

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

П. В. Проноза

І. М. Чмутова

М. М. Берест

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ
СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Навчальний посібник

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 336.71:338.124.4(075.034)

П81

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор П. В. Проноза – вступ, підрозд. 1 – 3; д-р екон. наук, професор І. М. Чмутова – розд. 2, висновки; канд. екон. наук, доцент М. М. Берест – підрозд. 4 – 8.

Рецензенти: професор кафедри банківської справи Одеського національного економічного університету, д-р екон. наук *В. В. Коваленко*; професор кафедри банківського бізнесу Західноукраїнського національного університету, д-р екон. наук *Ж. М. Довгань*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 4 від 31.05.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Проноза П. В.

П81 **Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів [Електронний ресурс] : навчальний посібник / П. В. Проноза, І. М. Чмутова, М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 203 с.**

ISBN 978-966-676-842-4

Розкрито теоретичні питання забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів. Подано методи, моделі та засоби діагностики наявності кризових явищ, інструментарій виведення суб'єктів господарювання зі стану фінансової кризи та забезпечення їхнього стійкого функціонування, прийняття управлінських рішень у сфері банківських фінансів, методичні підходи до виявлення закономірностей руху фінансових потоків банку та їхньої раціоналізації. До кожного розділу подано практичну частину, спрямовану на закріплення здобутих знань.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти освітньої програми "Фінанси, банківська справа та страхування" третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування".

УДК 336.71:338.124.4(075.034)

© Проноза П. В., Чмутова І. М., Берест М. М., 2021

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021

ISBN 978-966-676-842-4

Вступ

Сучасне економічне становище в Україні характеризується наявністю кризових явищ різної глибини та ступеня складності. Падіння основних макроекономічних показників, скорочення обсягу інвестицій в економіку, девальвація національної валюти та інші прояви кризи на макrorівні супроводжуються падінням прибутковості суб'єктів господарювання, зростанням кількості неплатоспроможних і збиткових підприємств, а також іншими проявами кризових явищ. Відновлення платоспроможності та виведення підприємств зі стану кризи має стати завданням сьогодення.

Забезпечення стабільності банківського сектора вимагає від банків створення нових механізмів пристосування до глобальних змін. Високий рівень складності процесів сучасного фінансового менеджменту потребує кваліфікованих спеціалістів, орієнтованих на новітні тенденції у світовій економіці. Теоретичний матеріал навчального посібника "Забезпечення стабільності в умовах глобальних викликів" складений з урахуванням найновіших технологій управління фінансами як дієвого стратегічного інструментарію.

"Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів" є вибірковою навчальною дисципліною освітньої програми "Фінанси, банківська справа та страхування" третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування".

Мета навчальної дисципліни – формування у здобувачів системи фундаментальних знань і компетентностей щодо науково обґрунтованого застосування на практиці методів, моделей та засобів діагностики наявності кризових явищ, володіння інструментарієм виведення суб'єктів господарювання зі стану фінансової кризи та забезпечення їх стійкого функціонування в майбутньому; ухвалення управлінських рішень у сфері банківських фінансів на основі застосування сучасних спеціальних і комплексних технологій та дослідницької діяльності стосовно виявлення закономірностей руху фінансових потоків банку та розроблення методичних підходів щодо їх раціоналізації.

Предметом вивчення навчальної дисципліни "Фінанси, банківська справа та страхування" є теоретичні, практичні та прикладні аспекти забезпечення фінансової стабілізації в умовах глобальних викликів.

Навчальний посібник "Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів" містить виклад теоретичних засад забезпечення фінансової стабільності, питання для самодіагностики та практичні завдання за тематикою підрозділів, що сприятиме кращому засвоєнню здобувачами змісту навчальної дисципліни.

Навчальний посібник, що складається з двох розділів, поєднує питання забезпечення фінансової стабільності на макрорівні, у реальному й у банківському секторах економіки, що сприяє формуванню комплексного бачення здобувачами дестабілізуючих процесів і пошуку підходів щодо їх нейтралізації.

Розділ 1 присвячено розкриттю інструментарію фінансової стабілізації, а саме – теоретичним аспектам зародження та розвитку патологічних кризових явищ у реальному секторі економіки країни; підходам до раннього розпізнавання зародження і розвитку кризових процесів у економіці; моделюванню сценаріїв розвитку патологічних кризових процесів; санації як інструменту антикризового управління підприємством, технології санаційного контролінгу й аудиту; методологічному забезпеченню діагностики кризового стану підприємства; методичним підходам до розроблення сценаріїв реалізації санаційної стратегії підприємства, методичним засадам формування фінансового інструментарію оздоровлення функціонування підприємства.

У розділі 2 викладено особливості впровадження та застосування сучасних технологій управління фінансами банку в контексті забезпечення його стабільності. Розкрито сучасний стан технологічних теорій в економічному та фінансовому управлінні, теоретичні основи та генезис фінансового менеджменту банку. Охарактеризовано фінансовий інжиніринг як інноваційну технологію фінансового менеджменту банку, подано методологічні засади вибору спеціальних і комплексних технологій управління фінансами банку. Визначено особливості застосування збалансованої системи показників, бенчмаркінгу та фінансового контролінгу як комплексних технологій управління фінансами банку.

Навчальний посібник складений на основі та відповідає робочій програмі навчальної дисципліни "Забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальних викликів".

Розділ 1

Інструментарій фінансової стабілізації

1. Теоретичні аспекти зародження та розвитку патологічних кризових явищ у реальному секторі економіки країни

Мета – формування у здобувачів знань із теорії та практики побудови системи раннього розпізнавання, зародження і розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни.

Основні питання

1.1. Наукова складова антикризової фінансової діагностики.

1.2. Теорія зародження і розвитку кризових процесів у світовій економіці.

1.3. Методи діагностики стану реального сектора економіки країни.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: розуміння причинно-наслідкових зв'язків виникнення фінансових криз на макро- та мікрорівнях; уміння використовувати методики аналізу фінансового стану галузей промисловості держави із застосуванням інформаційної бази й особливостей організації антикризової фінансової діагностики.

Ключові слова: фінансова діагностика, криза, управлінські рішення, процес, кризові явища, хвильова циклічність.

1.1. Наукова складова антикризової фінансової діагностики

Кризові процеси періодично зачіпають практично всі економіки країн світу або окремі їх сектори. Однак економічній науці не вдалося теоретично визначити проблему раннього розпізнавання зародження і розвитку кризових процесів та надати дієві рекомендації щодо їх подолання. Підтвердженням цьому є світова фінансова криза 2008 – 2009 рр., наступ якої вчені, аналітики та практики не змогли виявити на ранній стадії, розпізнати й окреслити її масштаби. Особливо гостро світова фінансова криза вплинула на економіку України, ВВП якої в 2009 р. знизився на 14,8 %.

Проблема криз у світовій економіці в цілому і економіках окремих країн тісно переплетена з механізмом циклічного розвитку економічних систем різного рівня, оскільки криза є тільки однією з його стадій.

Теорія циклічного розвитку економіки знайшла своє відображення в роботах учених-економістів: К. Жугляра, С. Кузнеця, М. Кондратьєва, К. Маркса, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера, Дж. Кейнса, Р. Харрода, Є. Домара, Е. Хансена, П. Самуельсона та ін. Проте жоден з методичних підходів, які використовуються в практиці господарювання і побудовані на базі теоретичних положень науковців, не став дієвим інструментом раннього розпізнавання зародження і розвитку кризових процесів в економіці. Значний доробок у цьому напрямі належить вітчизняним вченим. Нова система економічних знань ґрунтується на глибокому аналізі цих процесів насамперед у реальному секторі, який визначає динаміку розвитку економіки країни в цілому, що проявилось в критичному зниженні ВВП під час останньої світової фінансової кризи.

Вирішення сучасних проблем стабілізації національної економіки, досягнення високих темпів стійкого економічного зростання, забезпечення соціального розвитку суспільства вимагають удосконалення процесу управління. Цей процес реалізується через управлінські рішення, які визначають результати діяльності як країни в цілому, так і окремого підприємства. Водночас забезпечення високої якості управлінських рішень є комплексною проблемою, яка залежить від багатьох чинників.

За цих умов актуальності набуває *створення такої системи підтримки ухвалення рішення*, яка б дозволяла вчасно ідентифікувати стан галузей національної економіки навіть за обмеженої інформації і непрямих ознаках посилення кризових тенденцій, а також створювати базу для прогнозування можливих наслідків. Ці завдання вирішуються в процесі фінансової діагностики, яка є складовою антикризового державного управління. Антикризова фінансова діагностика є багатофакторною системою підтримки ухвалення управлінських рішень, яка покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, ліквідування та прогнозування проблем галузі та підприємства з метою формування випереджувальних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей країни й окремих підприємств.

Фінансова криза, якою охоплено багато українських підприємств, значною мірою зумовлена низьким рівнем менеджменту, зокрема: відсутністю антикризового фінансового управління на цих підприємствах;

нездатність ідентифікувати різновиди та визначати підходи до розпізнавання зародження кризових явищ на ранній стадії; описувати елементи структурно-логічної моделі розпізнавання патологічних кризових процесів і зв'язки між ними; визначати й описувати взаємозв'язки патологічних процесів у реальному секторі економіки; обґрунтовувати доцільність використання тієї чи іншої пізнавальної моделі для наукового дослідження кризових процесів економіки; проводити сценарне моделювання патологічних кризових процесів в економіці; визначати тип і структуру експертних систем підтримки ухвалення антикризових фінансових рішень. Водночас у провідних фірмах Західної Європи, США, Японії та інших розвинутих країн діють досить ефективні системи антикризового фінансового менеджменту, які відіграють роль мозкових центрів підприємств.

Антикризова фінансова діагностика – це процес детального та поглибленого фінансового аналізу проблем, виявлення чинників, що впливають на них, підготовки всієї необхідної інформації для ухвалення рішення, виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.

Предметом антикризової фінансової діагностики є теоретико-методологічні підходи та методичні рекомендації з раннього виявлення зародження і розвитку кризових процесів у реальному секторі економіки України.

1.2. Теорія зародження і розвитку кризових процесів у світовій економіці

Проблема розпізнавання кризових процесів у реальному секторі економік країн світу залишається не вирішеною як у практичному, так і теоретичному аспектах. Однією з причин виникнення кризових явищ в економіці визначають *хвильову циклічність*.

Теорія хвильових рухів ринків була запропонована в 30-х рр. ХХ ст. **Ральфом Нельсоном Елліоттом**. Моделі, виділені Елліоттом, характеризуються повторенням за формою, але не обов'язково в часі чи амплітуді. Науковець виокремив тринадцять таких моделей, базуючись на даних про ринкові ціни. Вчений найменував і проілюстрував ці моделі. Описані як споріднені, вони утворюють значні за розміром аналоги, які, в свою чергу, формують моделі ще більших розмірів і т. д. Елліотт назвав це явище хвильовим принципом.

Теорія хвиль Елліотта подає розвиток і зміну суспільства або фінансових ринків у вигляді впізнаваних **моделей**. Він визначав вісім хвиль, які постійно повторюються (п'ять з них – у тренді та три – проти тренду); будь-яка тенденція складається з однакових повторюваних базових моделей (графіків), розподілених на два типи: імпульс – складається з п'яти сегментів і слугує рушійною зоною в розвитку тренду; корекційна область (корекція) – складається з трьох сегментів і компенсує попередній імпульсний рух [38].

Теорія Чарльза Доу описує поведінку цін на акції у часі. Визначення тенденції полягає в такому: у висхідному тренді кожен наступний пік і кожне зниження повинно бути вище (нижче) попереднього. Згідно з теорією Доу, існує три типи трендів: первинний (або довгостроковий), вторинний (або проміжний) і малий (або короткостроковий). Теорія Доу стверджує, що кожен основний тренд складається з трьох фаз: фази накопичення, фази участі та фази реалізації. Під час першої фази найбільш досвідчені інвестори починають купувати (продавати) акції всупереч загальному тренду на ринку. Цей етап не супроводжується сильними змінами цін, оскільки кількість таких інвесторів досить мала. У якийсь момент частина ринку входить у новий тренд. За допомогою технічного аналізу за досвідченими інвесторами починають стежити активні трейдери і теж купують акції. Ця фаза супроводжується сильною зміною цін. На третьому етапі новий тренд визнає весь ринок, і вибухає ажіотаж. У цей момент інвестори реалізують прибуток і закривають позиції [38].

У 1922 р. **М. Д. Кондратьєв** опублікував спостереження, згідно з яким у довгостроковій динаміці деяких економічних індикаторів відбувається певна циклічна регулярність. На зміну фазам росту відповідних показників приходять фази їх відносного спаду з характерним періодом довгострокових коливань близько 50 років. У подальшому науковець розвинув, охарактеризував і обґрунтував виявлену закономірність. Дослідження і висновки М. Д. Кондратьєва ґрунтувалися на емпіричному аналізі великої кількості економічних показників з різних країн на досить тривалих проміжках часу (100 – 150 років). Серед вивчених показників: індекси цін, державні боргові папери, номінальна заробітна плата, показники зовнішньоторговельного обороту; видобуток вугілля, золота, свинцю; виробництво чавуну. Характерний період кондратьєвських хвиль налічує 50 років з можливим десятирічним відхиленням (від 40 до 60 років).

М. Д. Кондратьєв зазначив чотири емпіричні закономірності в розвитку великих циклів:

перед початком підвищувальної хвилі кожного великого циклу, а іноді на самому початку її спостерігаються значні зміни в умовах господарського життя суспільства. Зміни виражаються в технічних винаходах і відкриттях, у зміні умов грошового обігу, в посиленні ролі нових країн у світовій економіці. Зазначені зміни в тій чи іншій мірі відбуваються постійно; проте, за твердженням М. Д. Кондратьєва, вони протікають нерівномірно і найбільш інтенсивно виражені перед початком підвищувальних хвиль великих циклів і на їх початку;

періоди підвищувальних хвиль великих циклів, як правило, значно багатші великими соціальними потрясіннями та переворотами в житті суспільства (революції, війни), ніж періоди понижувальних хвиль;

знижувальні хвилі великих циклів супроводжуються тривалою депресією сільського господарства;

великі цикли економічної кон'юнктури спостерігаються в тому ж єдиному процесі динаміки економічного розвитку, в якому опиняються середні цикли з їх фазами підйому, кризи та депресії.

Й. Шумпетером [38] встановлено зв'язок між довгими циклами Кондратьєва і середньостроковими циклами Жугляра. Відносна правильність чергування підвищувальних і понижувальних фаз кондратьєвських хвиль (кожна фаза 20 – 30 років) визначається характером групи прилеглих середньострокових циклів. Під час підвищувальної фази кондратьєвської хвилі швидке розширення економіки неминуче приводить суспільство до необхідності змін. Але можливості зміни суспільства відстають від вимог економіки, тому розвиток переходить у знижувальну фазу, протягом якої кризово-депресивні явища й ускладнення змушують перебудовувати економічні та інші відносини.

Англійський економіст **Джозеф Кітчін** [38] довів існування короткострокових економічних циклів з характерним періодом у 3 – 4 роки. Він пояснював існування короткострокових циклів коливаннями світових запасів золота, проте сьогодні таке пояснення не може вважатися задовільним. У сучасній економічній теорії механізм генерування цих циклів зазвичай пов'язують з запізнюваннями за часом (часовими лагами) в русі інформації, що впливають на ухвалення рішень комерційними фірмами.

Французький економіст **Клеман Жугляр** [38] одним з перших описав середньострокові економічні цикли з характерним періодом у 7 – 11 років. На відміну від циклів Кітчина, в рамках циклів Жугляра ми спостерігаємо коливання не просто в рівні завантаження наявних виробничих потужностей (і, відповідно, в обсязі товарних запасів), але і коливання в обсягах інвестицій в основний капітал. У результаті до часу запізнювання, характерного для циклів Кітчина, тут додаються тимчасові затримки між ухваленням інвестиційних рішень і зведенням відповідних виробничих потужностей (а також між зведенням і їх реальним запуском). У циклі Жугляра досить часто виділяють чотири фази, в яких деякі дослідники виділяють підфази: фаза пожвавлення (підфази старту та прискорення); фаза підйому, або процвітання (підфази зростання і перегріву, або буму); фаза рецесії (підфази краху / гострої кризи та спаду); фаза депресії, або застою (підфази стабілізації і зсуву).

Семен Кузнець пов'язував ці хвилі з демографічними процесами, зокрема, припливом іммігрантів і будівельними змінами; тому він назвав їх "демографічними", або "будівельними", циклами. Сучасними науковцями ритми С. Кузнеця розглядаються в якості технологічних, інфраструктурних циклів, у рамках яких відбувається масове оновлення основних технологій. Крім того добре збігаються з циклами Кузнеця великі цикли цін на нерухомість (на прикладі Японії 1980 – 2000 рр.) і тривалість великої напівхвилі підйому цін у США [38].

Процес наукового дослідження, в тому числі і кризових процесів у реальному секторі економіки країни, передбачає використання тієї чи іншої пізнавальної моделі. **В. Базилевич** виділяє чотири основні з них: кумулятивну (П. Дигема), фальсифікаційну (К. Поппера), наукових революцій (Т. Куна) і конкурентних програм дослідження (І. Лакатоса) [38].

Згідно з *кумулятивною моделлю* П. Дигема, наукове знання є сукупністю фактів, теорій і методів, накопичених протягом історичної еволюції. Розвиток науки – це поступальний і послідовний процес накопичення наукових досягнень і розвитку ідей попередників. Критики даної моделі відзначали, що розвиток наукового знання здійснюється не тільки еволюційним, накопичувальним способом, а і шляхом революційних змін [38].

Фальсифікаційна модель П. Поппера зазначає, що наукове знання має гіпотетичний характер; усі теорії в певному розумінні тимчасові, тобто вони приймаються до тих пір, поки не будуть відкинуті [65]. Розвиток науки – безперервний процес висунення гіпотез і їх спрощення у ході

емпіричних перевірок. Критики моделі звертають увагу на те, що реальний процес розвитку наукового знання не є таким раціональним і не свідчить про безперервну відмову від фальсифікованих теорій.

У моделі *наукових революцій* Т. Куна наукове знання пов'язане з домінуванням у науці в кожний певний історичний період конкретної парадигми [52]. Розвиток науки здійснюється шляхом зміни періодів "нормальної науки" науковими революціями, які заміщають одну парадигму іншою.

У моделі *конкуrentних програм* дослідження І. Лакатоса знання трактується як конкурування сукупності науково-дослідних програм, кожна з яких складається з "жорсткого ядра" та "захисного пояса" [153]. Розвиток науки в кожний певний період визначається існуванням і конкурентною боротьбою кількох науково-дослідних програм. Модель розвитку наукового знання І. Лакатоса критикують за невизначеність кордонів між прогресивним і регресивним зрушеннями проблем програм, за підміну пізнавальної мети науки, за відхід від проблеми істинності наукового знання та ухилення від відмінності природних і умоглядно-формальних теорій і гіпотез захисного спрямування, яке демонструє інтелектуальну нерозбірливість у виборі засобів захисту твердого ядра дослідницької програми.

Проблема розпізнавання кризових процесів у реальному секторі економіки найбільш повно розглядалася в рамках інституційного спрямування, зокрема, кон'юнктурно-статистичного (основоположник У. Мітчелл) [154].

У науковій теорії та практиці господарювання існують різні підходи до визначення сутності поняття "криза". Усі їх можна об'єднати в два основні напрями. Прихильники першого з них описують поняття "криза" з позиції ситуаційного підходу. Так, на думку **Л. Гриніна**, криза – це "ситуація, яка досягла незвично важкого і небезпечного стану" [29]. **Д. ван Влутен** характеризує кризу як "нестабільний і критичний стан, який загрожує радикальними негативними змінами" [158], А. Азріліян визначає кризу як "небезпечний стан, перелам" [23].

Прихильники другого напрямку визначають поняття "криза" з позиції процесного підходу. Наприклад, **В. Котляров** трактує кризу як "переломний момент, визначений переворот, найрішучіша пора перехідного стану" [6]. На думку **В. Воронкової**, криза – це "специфічна фаза розвитку, яка характеризується різкою зміною звичаєного режиму життя системи,

порушенням її рівноваги" [25]. **Л. Мізес** вважає, що криза – це "обмежений у часі нестабільний динамічний процес з постійною зміною значень його основних параметрів" [133].

Можна узагальнити поняття "криза", подавши її як фазу розвитку системи, яка характеризує різкий злам, що призводить до небезпечного та нестабільного стану її функціонування.

Вчені по-різному трактують і сутність термінів, похідних від поняття "криза":

економічна криза – порушення рівноваги між попитом і пропозицією, викликане утворенням диспропорцій у процесі виробництва, обміну та споживання;

грошово-кредитна криза – порушення грошово-кредитного обігу та розрахунків в економіці;

боргова криза – неспроможність країни, її суб'єктів господарювання та домашніх господарств обслуговувати та погашати свої кредиторські зобов'язання як усередині країни, так і поза нею;

біржова криза – різке падіння курсів цінних паперів і масовий їх розпродаж;

валютна криза – різке коливання валютного курсу та знецінення національної валюти, які призводять до вичерпання валютних резервів країни та погіршення її міжнародної валютної ліквідності;

банківська криза – неспроможність банківських установ виконувати свої зобов'язання;

фінансова криза – потужний розлад фінансової системи країни, який проявляється у вигляді боргової, грошово-кредитної, банківської, валютної, фондової та іпотечної криз.

Поряд з різноманітним визначенням поняття "криза" та похідних від неї в науковій літературі існують і різні підходи до класифікації їх видів.

Класифікацію кризових процесів в економіці визначають за ознаками масштабності, відносно національної економіки та за соціально-функціональною приналежністю.

За масштабністю кризи розрізняють на: світові, регіональні та національні.

Відносно до національної економіки кризи розподіляють на: зовнішні та внутрішні.

За соціально-функціональною приналежністю виділяють такі кризи: економічні, фінансові та соціальні.

Економічна криза охоплює сировинну, енергетичну, продовольчу, промислову та торгову.

Фінансова криза складається з: боргової (внутрішньої і зовнішньої), грошово-кредитної (банківської і валютної), заставних активів (фондової та іпотечної).

Соціальна криза характеризується низькою купівельною спроможністю і поляризацією багатства населення.

1.3. Методи діагностики стану реального сектора економіки країни

Для ідентифікації провідних видів економічної діяльності в економіці України слід використовувати методичний підхід, який ґрунтується на моделі аналітичної структурно-логічної схеми впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на динаміку економіки країни.

У науковій літературі для цілей такого аналізу використовується два основних підходи: прикладне оцінювання на основі моделювання і використання аналітичних схем або їх комбінація.

Модель аналітичної структурно-логічної схеми впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на динаміку економіки України складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: 1 – динаміка приросту ВВП ($\Delta V_{ВП}$); 2 – вплив внутрішнього ($\Delta V_{ВН}$) і зовнішнього (ΔE) ринків на динаміку приросту виробництва товарів і послуг (ΔV); 3 – вплив на приріст внутрішнього ринку (ΔB) вітчизняного виробництва товарів і послуг ($\Delta V_{ВН}$) та імпорту (ΔI); 4 – вплив чинників зовнішнього ринку на вітчизняну економіку, у першу чергу цінових ($\Delta C_{ВН} - \Delta V_{ВН}$, $\Delta C_E - \Delta V_E$), і технологічності продукції (C_E/C_I) (рис. 1.1).

На основі поданої моделі здійснюється ідентифікація провідних видів економічної діяльності в економіці країни та внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на її динаміку, яка включає такі етапи [67]:

ідентифікацію видів економічної діяльності, що впливає на динаміку ВВП за рахунок їх масштабності та динамічності; визначення внеску внутрішнього та зовнішнього ринків у динаміку виробництва продукції та послуг; видів економічної діяльності, що впливають на динаміку ємності внутрішнього ринку за рахунок їх масштабності та динамічності;

визначення внеску вітчизняної продукції і послуг та імпорту на динаміку ємності внутрішнього ринку; оцінювання впливу видів економічної діяльності на приріст виробництва продукції та послуг в країні через коефіцієнт прямих витрат; ідентифікацію видів економічної діяльності,

що впливають на динаміку імпорту продукції і послуг; ідентифікацію видів економічної діяльності, що визначають дефіцит (профіцит) торговельного балансу; ідентифікацію видів економічної діяльності, що впливають на динаміку експорту продукції і послуг; визначення впливу зростання цін на експортну й імпорتنу продукцію та послуги на дефіцит (профіцит) торговельного балансу; оцінювання впливу технологічності експортованої та імпортованої продукції та послуг на дефіцит (профіцит) торговельного балансу.

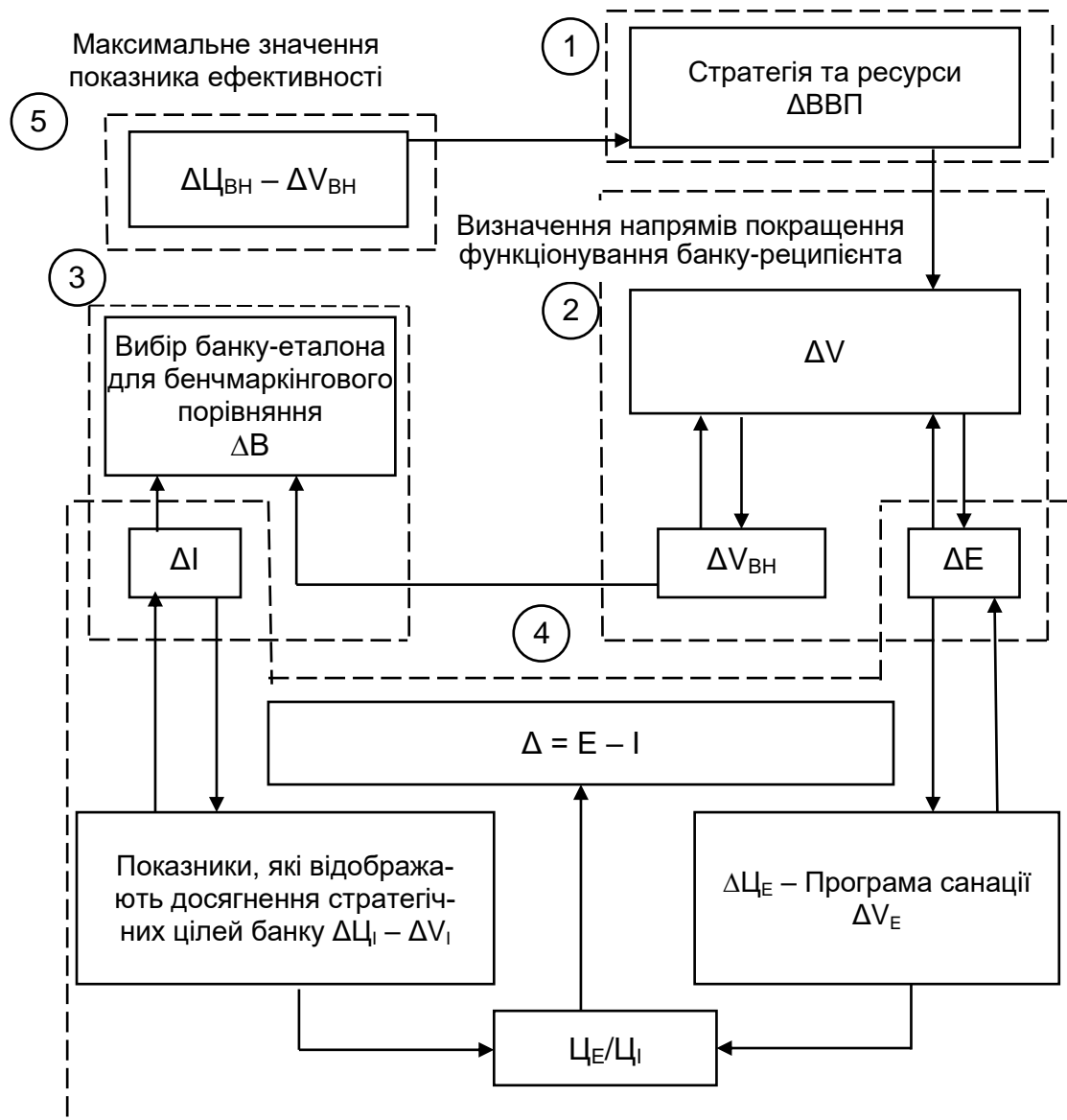


Рис. 1.1. Модель аналітичної структурно-логічної схеми впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на динаміку економіки України

Отже, розглянута на рис. 1.1 модель є дієвим інструментом ефективного діагностування стану реального сектора економіки країни.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Дайте визначення поняттю "криза".
2. Які існують підходи до визначення сутності кризових явищ?
3. Надайте характеристику поняття "економічна криза".
4. Назвіть основні види кризових явищ.
5. У чому полягає відмінність між банківською і фінансовою кризами?
6. Які існують типи кризових явищ за масштабами прояву?
7. Яким чином проявляється промислова криза?
8. Назвіть основні елементи структурно-логічної моделі розпізнавання патологічних кризових процесів у економіці України.
9. Які моделі використовуються в процесі циклічного розвитку економіки?

Практичні завдання

Завдання 2.1. Підберіть визначення для кожного типу кризових явищ в економіці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вхідні дані для завдання

Види кризи	Характеристика
Економічна криза	Потужний розлад фінансової системи країни, який проявляється у вигляді боргової, грошово-кредитної, банківської, валютної, фондової та іпотечної криз
Грошово-кредитна криза	Нездатність банківських установ виконувати свої зобов'язання
Біржова криза	Різке коливання валютного курсу та знецінення національної валюти, які призводять до вичерпання валютних резервів країни та погіршення її міжнародної валютної ліквідності
Валютна криза	Різке падіння курсів цінних паперів і масовий їх розпродаж
Банківська криза	Періодично повторювані вибухи суперечностей і потрясінь у грошово-кредитній сфері, викликані диспропорціями у відтворенні
Фінансова криза	Порушення рівноваги між попитом і пропозицією, викликане утворенням диспропорцій у процесі виробництва, обміну та споживання

Обґрунтуйте свій вибір.

Література: [6; 23; 25; 29; 38; 52; 65; 67; 133; 153; 154; 158].

2. Підходи до раннього розпізнавання зародження і розвитку кризових процесів у економіці

Мета – формування у здобувачів системи фундаментальних знань з антикризового управління фінансами держави, галузі та суб'єктів господарювання.

Основні питання

2.1. *Класифікація методів і прийомів аналізу розпізнавання кризових процесів у економіці.*

2.2. *Сутність понять "дисбаланс" і "диспропорція" в економіці та їх класифікація.*

2.3. *Формування "бульбашок" у реальному секторі економіці, їх класифікація та ідентифікація.*

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: уміння обчислювати економічні показники та користуватися ними під час оцінювання діяльності галузей промисловості; виявляти чинники, що впливають на формування економічних показників, і взаємозв'язок між ними; здатність визначати поняття "дисбаланс", "диспропорція" та "бульбашка" в економіці та класифікувати їх види; вміння проводити ранню діагностику та розпізнавання зародження і розвитку кризових процесів у економіці з використанням сигнального підходу.

Ключові слова: кризові процеси, сигнальний підхід, дисбаланс, "бульбашка", інвестиції, "розумні" гроші.

2.1. Класифікація методів і прийомів аналізу розпізнавання кризових процесів у економіці

Фінансова криза 2008 – 2009 рр. показала недосконалість наявних у практиці методичних підходів до вирішення проблеми раннього розпізнавання кризових процесів як в цілому в економіках країн світу, так і в реальному їх секторі.

У сучасній світовій практиці господарювання використовують чотири основні методичні підходи до раннього розпізнавання кризових явищ:

консенсус-прогнози; опитування респондентів; економіко-математичне моделювання та сигнальний підхід (рис. 2.1) [67].



Рис. 2.1. Класифікація підходів до раннього розпізнавання кризових процесів в економіці та її реальному секторі

Консенсус-прогноз – це усереднене значення основних прогнозних показників розвитку як економіки країни у цілому, так і окремих її секторів [128; 131]. Консенсус-прогноз є одним з методів прогнозування, який широко застосовується багатьма аналітичними прогнозними центрами [16; 64].

Для проведення консенсусного прогнозування використовують різні показники. Експерти, які беруть участь у процедурі проведення консенсус-прогнозу, застосовують різні інструменти, мають неоднаковий доступ до затребуваної інформації та різне розуміння того, що насправді відбувається і відбуватиметься в майбутньому в економіці. У результаті прогнози за тими самими показниками або за роками можуть сильно відрізнятися.

Опитування респондентів – це форма статистичного спостереження викладених респондентами оцінок різних явищ і процесів шляхом анкетування або іншим чином.

Цей інструмент широко використовується в багатьох країнах світу для оцінювання ділової активності підприємств з метою раннього розпізнавання кризових процесів. Особливо популярна ця форма в США.

Наприклад, бюро статистики праці Міністерства праці США щомісячно за результатами опитування 60 000 сімей та отриманих даних від понад 400 000 компаній і урядових організацій розраховує показник рівня безробіття [123]. Параметрами в опитуванні виступають: співвідношення працездатного населення до частки незайнятого, рівень безробіття, кількість робочих місць, кількість робочих годин, індекс сукупної тривалості робочого тижня, розмір заробітної плати.

Державною службою статистики України, згідно із затвердженими методологічними положеннями [59], здійснюється обстеження ділової активності підприємств.

Сигнальний підхід отримав широке розповсюдження завдяки роботі 1998 р. Г. Камінські, С. Лізондо, С. Рейнхарт, присвяченій аналізу валютних криз у двадцяти п'яти країнах за 1970 – 1995 рр. [149]. В основу методу закладене припущення, що напередодні кризи економіка поводить аномальним чином. Така аномальна поведінка систематично повторюється, проявляючись у широкому спектрі економічних і фінансових показників. Емпіричні дослідження підтверджують цю гіпотезу.

Ідея сигнального підходу полягає в зіставленні гіпотез: нульової – за якої економіка перебуває в нормальному стані; альтернативної – про те, що протягом найближчих трьох-шести місяців можливе виникнення нестабільності. Як і під час тестування будь-якої статистичної гіпотези, необхідно вибрати межу (критичне значення), яка розподілятиме індикатор на дві зони. Якщо значення індикатора потрапляє в критичну зону, тобто виходить за граничне значення, то слід вважати, що він посилає сигнал. Якщо індикатор формує велику кількість позитивних "хороших" сигналів (тобто відрізняється високою працездатністю), то можна очікувати, що ймовірність настання нестабільності за умови подання сигналу $P(C | S)$ – умовна ймовірність переважатиме безумовну ймовірність – $P(C)$.

У табл. 2.1 показано можливе співвідношення сигналів про кризу та наявність кризи. Кожен індикатор може подати (перший рядок) або не подати сигнал (другий рядок). Якщо індикатор подає сигнал, за яким криза відбувається протягом встановленого часового горизонту, то сигнал називають "хорошим" (квадрант А). Якщо індикатор подає сигнал, а криза не настає протягом сигнального вікна, то сигнал відносять до шуму або до "хибних" сигналів (квадрант В). Якщо індикатор не подає сигнал, а криза все-таки трапляється, то сигнал вважається "пропущеним"

(квадрант С). Якщо ж індикатор не подає сигнал, і криза протягом встановленого горизонту не відбувається, то сигнал відносять до "хороших" сигналів (квадрант D). Ідеальний індикатор буде характеризуватися нульовими значеннями у квадрантах В і С. Квадранти табл. 2.1 показують кількість часових періодів (найчастіше – місяців), протягом яких мала місце кожна подія.

Таблиця 2.1

Розподіл сигналів про кризу [149]

Сигнал \ Подія	Є криза	Немає кризи
Є сигнал	А ("хороші") сигнали	В ("помилкові") сигнали
Немає сигналу	С ("пропущені") сигнали	Д ("хороші") сигнали

Можна також припустити, що, аналогічно до тестів А. Тьюрінга для неформальної перевірки моделей, "хороший" індикатор повинен мати однакову, близьку до одиниці ймовірність подання "хорошого" сигналу у випадках настання і не настання кризи.

Зіставлення показників, використовуваних для якісного й економетричного аналізу криз і виділення сигналів, показало, що основна маса показників із успіхом застосовуються за всіх підходів. Однак під час дослідження системних фінансових криз за допомогою сигнального підходу було виділено набагато більше макроекономічних показників, ніж під час економетричного (в якому переважно задіяні показники фінансової та грошової сфери). Це дозволяє зробити висновок, що сигнальний підхід більш чутливий до джерел виникнення кризи, прихованої в системних помилках функціонування економіки, ніж економетричний, орієнтований на прояви суто у фінансовій сфері.

Сигнальний підхід є досить універсальним для прогнозування криз у різних сферах економічної діяльності, оскільки дозволяє частково пом'якшити вимоги до вихідної інформації, що стосується довжини рядів і їх статистичних характеристик; урахувати особливості прояву та виникнення криз у різних країнах без введення фіктивних змінних; не залежить від суб'єктивних оцінок аналітиків. Застосування зведених індексів дозволяє узагальнити результати, отримані за допомогою різних індикаторів, і посилити передбачувані можливості методу.

Економіко-математичне моделювання – наукова дисципліна, яка проводить розроблення та практичне використання математичного апарату – найбільш доцільного засобу управління соціально-економічними системами та процесами. Для моделювання кризових процесів у економіці використовують різні класи моделей: еконофізичні моделі (моделі ударних хвиль), оптимізаційні моделі, моделі теорії катастроф, лінійні та нелінійні багатофакторні й імітаційні моделі та ін.

2.2. Сутність понять "дисбаланс" і "диспропорція" в економіці, їх класифікація та ідентифікація

У науковій літературі все частіше зустрічаються терміни "дисбаланс" і "диспропорції", які характеризують патологічні процеси, що протікають у різних секторах економіки країни. На думку ряду вчених [12; 84; 125], світовій економіці притаманні різноманітні "глобальні дисбаланси". А. Апокін стверджує, що проблема глобальних дисбалансів зачіпає в першу чергу потужні світові економіки США, Китаю, Японії та ЄС [12].

Експерти МВФ провели масштабне дослідження епізодів тривалості і величини сальдо рахунку поточних операцій у понад п'ятдесяти країнах світу [136]. Згідно з методологією МВФ, значної тривалості дисбаланси визначаються як дисбаланси рахунку поточних операцій, розмір яких становить не менше 3 % ВВП, у часі – не менше трьох років.

Л. Григор'єв і А. Іващенко в якості глобального дисбалансу, що впливає на нестійкий розвиток світової економіки, виділяють співвідношення заощаджень та інвестицій [28].

У Великому економічному словнику дисбаланс визначається як "неврівноваженість, незбалансованість, невідповідність доходів і витрат, активів і пасивів, дебету та кредиту" [23].

В Економічному словнику термін "дисбаланс" трактується як "порушення економічної рівноваги, збалансованості процесів, потоків у компанії, регіоні, державі" [143].

Можна дати узагальнювальне визначення поняттю "дисбаланс" у реальному секторі економіки країни – як наявність великих дефіцитів (профіцитів) у рахунках торгових чи інвестиційних операцій провідних видів економічної діяльності.

Поряд з визначенням поняття "дисбаланс" важливою є класифікація їх видів. Аналізуючи роботи вчених [12; 125], можна класифікувати

дисбаланси в економіці за масштабністю: глобальні, міжгрупові, регіональні, національні та галузеві.

Більшість вчених і експертів [12] виділяє дисбаланси на глобальному рівні. До них вони відносять такі: дефіцит (профіцит) торгового балансу; дефіцит (профіцит) платіжного балансу; дефіцит (профіцит) державного бюджету; співвідношення заощаджень та інвестицій; негативні (позитивні) сальдо чистої інвестиційної позиції.

Зазначені види дисбалансу мають місце і на нижчих ієрархічних рівнях економіки.

Узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних вчених дозволило виділити дисбаланси у видах економічної діяльності реального сектора економіки країни:

- у сальдо торгового рахунку поточних операцій (*торговельний*);
- у сальдо доходу й інвестицій (*інвестиційний*).

Щодо видів економічної діяльності реального сектора економіки країни дисбаланси розраховуються за допомогою індикаторів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок індикаторів, що характеризують дисбаланси в окремих видах економічної діяльності реального сектора економіки країни

Види дисбалансу	Формула розрахунку	Умовні позначення
Торговий	$ДБ_1 = \frac{E - I}{V} \times 100$	E і I – експорт та імпорт продукції; V – обсяг виробництва
Інвестиційний	$ДБ_2 = \frac{ЧП - I_H}{V}$	ЧП – чистий прибуток; I _H – інвестиції в основний капітал

Наведені дисбаланси є результатом розвитку цілого ряду диспропорцій, які складаються в окремих видах економічної діяльності реального сектора економіки країни внаслідок неефективної державної політики.

В економіці поряд з поняттям "дисбаланс" вчені виділяють і поняття "диспропорція". Так, у Тлумачному словнику диспропорція трактується як "відсутність пропорційності" [63].

У ряді робіт [23; 143] диспропорції зв'язуються з порушенням пропорцій в суспільному виробництві та відтворенні, в результаті яких виникають збої в економіці в цілому або в її окремих секторах.

Можна дати узагальнене визначення поняття "диспропорції" в економіці – як порушення пропорції у взаємозалежних економічних процесах: попиті та пропозиції, інвестиціях і джерелах їх покриття.

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних вчених дозволило виділити види диспропорції:

між зовнішнім і внутрішнім попитом (попит);

між зовнішньою і внутрішньою пропозицією (пропозиція);

між експортними й імпорнтними цінами (цінові);

між інвестиціями та випуском продукції (інвестиційна достатність);

між кредиторською заборгованістю і випуском продукції (боргове навантаження);

між прибутком і кредиторською заборгованістю (платоспроможність).

Після ідентифікації конкретного виду диспропорції формулюються заходи щодо їх мінімізації.

2.3. Формування "бульбашок" у реальному секторі економіці, їх класифікація та ідентифікація

Економічні дослідження останніх років присвячені розгляду різних аспектів проблеми так званих "бульбашок" в економіці.

Багато науковців у своїх роботах ідентифікували це явище й описували процеси "розбухання" і "вибухання". Так, Ч. Кіндлбергер і Р. Алібер виділили десять найбільших фінансових "бульбашок", які спостерігалися в світовій економіці в XVII – XX ст. [40]:

"бульбашка" цін на цибулини тюльпанів у Нідерландах (1636);

"бульбашка" цін на акції Компанії Південних морів (1720);

"бульбашка" цін на акції компанії Міссісіпі (1720);

"бульбашка" цін на фондовому ринку (1927 – 1929);

хвиля банківських кредитів у Мексиці та інших країнах, що розвиваються (1970-ті);

"бульбашка" на ринках нерухомості й акцій в Японії (1980-ті);

"бульбашка" на ринках нерухомості й акцій Фінляндії, Норвегії і Швеції (1985 – 1989);

"бульбашка" на ринках нерухомості й акцій в Таїланді, Малайзії, Індонезії та деяких інших азіатських країнах (1992 – 1997);

хвиля іноземних інвестицій в економіку Мексики (1990 – 1993);

"бульбашка" на позабіржовому фондовому ринку в США (1995 – 2000).

У науковій літературі зустрічаються такі терміни, як: "бульбашка", "фінансова бульбашка", "мільна бульбашка", "спекулятивна бульбашка", "цінова бульбашка", "іпотечна бульбашка", "фондова бульбашка" та ін. На думку цілого ряду вчених [12; 40; 53; 85], світова економіка сама має бульбашкоподібний характер. Так, експерти Morgan Stanly стверджують, що глобальна економіка тримається на плаву завдяки тільки трьом "мільним бульбашкам": зростанню державної заборгованості, яка давно поглинула заощадження; зростанню споживчих кредитів; інфляції курсів акцій [12]. Це словосполучення походить від застосовуваного в англійській мовній економічній лексиці поняття *bubble economy* – економіка мильної бульбашки. Звісно, вислів використовується в переносному сенсі, однак смислове навантаження як чогось яскравого та привабливого, але дутого та нетривкого досить точно характеризує дане економічне явище.

Генезис поглядів вчених на природу даного явища пройшов шлях від розгляду "бульбашок" як ймовірнісних подій в економіці, пов'язаних переважно з різними поведінковими та психологічними чинниками, до трактування їх як інструментів впливу на економіку шляхом цілеспрямованої фінансової та політичної діяльності. У широкому сенсі "бульбашка" на фінансовому ринку – це безперервне зростання цін на активи протягом деякого періоду, за яким настає їх різке падіння.

Відповідно до одного з перших і найбільш популярних визначень Ч. Кіндлбергера, під "бульбашкою" на фінансовому ринку зазвичай розуміють різке зростання ціни активу або набору активів протягом тривалого часу. Первісне зростання ціни створює передумови для подальшого росту; залучаються нові інвестори, зацікавлені більше у збільшенні вартості активу, ніж у використанні потенційного доходу від інвестування. За таким зростанням ціни, як правило, настає перегляд очікувань і різке падіння ціни, що часто є причиною виникнення фінансової кризи [151].

На думку ряду вчених [152], у кожен історичний період зростання "бульбашок" пов'язаний з фінансіалізацією – накопиченням надлишкового капіталу та зміщенням напрямів його вкладення з виробничої сфери у бік фінансових ринків і спекуляцій. Водночас сама фінансіалізація властива низхідній фазі циклу М. Д. Кондратьєва, який відкривається фазою інноваційно-інвестиційного підйому виробництва. У цей період нові технології і вільні ринки підвищують привабливість для інвестування індустріального сектора. Із збільшенням продуктивності ринковий простір поступово

заповнюється; зростає конкуренція, у свою чергу, змушуючи виробників скорочувати інвестиції. Таким чином, даний цикл переходить у спадні фази, для яких характерні загальна нестабільність, надлишкова ліквідність і переспрямування капіталів на короткострокові спекулятивні операції [152]. Це призводить до того, що інвестори переходять з висококонкурентних секторів виробництва та торгівлі на фінансовий ринок, збільшуючи тим самим концентрацію капіталу на ньому. Це спричиняє розбухання "бульбашок", що запускають кризи, які ведуть до "згорання" надлишкового капіталу.

Можна сформулювати уточнене трактування сутності поняття "бульбашка" стосовно реального сектора економіки країни – як істотне переважання зростання цін на продукцію над збільшенням її фізичного обсягу за умови реалізації як всередині країни, так і на зовнішніх ринках і в окремих видах економічної діяльності.

Причини виникнення "бульбашок" в економіці можна звести до таких: перевиробництво грошей, доступність і дешевизна кредитування; диспропорції у фінансуванні та державній підтримці різних секторів економіки; поведінкові чинники й очікування інвесторів; нераціональне оцінювання активів і асиметрія інформації щодо їх реальної вартості.

Серед **основних ознак** "бульбашок" в економіці виділяють: різке зростання цін на активи; масове залучення до процесу "інвестування", крім раціональних інвесторів, інвесторів-непрофесіоналів; різке зростання купівель інвестиційних активів і зростання їх прибутковості; настання фази нестабільності й обвалу ринку.

У процесі **життєвого циклу** "бульбашки" в економіці спрощено можна виділити чотири етапи:

Етап "прихованої фази" – інвестори, сподівання яких ще не почали реалізовуватись, готові піти на ризик. У їх розпорядженні "розумні" гроші – як фундаментальна основа нових фундаментальних можливостей. Це інвестори – "розумні гроші".

Ця категорія інвесторів зазвичай входить на ринок тихо й обережно, прагне мати кращий доступ до інформації і володіє великим потенціалом для її інтерпретації. У цій фазі життєвого циклу "бульбашки" ціни поступово зростають, але часто непомітно для широких верств населення. Подальший розвиток подій вказує "розумним грошам", що фундаментальні припущення підтверджуються, що обіцяє значний прибуток у майбутньому.

На *етапі "фази обізнаності"* більшість інвесторів починає усвідомлювати можливості, в результаті "входять" додаткові гроші, які штовхають ціни вгору. Можуть проводитись нетривалі розпродажі, коли частина інвесторів фінансує перший прибуток. Інвестори – "розумні гроші" користуються цією можливістю для зміцнення своїх позицій. На останніх стадіях події цієї фази починають привертати увагу ЗМІ.

На *етапі "фаза-манія"*, зваживши на те, що ціни зростають, публіка кидається реалізовувати "інвестиційні можливості в житті". Приплив грошей стимулює очікування, підштовхуючи ціни до подальшого росту. Досить непомітно для широкої громадськості інвестори – "розумні гроші" (як і більшість інституційних інвесторів) спокійно виймають гроші і розпродають свої активи портфельним інвесторам. Ринок стає більш неконтрольованим, охопленим жадібністю. Ціни буквально роздувають різними фінансовими інструментами, зокрема з використанням кредитного важеля. Вибухове зростання відбувається до тих пір, поки пропозиція за своїми цінами не буде скомпенсована максимально можливим кредитом з мінімальним внеском. Оглядачі ЗМІ, спостерігаючи паузу, оголошують про досягнення певного нового рівня стабільності, від якого ціни згодом можуть штовхнутися ще вище. Це сигналізує про спадання "бульбашки".

На *етапі "здування бульбашки"* настає момент прозріння, і всі одночасно розуміють, що ситуація змінилася. Дезорієнтований натовп намагається позбутися своїх активів, але покупців мало. Ціни падають набагато швидше, ніж зростали в період роздування "бульбашки". Багато портфельних інвесторів, що використали кредитні гроші, стає банкрутами, що призводить до нових хвиль розпродажів. Настає етап, коли ціни виявляються нижче середнього, що надає можливість купувати для отримання вигоди в майбутньому. Це час, коли інвестори – "розумні гроші" починають купувати активи.

Окремі види економічної діяльності реального сектора економіки країни розвиваються відповідно до теорії життєвого циклу, кожній стадії якого відповідає певний стан патологічних процесів, що протікають.

Для того щоб розпізнати, за якого стану патологічних процесів найбільше ймовірна криза в окремих видах економічної діяльності реального сектора економіки країни, необхідно визначити граничні значення показників за стадіями життєвого циклу (табл. 2.3).

**Розрахунок показників, що характеризують розвиток "бульбашок"
у окремих видах економічної діяльності реального сектора
економіки країни**

Характер бульбашки	Формула розрахунку	Умовні позначення
1. Цінова		
1.1. Зовнішній експортний	$\Pi_{ЗОВ}^E = \Sigma \Delta E_3 - \Sigma \Delta E_H$	$\Sigma \Delta E_3$ і $\Sigma \Delta E_H$ – темпи зростання експорту продукції, відповідно, у вартісному та фізичному вираженні відносно базового року
1.2. Зовнішній імпортний	$\Pi_{ЗОВ}^I = \Sigma \Delta I_3 - \Sigma \Delta I_H$	$\Sigma \Delta I_3$ і $\Sigma \Delta I_H$ – темпи зростання імпорту продукції, відповідно, у вартісному та фізичному вираженні відносно базового року
1.3. Внутрішній виробничий	$\Pi_{ВУ}^V = \Sigma \Delta V_3 - \Sigma \Delta V_H$	$\Sigma \Delta V_3$ і $\Sigma \Delta V_H$ – темпи зростання обсягу виробництва, відповідно, у вартісному та фізичному вираженні відносно базового року
2. Кредитна		
2.1. Внутрішній кредитний	$\Pi_{ВУ}^K = \Sigma \Delta K_T$	$\Sigma \Delta K_T$ – темп зростання банківського кредитування відносно базового року

На основі граничних значень здійснюється діагностика та формулюються комплексні рекомендації щодо зниження інтенсивності патологічних процесів.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Назвіть основні підходи, що використовуються в теорії і практиці раннього розпізнавання кризових процесів у економіці.
2. У чому полягає оцінювання ділової активності підприємств?
3. Надайте характеристику економетричному підходу в системі раннього розпізнавання кризових процесів у економіці.

4. Розкрийте змістовність сигнального підходу.

5. Які основні етапи передбачає методичний підхід до раннього розпізнавання зародження і розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни?

6. Які показники характеризують дисбаланси в окремих видах економічної діяльності реального сектора економіки?

7. Які індикатори характеризують розвиток "бульбашок" в окремих видах економічної діяльності?

Практичні завдання

Завдання 2.1. На підставі наведених у табл. 2.4 даних необхідно визначити найбільш ефективні індикатори, що ідентифікують настання кризи, використовуючи показник signal-to-noise balance.

Таблиця 2.4

Розподіл сигналів індикаторів

Індикатори	Сигнал-подія	Є криза	Немає кризи
Реальний обмінний курс	Є сигнал	7	1
	Немає сигналу	1	3
Імпорт	Є сигнал	2	2
	Немає сигналу	0	8
Експорт	Є сигнал	4	1
	Немає сигналу	1	6
Інфляція	Є сигнал	6	1
	Немає сигналу	2	3

Обґрунтуйте свої розрахунки, на їх підставі сформулюйте висновки.

Література: [12; 16; 23; 28; 40; 53; 59; 63; 67; 74; 84; 85; 112; 123; 125; 128; 131; 136; 143; 146; 149; 151; 152].

3. Моделювання сценаріїв розвитку патологічних кризових процесів

Мета – формування у здобувачів навичок з: проведення моніторингу та діагностики кризових явищ; підготовки пропозицій щодо організації

взаємодії керівників підприємств з органами державної влади, іншими державними органами, підприємствами, установами й організаціями з урахуванням змін за сценарним моделюванням.

Основні питання

3.1. Побудова системи раннього розпізнавання зародження і розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіці країни.

3.2. Теоретичні підходи до імітаційного моделювання кризових процесів у економіці.

3.3. Побудова імітаційної моделі розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки України.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: здатність до застосування сучасних методів і моделей для розроблення сценаріїв розвитку патологічних кризових процесів; уміння розробляти заходи щодо реалізації ймовірних сценаріїв перебігу фінансової кризи.

Ключові слова: моніторинг, кризові процеси, імітаційне моделювання, "бульбашка", баланс, сценарний підхід.

3.1. Побудова системи раннього розпізнавання зародження і розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни

Кризи періодично зачіпають той чи інший вид економічної діяльності реального сектора економіки в різних країнах світу. Тому важливою науковою проблемою є раннє розпізнавання патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни. Маючи такий інструмент, органи державного управління можуть своєчасно розпізнавати зародження і розвиток таких кризових процесів і пом'якшувати їх наслідки, ґрунтуючись на методичному підході до раннього розпізнавання зародження і розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни на основі оцінювання зародження і розвитку патологічних процесів (табл. 3.1) [67].

Методичний підхід до раннього розпізнавання зародження та розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни

Етапи	Послідовність дій	Інструментарій
<p style="text-align: center;">I. Моніторинг (розпізнавання зародження патологічних процесів та оцінювання стану "здоров'я" виду економічної діяльності)</p>	<p>1. Оцінювання стану "здоров'я" виду економічної діяльності.</p> <p>1.1. Розрахунок індикаторів-сигналів.</p> <p>1.2. Порівняння індикаторів-сигналів з їх граничними значеннями.</p> <p>1.3. Розпізнавання патологічних процесів та ідентифікація стадії їх розвитку.</p> <p>1.4. Аналіз динаміки розвитку патологічних процесів.</p> <p>1.5. Оцінювання стану "здоров'я" виду економічної діяльності</p>	<p style="text-align: center;">Оцінна шкала.</p> <p style="text-align: center;">Статична сигнальна панель.</p> <p style="text-align: center;">Динамічна сигнальна панель.</p> <p style="text-align: center;">Оцінна шкала</p>
<p style="text-align: center;">II. Аналіз (діагностика взаємозв'язку та причин формування та розвитку патологічних процесів у окремих видах економічної діяльності)</p>	<p>2. Діагностика причин "хвороби" виду економічної діяльності.</p> <p>2.1. Діагностика стану та розвитку патологічних процесів.</p> <p>2.2. Визначення взаємозв'язку патологічних процесів.</p> <p>2.3. Виявлення причин формування та розвитку патологічних процесів</p>	<p style="text-align: center;">Структурно-логічна модель.</p> <p style="text-align: center;">Когнітивна модель.</p> <p style="text-align: center;">Причинно-логічний аналіз</p>

Як видно з табл. 3.1, раннє розпізнавання зародження і розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни проводиться в два етапи: моніторинг та аналіз. Призначення **етапу моніторингу** – розпізнавання зародження патологічних кризових процесів і оцінювання "здоров'я" окремих видів економічної діяльності реального сектора економіки країни. **Аналіз** наукових джерел, статистичних даних з економіки України та країн світу, а також використання принципу золотого перерізу дозволяють сформувати систему порогових значень для визначення стадій розвитку того чи іншого виду економічної діяльності реального сектора економіки країни під впливом патологічних процесів [144].

Розпізнавання наявності патологічних процесів у окремих видах економічної діяльності реального сектора економіки країни та ідентифікація стадії їх розвитку на певний момент часу здійснюється в *статичній*

сигнальній панелі індикаторів. Для оцінювання реального взаємозв'язку патологічних процесів у кожному окремо взятому виді економічної діяльності реального сектора економіки країни пропонується використовувати когнітивну модель, наведену на рис. 3.1.

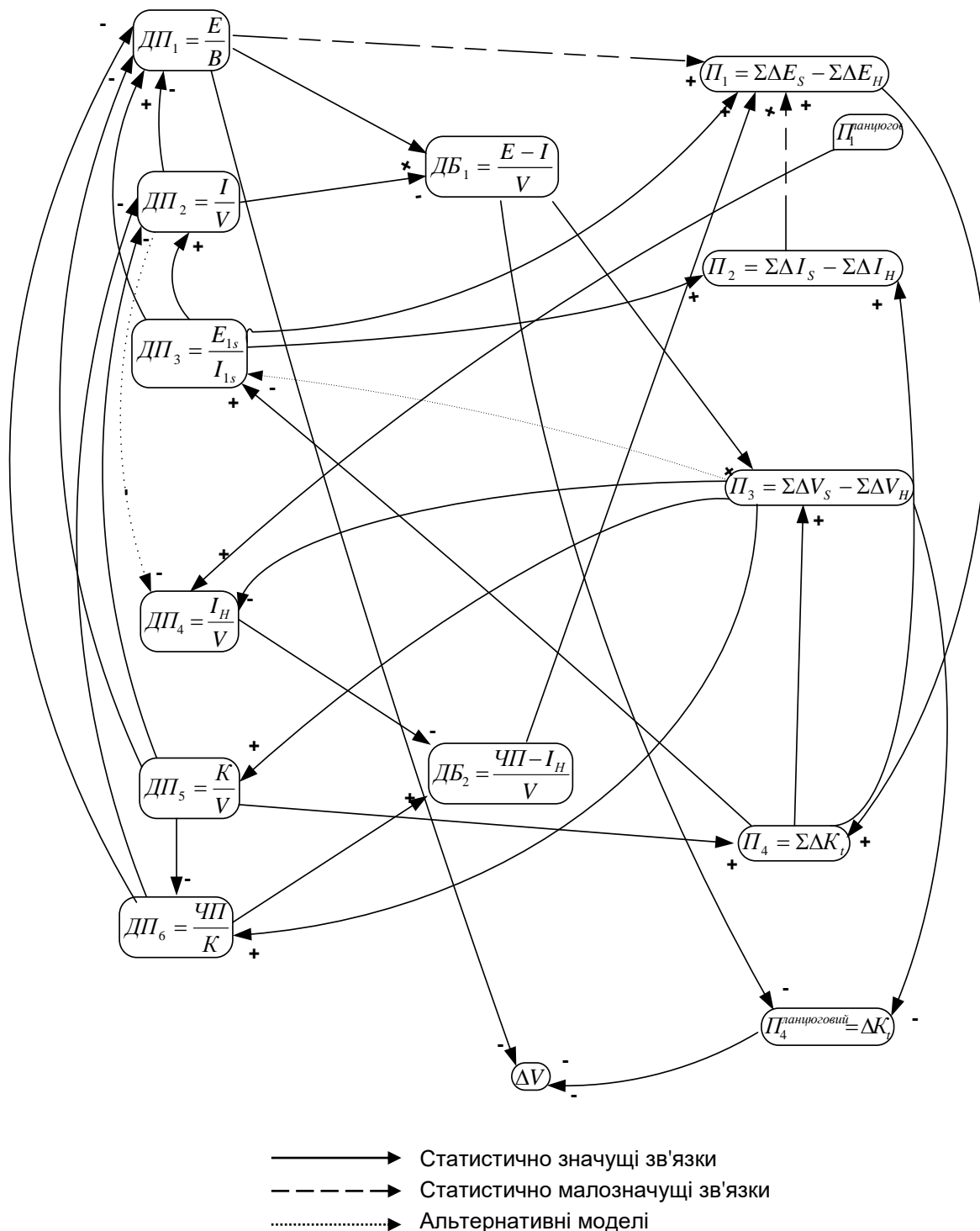


Рис. 3.1. Когнітивна модель взаємозв'язку дисбалансів, диспропорцій і "бульбашок" в окремих видах економічної діяльності реального сектора економіки країни

Ступінь взаємозв'язку між патологічними процесами визначається за допомогою *кореляційно-регресійних моделей*.

3.2. Теоретичні підходи до імітаційного моделювання кризових процесів у економіці

Проблеми макроекономічного моделювання та прогнозування вирішуються у світовій практиці на основі різних підходів. Найбільш універсальним інструментом моделювання кризових процесів у макроекономічних системах є **імітаційне моделювання**. Цей спосіб дозволяє вивчити основні закономірності функціонування кризових явищ і визначити можливі шляхи їх розвитку. Імітаційне моделювання надає можливість розкласти велику модель на частини, якими можна оперувати окремо, створюючи інші, простіші або, навпаки, більш складні моделі, не втрачаючи результативності.

Перша імітаційна модель світової економіки, побудована Дж. Форрестером у 1971 р., становила систему нелінійних диференціальних рівнянь. Модель описує світову систему, яка демонструє ряд альтернативних можливостей поведінки [83].

Яка поведінка виявиться найбільш вірогідною для майбутнього, залежить від політики, яку людина має можливість вибрати [83]. В основу структури моделі покладено концепцію "зворотних зв'язків", петлі яких визначають дії і зміни в системі. Петля зворотних зв'язків – це замкнутий ланцюжок взаємодії, що пов'язує вихідну дію з її результатом, змінюючи характеристики навколишніх умов, які, у свою чергу, є "інформацією", що викликає подальші зміни. У цьому розрізі задіюють змінні рівні (накопичувачі системи) та темпи (потoki, що призводять до зміни рівнів), засновані на принципах системної структури. Цих типів змінних достатньо для опису будь-якої системи.

У моделях Дж. Форрестера "Світ-1" і "Світ-2" (1971 р.) виділяється п'ять агрегованих рівнів: населення, природні ресурси, капіталовкладення (фонди), частина фондів у сільському господарстві та забруднення. Кожен із цих рівнів є основною змінною в підсистемі світової системи і змінюється залежно від пов'язаних із ним темпів потоку. У свою чергу, темпи залежать тільки від системних рівнів за допомогою схеми інформаційних зв'язків.

У моделі Дж. Форрестера використовується механізм управління – модель ухвалення рішень, визначена на попередніх етапах розвитку системи.

Моделювання передбачає перебір різних "політик" і аналіз їх впливу на поведінку системи. Причому "політику" слід розглядати як різні поєднання гіпотез про функціональні зв'язки, структури керівного механізму, числові значення параметрів. У рівняння заздалегідь не закладаються якісь механізми управління або значення керівних функцій і параметрів. Вибір значень керівних впливів здійснюється зі заздалегідь заданих допустимих альтернатив – "сценаріїв", які для кожної моделі об'єднуються в дерево допустимих рішень. Особа, яка ухвалює рішення, ознайомлюється з результатами та, якщо вони її не влаштовують, вибирає новий "сценарій" [83]. Таким чином, уперше Дж. Форрестером за допомогою точних методів були змодельовані сценарії світового розвитку. Результати моделювання продемонстрували неминучість кризи у взаємодії людини та навколишнього середовища за умови збереження поточних тенденцій розвитку суспільства.

Одним із недоліків моделі Дж. Форрестера вважається надмірно висока ступінь узагальнення змінних, що характеризують процеси, які протікають у світі, відсутність даних про особливості та традиції різних культур [60].

Гіпотези, сформульовані Дж. Форрестером, були в подальшому більш детально опрацьовані групою дослідників під керівництвом Д. Медоуза [58] у моделі "Світ-3". Модель містить такі змінні рівні: чисельність населення; промисловий капітал; концентрація забруднень у навколишньому середовищі; площа оброблюваних земель. Ці змінні рівні залежать від відповідних потоків, що сприяють їх збільшенню або зменшенню: потік народжуваності та смертності; інвестиції та амортизація; утворення і руйнування викидів у разі забруднення навколишнього середовища; ерозія і відновлення орних земель, а також вилучення земель під забудову та промислові потреби [58]. У моделі Д. Медоуза також враховуються: час, необхідний на ту чи іншу зміну; запізнювання потоків; швидкість протікання фізичних процесів. Зворотні зв'язки замикають ланцюги причин і наслідків, причому часто елемент є однією з причин своєї майбутньої поведінки. Контури зворотних зв'язків роблять модель динамічно складною. Основні контури зворотних зв'язків стосуються чисельності населення і промислового капіталу. Вони відображають можливість експоненціального зростання капіталу та чисельності населення – якщо домінують позитивні зворотні зв'язки (народжуваність та інвестиції), і до зменшення – якщо домінують негативні зворотні зв'язки (смертність і амортизація). Якщо ж контури збалансовані, то чисельність населення і капітал можуть стабілізуватися.

Основною метою моделі Д. Медоуза "Світ-3" є зростання. Чисельність населення припинить зростати, тільки коли населення стане дуже багатим. Економіка в моделі перестане рости тільки тоді, коли її змусять до цього межі. Ресурси в моделі витрачаються і виснажуються через надмірне використання. Контури зворотного зв'язку містять суттєві запізнення, а фізичні процеси – велику інерцію [58].

Макроекономічна модель економіки України була розроблена Центром соціальних та економічних досліджень CASE (Польща) в 1998 р. і уточнювалася в 2000 р. [126]. Спочатку модель була призначена для аналізу рівня тіньової економіки в Україні, а в міру розширення використовувалася для короткострокового та середньострокового прогнозування всієї економіки країни, прогнозування динаміки окремих змінних і аналізу різних сценаріїв економічної політики. Структурна частина моделі економіки України доповнюється економетричними підмоделями окремих показників, тому її можна віднести до гібридних. Вихідними даними для побудови моделі були річні та кварталні дані Державного комітету статистики України, щомісячні бюлетені й оцінки кон'юнктури НБУ, щоквартальні дані про платіжний баланс (НБУ), звіти Міністерства фінансів, Міністерства економіки, дані МФВ та Євростату.

Модель економіки України складається з п'яти блоків: економетрична модель, яка містить 203 рівняння, заснована на кварталних оцінках ВВП; блок національних рахунків, представлений рахунком доходів; блок консолідованого бюджету; блок платіжного балансу; монетарний блок. Відмінною рисою цієї моделі є виділення у ВВП трьох складових: офіційний сектор, натуральний сектор (виробництво товарів і послуг для власного споживання), тіньовий сектор (незареєстровані види діяльності, за винятком кримінальних).

Імітаційна модель економіки США, побудована японським дослідником К. Ямагучі [150], складається з таких блоків: населення і трудові ресурси; ВВП; процентні ставки, ціни та заробітна плата; операції (діяльність) виробників; операції споживачів; операції уряду; операції банків; операції Центробанку; валютний ринок; платіжний баланс. Розроблена К. Ямагучі модель включає більше 900 взаємопов'язаних змінних. Мета моделювання – дослідити, яким чином можна ліквідувати акумульовані державні борги в рамках двох різних макроекономічних систем: поточної системи з заборгованістю та безборгової, що пропагується Монетарним законом.

3.3. Побудова імітаційної моделі розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки України

У процесах ідентифікації та моделювання розвитку патологічних кризових явищ залишається поза увагою реальний сектор економіки. Однак саме його проблеми, диспропорції та дисбаланси є фундаментальними джерелами розвитку кризових процесів. Тому для аналізу причинно-наслідкових зв'язків і розвитку патологічних кризових процесів доцільно використовувати **комбіновану імітаційну модель**, яка дозволить виявити безпосередні джерела розвитку кризи в реальному секторі економіки України, оцінити ступінь їх впливу на економіку країни в цілому та сформулювати найбільш перспективні напрями локалізації патологічних кризових явищ.

Модель розвитку кризових процесів в Україні побудована в розрізі п'яти *видів реального сектора*: сільське господарство, виробництво продуктів нафтопереробки, машинобудування, виробництво продуктів харчування, металургійне виробництво. Ці види економічної діяльності сукупно забезпечували 24 – 30 % ВВП країни і 37 – 43 % валового випуску.

Схема взаємозв'язку блоків у моделі розвитку кризових процесів у реальному секторі економіки країни показана на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структурно-логічна схема моделі розвитку кризових процесів у реальному секторі економіки України

Центральним елементом схеми є модель міжгалузевого балансу, яка пов'язує окремі моделі видів економічної діяльності в єдине ціле і дозволяє виявити ефекти поширення кризових процесів.

Імітаційна модель складається з **блоків**, що відповідають виділенним видам економічної діяльності.

Кожен галузевий блок імітаційної моделі включає такі змінні: обсяг випуску (V), ВВП, експорт (E), імпорт (I), ємність внутрішнього ринку (E), кредити (K), інвестиції (I), дисбаланси, диспропорції (за винятком диспропорції технологічності та платоспроможності), кредитна "бульбашка" (Б4) і прогноз індексу промислового виробництва (ІПП).

Імітаційна модель побудована на даних таблиць "витрати-випуск" за 2003 – 2011 рр. у цінах споживача, інформації Державної служби статистики про інвестиції в основний капітал і Національного банку України про видані кредити. Імітаційна модель розвитку кризи реалізовувалася в системі імітаційного моделювання *Vensim 6.1c*, що підтримує концепцію системної динаміки. Модель міжгалузевого балансу була реалізована в ППП *Matlab 7.11.0*.

Під час побудови імітаційних моделей розвитку кризових процесів у окремих видах економічної діяльності реального сектора економіки України використовувалися регресійні залежності, а також залежності між вихідними показниками їх функціонування. Для оцінювання якості побудованих економетричних моделей використовувався коефіцієнт детермінації; задовільним вважалося значення вище 0,8, у рідкісних випадках – вище 0,7, а також величина середньої відсоткової помилки.

Характерною рисою розвитку кризи для всіх видів економічної діяльності є різка зміна залежностей, спровокована переходом будь-якої диспропорції або дисбалансу в нестійку або передкризову зону. Однак загальних для всіх видів економічної діяльності переходів виявлено не було; це свідчить про те, що кожен із них має свої особливості реакції на негативні явища.

Основним джерелом є коливання цін на зовнішніх ринках – такі, як падіння цін на металургійну продукцію або зростання цін на нафтопродукти. Суттєву роль відіграє залежність від монопостачальника та наявності постійної, в ряді випадків – наростаючі, диспропорції між цінами експорту та імпорту.

Основне припущення про залежність приросту обсягів випуску від інвестицій і/або кредитів у більшості випадків не підтвердилося. Це можна пояснити тим, що розширення виробництва відбувається екстенсивно на невикористаних потужностях, що простоюють.

Кредити використовуються майже виключно для поповнення оборотного капіталу. Водночас у відносно стійкій галузі з виробництва харчових продуктів кредити використовуються для імпорتنих закупівель. В інших видах економічної діяльності кредити виявлялися доступними переважно для експортерів, які більш кредитоспроможні.

Розрахунок величини кредитної "бульбашки" для всіх видів економічної діяльності здійснюється однаково:

$$B_{4,t} = B_{4,t-1} K_T/K_{T-1}.$$

Розрахунок диспропорцій і дисбалансів здійснюється відповідно до їх визначення, за винятком співвідношення цін експорту й імпорту та платоспроможності, які за необхідності оцінювалися для видів економічної діяльності економетричними залежностями.

Побудовану модель потрібно використовувати для аналізу різних сценаріїв розвитку кризових процесів у видах економічної діяльності реального сектора та вибору прийнятних компенсаторних впливів.

Для моделювання різних варіантів розвитку кризових процесів та аналізу можливих заходів щодо їх локалізації та компенсації найбільш доцільним є використання **сценарного підходу**. Він дозволяє вирішити основні завдання з дослідження та прогнозування поведінки суперечливих систем і процесів:

по-перше, визначити можливі тенденції, взаємозв'язки та ситуації, які складаються під впливом зовнішніх (глобальних, макроекономічних) і внутрішніх чинників;

по-друге, дозволяє оцінити наслідки раптової зміни тенденцій макроекономічних чинників унаслідок різких коливань внутрішніх регіональних, країнових або світових ринків;

по-третє, провести аналіз наслідків ухвалених рішень з точки зору прийнятності, досяжності цілей управління і стійкості.

Використання сценарного моделювання в макроекономічному аналізі дає можливість своєчасно коригувати стратегічні цілі розвитку в разі зміни макроекономічних і глобальних тенденцій, вносити поправки до середньострокових і поточних планів.

У змістовному плані сценарієм поведінки об'єкта називають модель зміни ситуації, пов'язаної з виникненням і розвитком тієї чи іншої події та обумовленої в дискретно-часовому просторі з заданим часовим кроком.

Під час формування сценаріїв можна виходити з двох припущень: сценарій формується некерованими (або навіть неконтрольованими) чинниками, а можливості управління виключаються; у модель сценарію включені керівні змінні безпосередньо для цього об'єкта. Першу групу сценаріїв називають синергетичними, що моделюють поведінкові аспекти об'єкта. Друга група об'єднує нормативні сценарії поведінки системи відповідно до ustalених керівних впливів. Для моделювання розвитку кризових ситуацій в економіці однаково цікаві як некеровані, так і керовані сценарії, що дозволяє оцінити істотність окремих чинників для розвитку кризи та виявити підходи до її можливої локалізації.

На основі розробленої імітаційної моделі будуються сценарії розвитку кризових процесів у основних видах економічної діяльності реального сектора економіки. Метою різних сценаріїв є визначення найбільш чутливих до кризоутворювальних шоків і диспропорцій показників і формування перспективних сценаріїв компенсації кризових процесів у видах економічної діяльності.

Аналіз розроблених сценаріїв проводиться в порівнянні з базовим сценарієм, який відповідає реальному розвитку змодельованої ситуації. У базовому сценарії для розрахунку міжгалузевих зв'язків, сукупних обсягів випуску та ВВП задано обсяги випуску із сільського господарства, виробництва продуктів харчування, виробництва продуктів нафтопереробки, металургійного виробництва та машинобудування.

У кожній групі сценаріїв розглядається оптимістичний сценарій, який передбачає вилучення шокowego впливу або істотне його зменшення, що дозволяє з'ясувати, наскільки істотним і тривалим виявився негативний вплив на вид економічної діяльності. З метою оцінювання чутливості моделі розглядалися песимістичні сценарії, в яких передбачається, навпаки, більш сильний або більш тривалий негативний вплив. Проміжні сценарії розвитку кризових процесів вважаються керованими, що покликані показати можливі шляхи їх згладжування.

Зіставлення сценаріїв виробляються за основними показниками функціонування виду економічної діяльності: обсяг випуску, ВВП, експорт, імпорт, кредити, інвестиції та індекс промислового виробництва, а також сукупних обсягів випуску та ВВП.

Для порівняння різних сценаріїв розвитку кризових процесів у виділених видах економічної діяльності за результатами моделювання також розраховуються елементи сигнальної панелі індикаторів стану патологічних

процесів на прогнозний рік, які можна оцінити в процесі моделювання. З аналізу виключаються оптимістичні сценарії розвитку кризових процесів, оскільки вони не є керованими.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Назвіть особливості макроекономічної моделі економіки України.
2. Які джерела інформації залучаються для прогнозування основних макроекономічних показників на короткостроковий період?
3. Які екзогенні параметри визначають вплив зовнішнього середовища на розвиток економіки України відповідно до змісту методичних рекомендацій із прогнозування основних макроекономічних показників на короткостроковий період?
4. У чому полягає сценарне моделювання патологічних кризових процесів?
5. Назвіть основні особливості побудови моделі К. Ямагучі.
6. Яким чином проводиться аналіз найбільш чутливих показників розвитку видів економічної діяльності?

Практичні завдання

Завдання 3.1. Установіть відповідність між моделями економіки, їх авторами та змістом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вхідні дані

Автори	Моделі	Основні складові
1	2	3
Міністерство економічного розвитку та торгівлі України	1. Імітаційна модель економіки США	А) ВВП у цілому; ВВП за категоріями доходів і кінцевого споживання; ВВП виробничим методом; сукупна пропозиція в розрізі основних видів економічної діяльності, включаючи підсекції промислового виробництва, на основі індексного методу; зайнятість і заробітна плата; платіжний баланс, кредитно-фінансова сфера

1	2	3
К. Ямагучі	2. Модель системної динаміки для розроблення справедливої і гнучкої податкової політики в галузі енергетики	Б) населення і трудові ресурси; ВВП; відсоткові ставки, ціни та заробітна плата; операції (діяльність) виробників; операції споживачів; операції уряду; операції банків; операції Центробанку; валютний ринок; платіжний баланс
Ф. Бласковіч	3. Модель економіки України	В) наявність двох зацікавлених сторін – держава та виробник нафти (підприємство – видобувник нафти)

Обґрунтуйте свій вибір.

Література: [60; 67, 83; 126; 144; 150].

4. Санація як інструмент антикризового управління підприємствами

Мета – формування у здобувачів системи теоретичних знань щодо розуміння змістовності категорії "санація", її класифікаційних ознак, а також правових та економічних аспектів її проведення.

Основні питання

4.1. Категоріальний апарат і класифікаційні аспекти санації підприємств.

4.2. Методичні підходи до санації суб'єктів господарювання: правовий та економічний аспекти.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: розуміння сутності поняття "санація" як економічної категорії, складової антикризового фінансового управління підприємством та як інструменту фінансового оздоровлення підприємства; знання методичних підходів і правових засад здійснення санації.

Ключові слова: санація, криза для власників, криза для кредиторів, санація боржника, модель санації, план санації.

4.1. Категоріальний апарат і класифікаційні аспекти санації підприємств

Санація є однією з найважливіших процедур, що застосовуються як інструмент антикризового фінансового управління і використовуються для виведення підприємств із стану кризи. У загальноживаному значенні термін "санація" походить від латинського *sanus* – здоровий, *sanatio* – лікування, оздоровлення. Як економічна категорія санація розглядається вченими-науковцями та фахівцями-практиками стосовно господарюючих суб'єктів, що перебувають у кризовому стані. Однак розходження думок спостерігається в тому, що саме автори мають на увазі під цілями, суб'єктами та формами санації. У зв'язку із цим можна виділити кілька підходів до розуміння вченими змістовності цієї економічної категорії.

Перший підхід поєднує групу вчених [10; 21; 23; 61; 139], які розглядають санацію як інструмент тільки зовнішнього управління або зовнішньої фінансової підтримки; в якості санаторів указуються банки, держава, сторонні фізичні та юридичні особи. Другий підхід представлений науковцями, які розглядають санацію як різновид реорганізаційної процедури [11; 81]. Обидва підходи є досить вузько спрямованими та не враховують комплексний характер санації. Третього підходу дотримується коло авторів [15; 45; 75; 80], які вважають метою санації оздоровлення фінансового стану підприємства, спрямоване на запобігання банкрутству та/або підвищення конкурентоспроможності підприємства. Переважна більшість сучасних дослідників орієнтуються на визначення О. О. Терещенка [80]: "Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді". Отже, під санацією будемо розуміти систему управлінських заходів, що стосуються однієї, кількох або всіх сфер діяльності підприємства, метою яких є оздоровлення або відновлення процесу його функціонування на основі якісних ресурсних або організаційно-структурних змін.

Аналіз літературних джерел і нормативно-правових актів засвідчив відсутність єдиного підходу до типологізації характеристик санації. У даному зв'язку пропонується розробити такий підхід до класифікаційних аспектів санації:

1) в якості видів санації, на наш погляд, доцільно виділяти такі її характеристики, які визначають принципові відмінності щодо її змістовності.

Зокрема, залежно від ступеня прояву кризи на підприємстві та відповідно до цілі, можна виділити такі види санації:

а) *превентивна* (попереджувальна) санація може здійснюватися до підприємств, що перебувають у передкризовій ситуації та має бути спрямована на оздоровлення і нормалізацію їх функціонування;

б) *кризова* санація – система санаційних заходів, спрямованих на подолання кризових явищ, якщо вони вже виявлені в діяльності підприємства, відновлення його докризових параметрів, забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку;

2) форми санації характеризують способи здійснення (реалізації) санаційних заходів і процедур. Так, залежно від обсягу фінансових ресурсів, використовуваних підприємством для фінансування санаційних заходів, виділяють такі форми санації [80]:

а) *санація без залучення додаткових фінансових ресурсів*, що може бути реалізована через такі заходи, як санація балансу (зменшення статутного капіталу підприємства), конверсія боргу у власність, пролонгація строків сплати заборгованості, добровільне списання кредиторами частини або всієї суми заборгованості тощо;

б) *санація з залученням додаткових фінансових ресурсів* як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел. У даному випадку використовуються такі заходи: альтернативна санація, двоступінчаста санація, емісія облігацій, залучення санаційних кредитів, безповоротна фінансова допомога власників та/або персоналу тощо;

3) до санаційних заходів і процедур слід віднести сукупність управлінських впливів, що реалізуються в процесі санації і спрямовуються на досягнення її цілей і реалізацію завдань. Залежно від спрямованості санаційних заходів виділяють [14; 80]:

а) *фінансову санацію*, метою якої є покриття поточних збитків і відновлення рекомендованих значень фінансових показників. Її реалізація відбувається через заходи фінансово-економічного характеру, що посідають особливе місце в процесі санації [80];

б) *організаційно-правову*, що передбачає здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури підприємства, відносин засновників, оптимізацію структури власного капіталу, підвищення якості й ефективності управління підприємством тощо;

в) *виробничо-технічну*, яка полягає в проведенні заходів, пов'язаних з підвищенням ефективності використання виробничих фондів, поліпшенням

якості продукції і зниженням її собівартості, та таких, що сприяють мобілізації внутрішніх фінансових резервів у сфері виробництва;

г) *соціально*, що має включати заходи щодо створення і фінансування системи перепідготовки кадрів, пошуку та пропозиції альтернативних робочих місць, додаткових грошових виплат працівникам тощо.

Узагальнена класифікація видів і форм санації залежно від виділених ознак подана в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Класифікація видів і форм санації

Класифікаційні ознаки	Види санації
Суб'єкт антикризового процесу	Зовнішня
	Внутрішня
Стадія провадження справи про банкрутство	Досудова
	Судова
Ступінь прояву кризи на підприємстві, мета санації	Превентивна (попереджувальна)
	Кризова
Класифікаційні ознаки	Форми санації
Обсяг фінансових ресурсів, використовуваних для проведення санації	Без залучення додаткових фінансових ресурсів
	Із залученням додаткових фінансових ресурсів
Структура джерел залучення фінансових ресурсів для проведення санації	З використанням фінансових ресурсів підприємства
	За рахунок коштів власників
	За рахунок коштів кредиторів
	За рахунок коштів держави
Зміна організаційно-правової форми санованого підприємства	Зі збереженням чинної організаційно-правової форми
	Реорганізація
Напрямок проведення санаційних заходів	Спрямована на рефінансування боргу
	Спрямована на реорганізацію підприємства

Отже, наведені характеристики санації можна виокремити у три групи залежно від приналежності певної класифікаційної ознаки до однієї із трьох сфер спрямованості дій суб'єктів санаційного процесу: управлінської (функціональної), фінансової або правової (табл. 4.2) [72].

Приналежність класифікаційних ознак характеристик санації до сфери спрямованості дій суб'єктів санаційного процесу

Сфери спрямованості дій суб'єктів санації	Класифікаційні ознаки
Управління санаційними процесами	Сфера реалізації санаційних заходів
	Напрями здійснення санаційних заходів
	Ступінь прояву кризи на підприємстві, мета санації
Фінансування санаційних заходів	Обсяг фінансових ресурсів, що використовуються для проведення санації
	Структура джерел залучення фінансових ресурсів для проведення санації
Правові аспекти санації	Режим діяльності
	Стадія провадження справи про банкрутство підприємства-боржника
	Зміна організаційно-правової форми підприємства, що санується

Взаємозв'язок між етапами кризи та видами санації можна встановити у такі способи:

якщо на підприємстві діагностована *криза для власників*, що виражається в погіршенні фінансово-економічного стану підприємства, але ще не позначається на розрахунках із кредиторами, то доцільним є проведення підприємством самостійної санації без участі законодавчих органів і зовнішнього управління. Вона має містити управлінські впливи, спрямовані на локалізацію виявлених кризових явищ, відновлення ефективної діяльності та забезпечення подальшого розвитку;

виявлення ознак *кризи для кредиторів*, що характеризується несвоєчасним або частковим задовільненням їх вимог, вимагає впровадження на підприємстві досудової санації. Суб'єктами санаційного процесу в цьому випадку є власники підприємства або інвестори, що передбачає елементи зовнішнього впливу;

етап законодавчого регулювання, коли сфера управлінських впливів з боку власників підприємства законодавчо обмежена з метою захисту інтересів кредиторів, передбачає здійснення судової санації. Це процедура зовнішнього управління, повністю регульована законодавчо. Заходи, що становлять сутність санації, неможливо провести без схвалення комітету кредиторів; рішення про проведення санації, призначення керуючого санацією і затвердження звіту про її результати є прерогативою суду. Таким чином, судова санація здійснюється стосовно підприємства,

що перебуває в стані глибокої фінансової кризи з метою запобігання його банкрутству та ліквідації.

Установлення такого зв'язку дає можливість провести санаційний процес найбільш ефективно.

4.2. Методичні підходи до санації суб'єктів господарювання: правовий та економічний аспекти

Процедура санації характеризується багатоаспектністю, оскільки є, з одного боку, елементом правового регулювання механізму банкрутства, з іншого – економічним інструментом відновлення платоспроможності, що включає фінансову, організаційно-економічну, соціальну й інші складові.

Розглянемо законодавчі аспекти здійснення механізму санації. В Україні з 21.10 2019 р. регулювання процедур санації здійснюється за допомогою Кодексу з процедур банкрутства [129], в якому виділяють:

санацію боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. Це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник, власник майна підприємства-боржника, інші особи – з метою запобігання його банкрутству шляхом організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів;

санацію боржника під час провадження у справі про банкрутство. Метою таких заходів є: запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації; оздоровлення фінансово-господарського стану боржника; задовільнення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника. Для її проведення господарським судом призначається керуючий санацією.

Процедура санації боржника передбачає складання та затвердження **плану санації**, який має містити заходи щодо відновлення платоспроможності та передбачати строк її відновлення. Такі **заходи**, спрямовані на відновлення платоспроможності боржника, можуть стосуватись:

- реструктуризації підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних видів виробництва;
- відстрочення, розстрочення або прощення боргу чи його частини;
- виконання зобов'язання боржника третіми особами;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- реструктуризація активів боржника;

продаж частини майна боржника;
виконання зобов'язань боржника власником боржника та його від-
повідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
відчуження майна та погашення вимог кредиторів шляхом замі-
щення активів;
звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в про-
цесі виконання плану санації;
отримання позик і кредитів, придбання товарів у кредит тощо.

Більш детально методичні підходи щодо виведення підприємства з кризи під загальною назвою "санаційний менеджмент" розглянуті В. А. Соколенко [76]. За визначенням автора, *санаційний менеджмент* – це анти-кризове управління з орієнтацією на довгострокові цілі. Санаційний менеджмент включає два види управління: оперативне та стратегічне, – кожен з яких спрямований на вирішення відповідних завдань. Автором на основі практики санації господарюючих суб'єктів розроблено систему двоступінчастого проведення санаційних заходів (рис. 4.1).

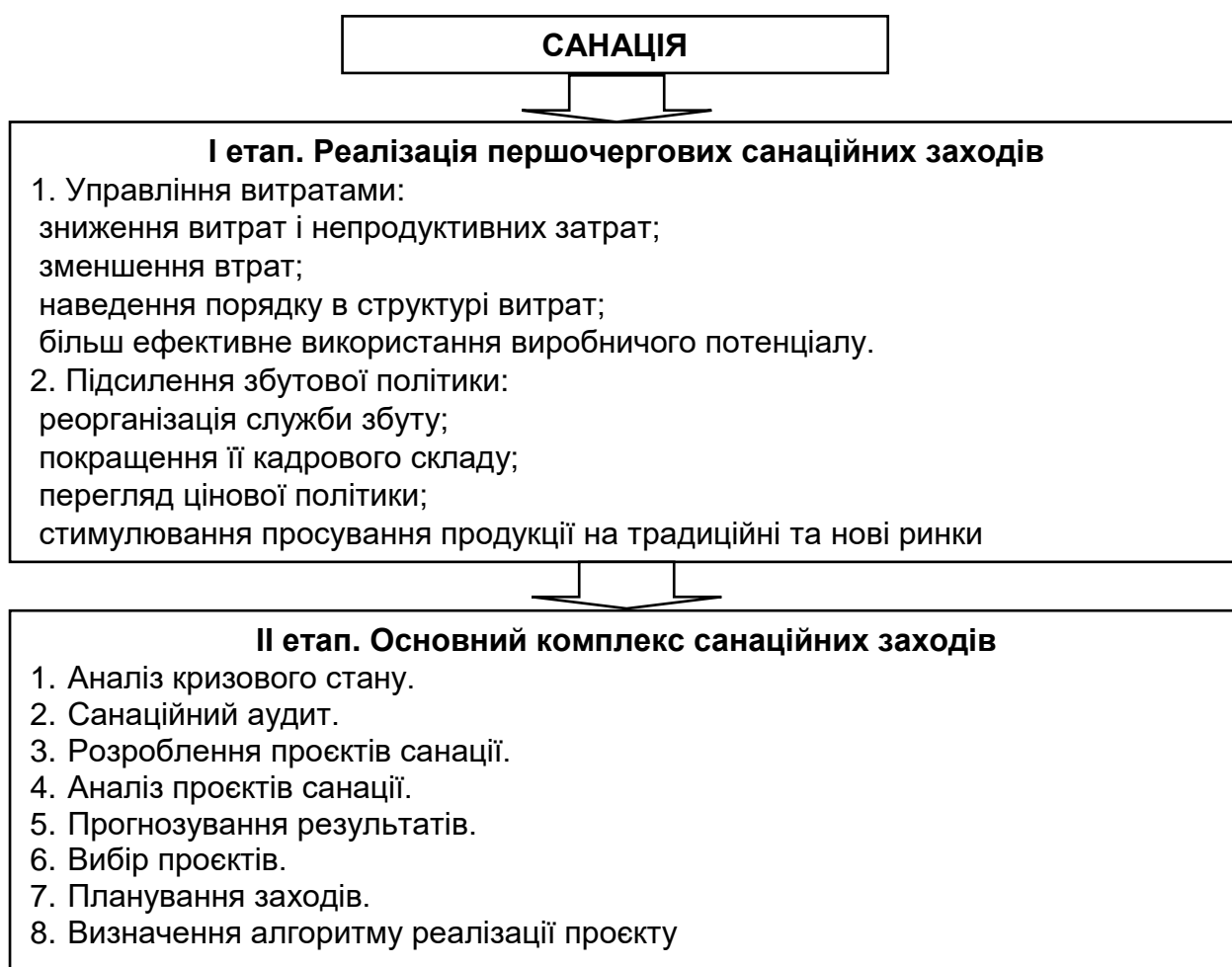


Рис. 4.1. Система двоступінчастого проведення санаційних заходів

Що ж стосується санації як економічного інструмента відновлення платоспроможності, то серед основних підходів до її проведення необхідно розглянути *класичну модель санації* [80]. У ній виділені основні етапи санаційного процесу, що характеризують узагальнену послідовність дій стосовно підприємства, що перебуває в стані кризи та потребує фінансового оздоровлення. Серед них: аналіз причин виникнення кризової ситуації (причинно-наслідковий аналіз); визначення цілей санації; формування стратегії санації; розроблення санаційних заходів, їх реалізація, координація і нагляд. Ця модель ілюструє загальний підхід до проведення санації, що має економіко-управлінську спрямованість.

У роботі [26] подано базову модель санації підприємств, що містить п'ять етапів розроблення і реалізації санаційної програми:

- системна аналітика;

- розроблення концепції санації і відновлення платоспроможності;

- розроблення організаційно-економічних проєктів і програм;

- реалізація проєктів;

- технології управління.

І чотири механізми впливу:

- державне регулювання і підтримка;

- недержавні організації;

- регуляторний вплив і підтримка місцевих органів влади;

- використання внутрішніх ресурсів.

Взаємодіючи, вони реалізують програму. Ця модель досить глибоко розглядає сам процес здійснення санації з використанням алгоритмічного підходу.

Авторами [14] розроблено загальний механізм фінансової санації, що містить чотири складові:

- оцінювання схильності підприємства до банкрутства;

- діагностика фінансового стану підприємства;

- прогнозування тенденцій у розвитку кризових явищ;

- розроблення комплексу управлінських рішень з локалізації розвитку кризи.

Основними перевагами пропонованої системи механізмів є комплексність і відповідність етапів фінансової санації фактичному стану підприємства та потенційних можливостям його фінансового оздоровлення.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Надайте визначення санації як економічної категорії. Охарактеризуйте її відмітні характеристики як інструмента антикризового фінансового управління.
2. Охарактеризуйте сучасні підходи науковців до розуміння змістовності поняття "санація".
3. Розкрийте взаємозв'язок між видами, формами та іншими класифікаційними характеристиками санації.
4. Опишіть типи санаційних заходів.
5. Охарактеризуйте зв'язок між етапами кризи та видами санації.
6. Розкрийте змістовність класичної моделі санації.
7. Який законодавчий акт регулює здійснення санації в Україні?
8. Назвіть сучасні підходи до проведення фінансової санації підприємств. Виділіть їх особливості.
9. Які заходи, спрямовані на відновлення платоспроможності боржника, може містити план санації?

Практичні завдання

Завдання 4.1. Установіть відповідність між класифікаційними ознаками, характеристиками санації та сферою спрямованості дій суб'єктів санаційного процесу (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Класифікаційні аспекти санації

Класифікаційні ознаки	Характеристика	Сфера спрямованості дій суб'єктів санації
Обсяг фінансових ресурсів, використовуваних для проведення санації	Санаційні заходи	Управління санаційними процесами
Стадія провадження справи про банкрутство	Види санації	Фінансування санаційних заходів
Сфера реалізації санаційних заходів	Форми санації	Правові аспекти санації

Обґрунтуйте свій вибір.

Література: [10; 11; 14; 15; 21 – 23; 26; 45; 61; 72; 75; 80; 81; 129; 139].

5. Технологія санаційного контролінгу та аудиту

Мета – формування у здобувачів знань щодо теоретичних аспектів формування санаційної стратегії підприємства та здатності до використання інструментарію зі здійснення процедур санаційного контролінгу та санаційного аудиту.

Основні питання

5.1. *Передумови та теоретичне підґрунтя для розроблення санаційної стратегії підприємства.*

5.2. *Інструменти та методи санаційного контролінгу.*

5.3. *Змістовність і розроблення плану санації підприємства.*

5.4. *Сутність та основні завдання санаційного аудиту.*

Вивчення теоретичного матеріалу передбачає формування у здобувачів таких **компетентностей**: володіти інструментами та методами санаційного контролінгу, здатність до складання плану санації, оцінювати рівень кризи на підприємстві та визначати рівень санаційної спроможності підприємства.

Ключові слова: санаційна стратегія, функціональна складова, методи контролінгу, санаційний аудит.

5.1. Передумови та теоретичне підґрунтя для розроблення санаційної стратегії підприємства

Санаційна стратегія є розрахованим на перспективу комплексом управлінських завдань, рішень і заходів, спрямованих на оздоровлення і відновлення ефективного функціонування підприємства та надання йому вектора стійкого висхідного розвитку в умовах суттєвих ресурсних обмежень [72]. Вона є складовою стратегії запобігання банкрутству, що обумовлює її місце в структурі загальної економічної стратегії підприємства. Водночас залежно від глибини розвитку кризових явищ стратегічні цілі підприємств можуть суттєво відрізнятись. Так, якщо криза в діяльності суб'єкта господарювання є досить масштабною і його подальше ефективне функціонування не може бути забезпечене, обґрунтованим є застосування *стратегії ліквідації*, метою якої є усунення підприємства з ринку. Навпаки,

при наявності потенціалу для проведення санації підприємства та його виходу зі стану кризи обумовлює доцільність розроблення та впровадження *санаційної стратегії*, модифікації якої подані на рис. 5.1.

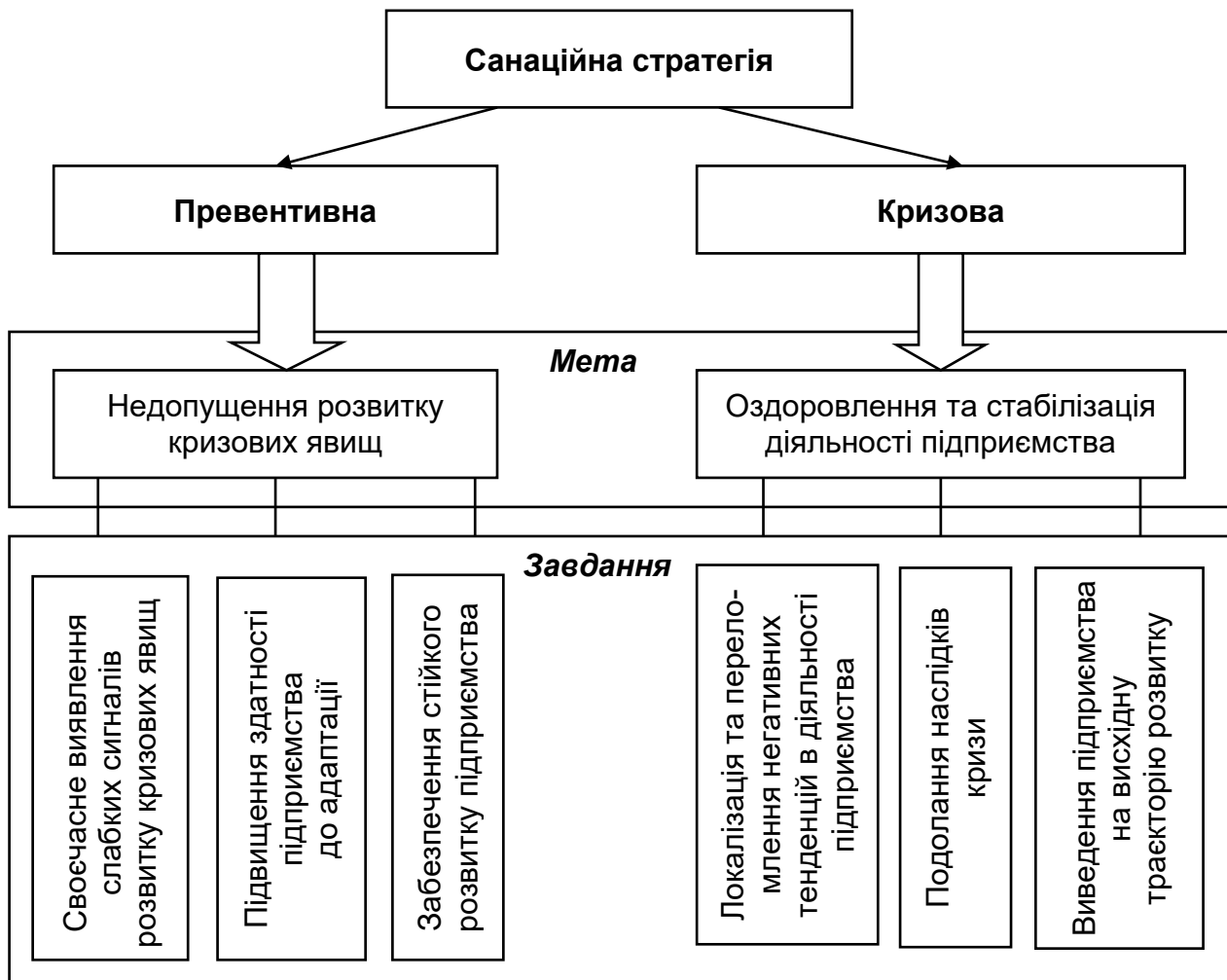


Рис. 5.1. Види та цільова спрямованість санаційної стратегії

У структурі санаційної стратегії відповідно до основних функціональних напрямів діяльності та груп кризоутворювальних чинників доцільно виділити такі **функціональні складові**, як: виробнича, фінансова, маркетингова, управління персоналом, організаційна та інформаційна.

У розробленні санаційної стратегії суб'єкта господарювання пріоритетною, на наш погляд, має бути саме *фінансова складова*, що обумовлюється таким:

фінансова стратегія чинить значний вплив на формування загальної стратегії санації, оскільки в процесі її реалізації формується бюджет підприємства та фінансові ресурси, необхідні для достатності забезпечення фінансування санації та успішного проведення санаційних заходів і оздоровлення підприємства в цілому;

значна кількість чинників, що спричиняють виникнення кризових явищ, знаходяться саме в сфері фінансової діяльності підприємства. Аналіз літературних джерел [14; 21; 80] показав, що в основу виникнення явищ неплатоспроможності та банкрутства підприємств дослідники закладають переважно фінансові причини (наприклад, неефективне управління грошовими потоками, витратами, зобов'язаннями; нераціональне використання фінансових ресурсів тощо), успішне виявлення і усунення яких багато в чому обумовлює ефективність санації;

як фахівці-практики, так і науковці-дослідники [14; 21; 76; 80] підкреслюють особливу важливість фінансової санації, а деякі ототожнюють її із санацією в цілому;

фінансові показники є критеріями оцінювання рівня розвитку кризових явищ, обґрунтування необхідності санації та визначення її ефективності. Крім того, успіх санації багато в чому обумовлюється тим, наскільки оптимально підприємство формує свої фінансові відносини із суб'єктами зовнішнього середовища – кредиторами, контрагентами, державою тощо. Ефективні фінансові взаємозв'язки дозволяють залучати достатню кількість фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів і використовувати їх з максимальною віддачею.

Аналіз підходів до змістовності та формування санаційної стратегії засвідчив, що переважає підхід [80], відповідно до якого виділяють чотири види стратегії санації:

наступальна стратегія – передбачає активне використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції тощо;

стратегія делегування повноважень – підприємство у зв'язку з неможливістю розв'язання конфлікту власними силами прагне делегувати вирішення проблем третім особам – кредиторам, державі, власникам;

стратегія компромісу та консенсусу – передбачає кооперацію з іншим господарюючим суб'єктом з метою використання ефекту синергізму;

захисна стратегія – згортання діяльності та вихід з ринку.

Змістовність виокремлених стратегій пов'язують зі зміною структури окремих параметрів підприємства (таких, як структура власного капіталу, капіталу взагалі, організаційна та технологічна).

І. О. Бланком у [21] пропонується *послідовність етапів процесу ухвалення стратегічних рішень з фінансового оздоровлення*:

вибір головного стратегічного напрямку;

формування політики за окремими аспектами фінансового оздоровлення підприємства;

формування портфеля можливих стратегічних альтернатив;
оцінювання і відбір стратегічних альтернатив;
складання програми фінансового оздоровлення підприємства.

Отже, автор [21] концентрує свої дослідження на фінансовій сфері діяльності підприємства, підкреслюючи її пріоритетність у формуванні санаційної стратегії.

В основу методики адаптивного формування функціональних антикризових стратегій [70] закладені механізми, що дозволяють визначити кризоутворювальні чинники в діяльності підприємства, ліквідувати прояви негативних чинників і посилити дію позитивних. Відмітною рисою підходу до формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи [38] є виділення та класифікація стратегій, спрямованих на вирішення суперечностей між елементами внутрішнього середовища підприємства як системи та між внутрішнім і зовнішнім його оточенням.

Усі розглянуті підходи мають свої особливості, переваги та недоліки, однак жоден з них не може претендувати на універсальність. Тому для формування та реалізації санаційної стратегії підприємства доцільне використання нових, більш сучасних підходів та інструментів, які б забезпечували її комплексність і системність.

5.2. Інструменти та методи санаційного контролінгу

Контролінг як інструмент санації та антикризового управління, що застосовують в діяльності підприємств у стані кризи, охоплює три ключові напрями:

упровадження системи ранньої діагностики кризових явищ з використанням спеціального інструментарію;

формування санаційної стратегії та плану санації на підґрунті співробітництва з суб'єктами зовнішнього середовища;

контроль реалізації плану санації та моніторинг відхилень, ризиків і потенційних можливостей з відповідним коригуванням плану.

У межах запровадження санаційного контролінгу слід виділити такі його методи [80]: функціонально-вартісний аналіз; нуль-базис-бюджетування; аналіз точки беззбитковості; портфельний аналіз; бенчмаркінг; ABC-аналіз та інші. Розглянемо їх більш детально.

Так, **вартісний аналіз** – це метод санаційного контролінгу, спрямований на дослідження функціональних характеристик продукції підприємства

з позиції еквівалентності вартості та корисності. У ході проведення вартісного аналізу функції продукту розподіляють на головні, додаткові та непотрібні. На цьому підґрунті розробляють пропозиції щодо мінімізації затрат на виконання кожної функції, а також щодо анулювання другорядних функцій, якщо вони потребують значних витрат.

Виокремлюють два основні завдання вартісного аналізу: зменшення вартості окремих компонентів продукції без зменшення обсягів її виробництва та реалізації; покращення функціональних параметрів продукції за мінімальних витрат.

Нуль-базис-бюджетування полягає в тому, що базою для обчислення планових показників у ході проведення санації підприємства є так звана "точка-нуль", за якою проводиться новий обрахунок норм і нормативів витрат, їх складу та структури. Головною його метою є визначення оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів.

Аналіз точки беззбитковості передбачає визначення такого обсягу реалізації продукції (у разі незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва та реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства, а чистий дохід від реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.

Портфельний аналіз у контексті проведення санації розглядають як інструмент оптимізації портфеля цінних паперів або інвестицій підприємства з погляду поєднання рівнів ризику та прибутковості. В його основу покладено два критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами та рівень ризикованості вкладень.

Бенчмаркінг уособлює перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами інших суб'єктів господарювання. У контексті санації підприємства його проведення має бути спрямоване на виявлення негативних відхилень досліджуваних показників, установлення причин таких відхилень і розроблення пропозицій щодо їх усунення. Об'єктами бенчмаркінгу у цьому випадку можуть бути показники, що визначають наявність на підприємстві ознак розвитку кризи. Як порівняльні аналоги доцільно використовувати показники підприємств-

конкурентів; підприємств, які є лідерами галузі; суб'єктів господарювання інших галузей.

АВС-аналіз як метод санаційного контролінгу дозволяє проводити відбір найбільш важливих для підприємства постачальників, клієнтів, видів сировини та матеріалів, найбільш вагомих елементів витрат, найбільш прибуткової продукції, дохідних напрямів капіталовкладень. Це надає можливість сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках зниження витрат підприємства, а також визначити доцільні та реальні шляхи підвищення обсягів реалізації продукції та зростання доходів.

Важливим у санаційному контролінгу є застосування **моделей прогнозування банкрутства**, що побудовані за методом дискримінантного аналізу. У сучасній економічній літературі досить широко подано як зарубіжні, так і вітчизняні моделі оцінювання розвитку кризових явищ, втраченої платоспроможності та можливого настання банкрутства [121]. Так, слід відзначити моделі Е. Альтмана, Р. Ліса, Г. Спрингейта, У. Бівера, Р. Таффлера та Г. Тішоу, методику оцінювання платоспроможності підприємств за Д. Дюраном.

Що стосується вітчизняної практики оцінювання ризиків ймовірності настання банкрутства, то слід зазначити, що в Україні діють Методичні рекомендації до виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [138]. Перевагою цієї методики є те, що вона містить велику кількість конкретних фінансових показників і розрахункових таблиць, має цільову спрямованість на виявлення ознак неправомірних дій щодо досліджуваного суб'єкта господарювання. Українськими вченими також запропоновано власні доробки щодо прогнозування банкрутства. Це, зокрема, ряд дискримінантних моделей О. О. Терещенка: універсальна модель, що містить шість показників, побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей, і комплекс моделей, що враховують диференціацію підприємств за галузями [79]. А. В. Матвійчук розробив і запропонував власну модель оцінювання аксіологічної (суб'єктивної) ймовірності банкрутства [57] для вітчизняних підприємств у вигляді дискримінантної функції. Для малих підприємств українськими авторами [30] окремо запропоновано дискримінантну модель діагностики банкрутства. Однак усі вони не є універсальним інструментом оцінювання ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств, тому дослідження в цьому напрямі тривають.

5.3. Змістовність і розроблення плану санації підприємства

План санації – документ, що складають як у ході проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство, так і в процедурі судової санації. Його розроблення відбувається на основі дотримання таких принципів [80]:

завершеність – усі позиції плану мають ґрунтуватися на цілком перевірених даних;

змістовність – розгляд лише тих обставин, які стосуються процесу санації;

коректність – правдиве висвітлення проблематики кризи з відображенням усіх передумов і безперервного, логічного ланцюга аргументів;

ясність – правдиве й однозначне висвітлення та відтворення інформації;

об'єктивність – чітке розмежування між фактичними даними, власним суб'єктивним поглядом контролера та висновками.

У цілому план санації, згідно з Кодексом України з процедур банкрутства [129], має містити такі дані:

розміри, порядок і строки погашення вимог кредиторів, які беруть участь у санації;

заходи щодо виконання та нагляду за виконанням плану санації;

обсяг повноважень керуючого санацією (у разі його призначення).

Планом санації також може бути передбачено:

поділ кредиторів, які беруть участь у санації, на категорії залежно від виду вимог і наявності (відсутності) забезпечення вимог таких кредиторів;

різні умови для задовільнення вимог для кредиторів різних категорій;

заходи з отримання позик чи кредитів тощо.

План, розроблений у межах судової санації, обов'язково має передбачати строк відновлення платоспроможності боржника та забезпечення погашення заборгованості з виплати заробітної плати. Платоспроможність вважається відновленою за умови погашення вимог згідно з Реєстром вимог кредиторів. Відповідно до [129] Господарський суд постановляє ухвалу про затвердження плану санації боржника, якщо план санації схвалений всіма класами конкурсних кредиторів, класом забезпечених кредиторів і розмір задовільнених вимог кредиторів, які проголосували

проти схвалення плану санації, не буде меншим у процедурі санації, ніж розмір вимог, який був би задовільнений у разі введення процедури ліквідації.

Як правило, план санації містить вступ та чотири розділи.

У **вступі** надають загальну характеристику підприємства, що є об'єктом санації, а саме: відомості про організаційно-правову форму, форму власності, організаційну структуру, сфери діяльності, стислу історичну довідку. Окрім цього, визначають мету складання плану, його замовника та методи розроблення.

У **першому розділі** наводять результати діагностики зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Оцінювання зовнішнього середовища має охоплювати вивчення загальних політико-економічних тенденцій, аналіз галузі та ринкового сегмента, в яких працює підприємство, враховувати стан економіки в цілому, демографічну ситуацію, технологічні новації, вплив глобалізаційних процесів тощо.

Оцінювання внутрішнього середовища має бути досить ґрунтовним за ключовими параметрами діяльності підприємства. Воно передбачає аналіз фінансово-господарського стану, виявлення та систематизацію чинників, що призвели до розвитку кризових явищ; визначення наявного потенціалу та слабких місць у його діяльності тощо. Завершувати розділ має висновок щодо обґрунтування доцільності санації досліджуваного об'єкта.

Другий розділ передбачає формування стратегічних цілей та цільових орієнтирів санації підприємства та, відповідно, розроблення стратегії санації. Також тут має бути подана оперативна програма заходів короткострокового характеру, спрямованих на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства.

Третій розділ має комплексний характер і містить конкретний план заходів щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді. Він структурований за такими напрямками:

- план маркетингу й оцінювання ринків збуту продукції;
- план виробництва та капіталовкладень;
- організаційний план;
- фінансовий план.

Четвертий розділ містить розрахунок ефективності санації, а також перелік заходів щодо реалізації плану та контролю за її перебігом.

За ним проводять прогностичний аналіз та деталізацію очікуваних результатів виконання плану, а також вказують на можливі ризики.

До **основних критеріїв ефективності санації** слід віднести: досягнення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, що санується;

зростання фінансових результатів і забезпечення прибутковості;

створену в результаті санації додаткову вартість;

отримані підприємством конкурентні переваги.

Затверджений господарським судом план санації є обов'язковим для всіх кредиторів, вимоги яких включені до плану санації. У разі порушення виконання плану санації господарський суд може припинити процедуру санації за заявою боржника або кредитора.

За результатами виконання плану санації боржник або керуючий санацією (у разі його призначення) подає до господарського суду звіт про виконання плану санації. Суд розглядає заяву про затвердження звіту про виконання плану санації протягом десяти днів з дня її надходження та постановляє ухвалу про затвердження звіту про виконання плану санації або про відмову в його затвердженні.

5.4. Сутність та основні завдання санаційного аудиту

У контексті антикризового фінансового управління підприємством **санаційний аудит** доцільно розглядати як комплекс заходів, що передбачають перевірку інформаційного забезпечення та проведення поглибленого аналізу фінансового стану підприємства, що санується. Він є важливою складовою процедури санації та полягає в перевірці повноти, достовірності й ефективності поданого плану санації та інших документів, що обґрунтовують її доцільність.

Характерним для санаційного аудиту є те, що він проводиться на підприємствах, які мають прояви кризових явищ в своїй діяльності. *Головна мета санаційного аудиту* – оцінювання санаційної спроможності суб'єкта господарювання на підставі аналізу його фінансово-господарської діяльності та наявної санаційної концепції. Отриманий результат відіграє важливу роль в ухваленні рішень щодо мобілізації підприємством фінансових ресурсів у процесі санації.

Замовниками санаційного аудиту суб'єкта господарювання, що потерпає від фінансової кризи, можуть бути [80]:

нинішні та потенційні власники корпоративних прав підприємства (якщо ухвалено рішення про збільшення статутного капіталу);

андеррайтери (якщо вирішується питання про викупівлю ними корпоративних прав нової емісії);

позикодавці, наприклад, банківський консорціум (якщо вирішується питання про надання санаційного кредиту);

безпосередньо підприємство (якщо воно виходить з пропозицією про укладання мирової угоди та проведення санації до початку провадження справи про банкрутство);

потенційний санатор (якщо вирішується питання про санацію підприємства шляхом реорганізації);

державні органи (якщо вирішується питання про надання підприємству державної санаційної підтримки).

Обґрунтування інформації, якої потребують зовнішні замовники аудиту, забезпечується:

підтвердженням достовірності та повноти даних про фінансово-майновий стан боржника;

доведенням реалістичності плану санації;

підтвердженням вибору найбільш раціонального з можливих варіантів розвитку підприємства.

Етапи проведення санаційного аудиту:

ідентифікація даних – полягає у збиранні та формуванні інформаційного забезпечення подальшого оцінювання фінансового стану й ефективності діяльності підприємства;

експертиза – комплексний аналітичний процес, спрямований на розроблення об'єктивних висновків про поточний і перспективний стани об'єкта аудиту;

висновки – формуються на підставі даних експертизи, наявних доказів та їх комплексного аналізу, дозволяють оцінити санаційну спроможність підприємства;

вироблення рекомендацій щодо вдосконалення санаційної концепції.

Головним критерієм ухвалення рішення щодо доцільності проведення санації підприємства є його санаційна спроможність, тобто наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових,

організаційно-технічних і правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. Вона також розглядається як комплексний критерій ухвалення рішення щодо фінансового оздоровлення підприємства, який узагальнює сукупність ознак і передумов для подолання фінансової кризи.

До загальних **передумов санаційної спроможності** відносять наявність у підприємства ефективної санаційної концепції та потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме:

стійких позицій на ринку та реальних можливостей збільшення обсягів реалізації;

конкурентних переваг;

виробничого та кадрового потенціалу;

реальної та дієвої санаційної концепції.

На думку [80], санаційно спроможним підприємство буде, якщо про- дисконтована очікувана вартість майбутніх активів (за умови успішної санації) перевищуватиме вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації.

До початку проведення санаційного аудиту слід сформулювати його програму, яка визначає процедури, необхідні для досягнення поставлених цілей та може містити такі питання:

1) вивчення плану санації та збирання необхідної інформації;

2) оцінювання вихідних даних про підприємство:

а) аналіз виробничо-господарської діяльності;

б) аудит фінансового стану підприємства;

в) дослідження позиції підприємства на ринку засобів виробництва та збуту готової продукції;

3) перевірка правильності визначення причин кризи та сильних і слабких аспектів діяльності підприємства;

4) експертне оцінювання запланованих санаційних заходів;

5) правове оцінювання діяльності підприємства та запропонованої санаційної концепції;

6) оцінювання ефективності санації;

7) оцінювання ризиків;

8) оформлення висновку про результати аудиту.

Програма санаційного аудиту є основою його проведення та оцінювання санаційної спроможності підприємства.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Визначте змістовність поняття " санаційна стратегія". У якому випадку її розроблення є доцільним для підприємства?
2. Надайте характеристику видів санаційної стратегії. Чим відрізняються їх мета, завдання та цільова спрямованість?
3. Розкрийте, чим обумовлена пріоритетність фінансової складової серед інших функціональних складових санаційної стратегії підприємства.
4. Охарактеризуйте види стратегій санації залежно від зміни структури окремих параметрів підприємства.
5. Охарактеризуйте сучасні підходи до формування антикризових стратегій підприємства.
6. Розкрийте змістовність і опишіть особливості контролінгу як інструмента антикризового управління.
7. Охарактеризуйте методи й інструменти санаційного контролінгу.
8. Надайте зарубіжні моделі оцінювання ймовірності банкрутства підприємства. Визначте їх переваги та недоліки.
9. Опишіть вітчизняні методики та моделі оцінювання ймовірності банкрутства підприємств. Охарактеризуйте їх переваги.
10. Розкрийте змістовність принципів побудови плану санації підприємства.
11. Розкрийте сутність плану санації та вкажіть, які дані обов'язкові для нього.
12. Охарактеризуйте структуру плану санації та розкрийте зміст її розділів.
13. У чому полягають особливості санаційного аудиту? Хто може виступати його замовниками?
14. Розкрийте змістовність поняття " санаційна спроможність підприємства".
15. Охарактеризуйте змістовність етапів санаційного аудиту.

Практичні завдання

Завдання 5.1. За даними фінансової звітності [135] оцініть ймовірність банкрутства підприємства на основі моделей Р. Ліса, О. Терещенка та А. Матвійчука. Зробіть розгорнуті аналітичні висновки, сформулюйте

й обґрунтуйте рекомендації щодо підтримання стійкого фінансового стану або фінансового оздоровлення підприємства.

Література: [14; 21; 30; 38; 57; 70; 72; 76; 79; 80; 121; 129; 135; 138].

6. Методичне забезпечення діагностики кризового стану підприємства

Мета – формування у здобувачів знань щодо сучасних підходів до діагностики розвитку кризових явищ і вміння проводити оцінювання глибини кризи в діяльності підприємств.

Основні питання

6.1. Методичний підхід до оцінювання глибини кризи на підприємстві.

6.2. Матрична модель вибору санаційної стратегії підприємства.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: проводити діагностику розвитку кризових явищ на підприємстві; здійснювати вибір санаційної стратегії підприємства залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовищ його функціонування.

Ключові слова: діагностика кризи, аналіз ієрархій, класи кризи, середовище, матричний аналіз.

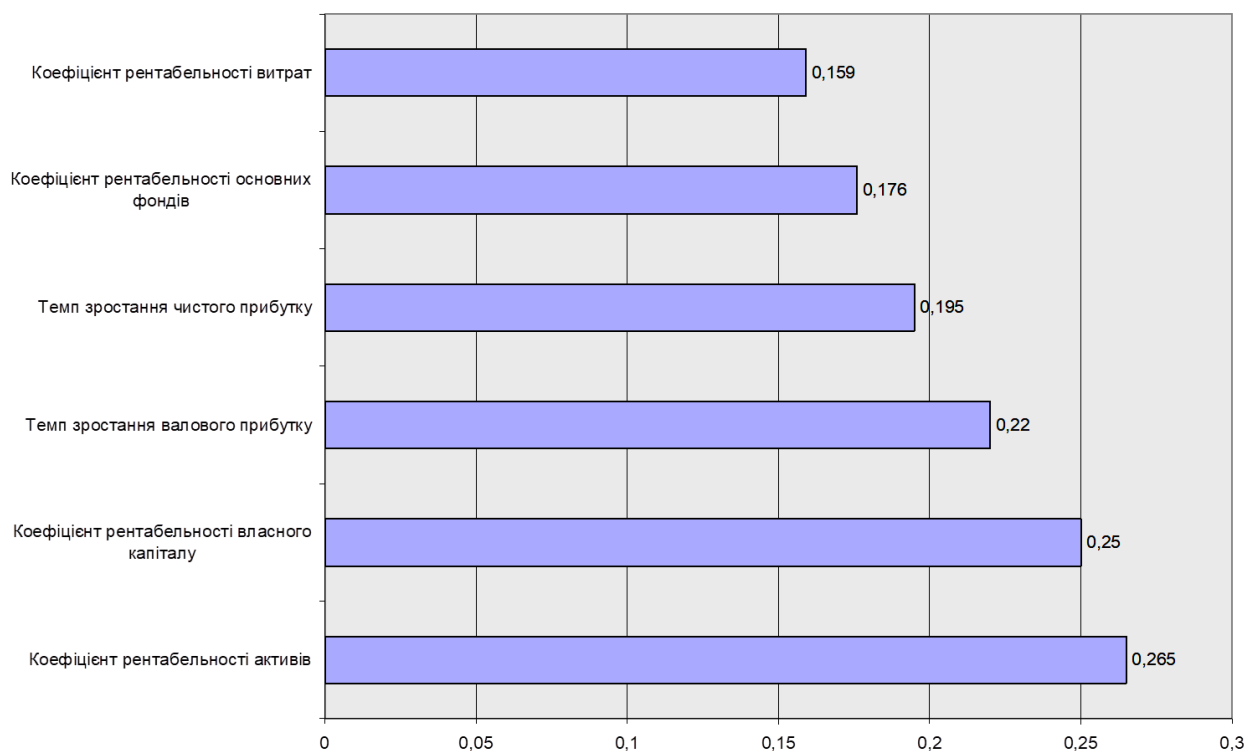
6.1. Методичний підхід до оцінювання глибини кризи на підприємстві

Початковий відбір показників для оцінювання глибини кризи проводиться на основі дослідження літературних джерел з питань оцінювання фінансового стану підприємства. У якості таких джерел виступають праці вчених-науковців, а також чинні методичні рекомендації відповідних установ (Міністерство фінансів, Фонд державного майна України, Міністерство економіки тощо) щодо проведення фінансового аналізу суб'єктів господарювання. Оскільки пріоритетною у складі санаційної стратегії є фінансова складова, це дозволяє використовувати показники оцінки фінансового стану як базу для проведення стратегічного аналізу стану санованого

підприємства. Також у якості обмеження вибору показників постає можливість і доцільність їх використання для оцінювання стану підприємства, що функціонує в умовах кризи.

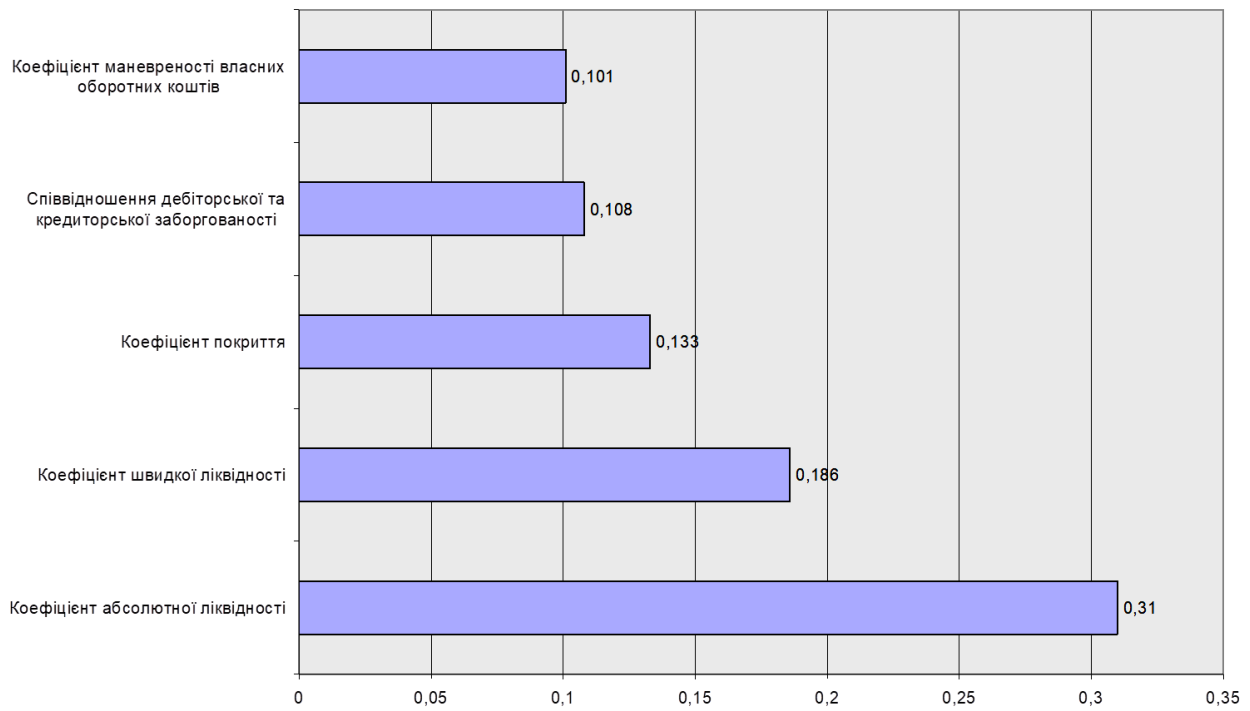
Для підвищення ступеня формалізації, зниження суб'єктивізму, а також формування релевантного переліку показників пропонується використовувати метод аналізу ієрархій [8], який передбачає декомпозицію проблеми на більш спрощені складові й обробку думок особи, яка ухвалює рішення. Таким чином визначається відносна значущість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, що складають ієрархію.

Застосування цього методу дозволило встановити, що пріоритетними напрямками фінансового аналізу, які доцільно використовувати для оцінювання глибини кризи на підприємстві, є ліквідність, прибутковість (рентабельність) і фінансова стійкість. У результаті відбору показників для оцінювання розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання на основі використання методу аналізу ієрархій виділено перелік фінансових коефіцієнтів (рис. 6.1).

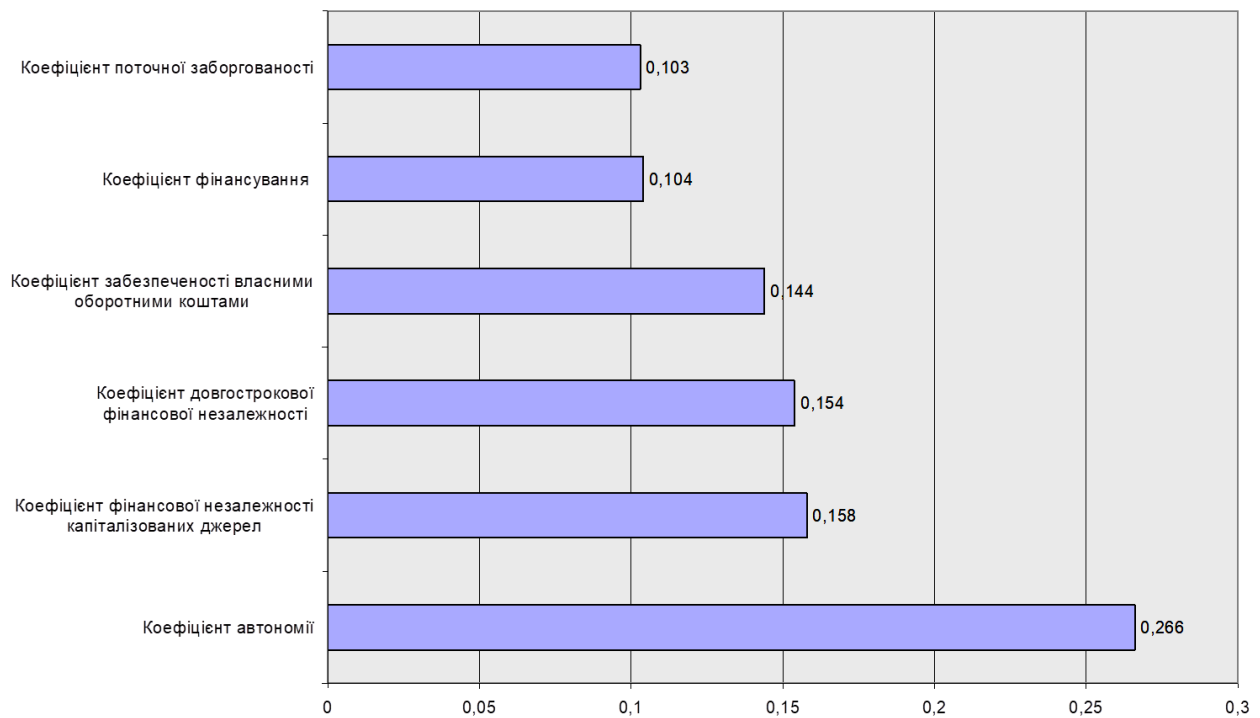


а) група показників прибутковості

Рис. 6.1. Результати відбору показників для оцінювання розвитку кризових явищ на основі методу аналізу ієрархій (початок)



б) група показників ліквідності



в) група показників фінансової стійкості

Закінчення рис. 6.1

Отже, для діагностики глибини розвитку кризових явищ у процесі формування санаційної стратегії підприємства пропонується обґрунтований перелік фінансових показників (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Обґрунтований перелік показників оцінки стану середовища функціонування підприємства

Ознаки групування	Показники
Показники прибутковості	Рентабельність власного капіталу
	Рентабельність активів
	Рентабельність діяльності
	Обсяг чистого прибутку (збитку)
	Рентабельність основного капіталу
	Рентабельність продукції
Показники ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Коефіцієнт покриття
	Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості
	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел
	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами
	Коефіцієнт фінансування
	Коефіцієнт поточної заборгованості

Виділений перелік показників є підґрунтям для формування **класів кризи**, що відображають глибину розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Вважаємо за доцільне сформулювати таку градацію класів кризи:

I клас – криза для власників підприємства; проявляється в погіршенні фінансово-економічного стану, обумовленому зниженням прибутковості, падінням темпів зростання прибутку, що ще не відображається на розрахунках із кредиторами;

II клас – криза для кредиторів; виникає тоді, коли падіння доходів призводить до нестачі коштів; характеризується зниженням рівня ліквідності активів і, як наслідок, неповним або несвоєчасним виконанням зобов'язань підприємства перед кредиторами;

III клас – криза для підприємства; виникає як результат існування перших двох етапів; характеризує такий фінансовий стан, за якого зобов'язання підприємства перевищують його власні кошти, порушується фінансова стійкість підприємства, виникає реальна загроза банкрутства.

Використання запропонованої градації для характеристики глибини розвитку кризових явищ в діяльності підприємства обумовлюється тим, що така класифікація відображає особливості прояву негативних тенденцій для різних зацікавлених у діяльності підприємства сторін, які можуть брати участь у його санації. Крім того, аналіз літературних джерел з проблем кризового й антикризового управління і проведене емпіричне дослідження діяльності підприємств машинобудівної галузі, що функціонують в умовах кризи, дозволили зробити такі теоретичні висновки [72]:

II і III класи кризи мають кумулятивний ефект, тобто містять усі негативні наслідки попередніх класів;

така послідовність класів кризи віддзеркалює еволюційні етапи розвитку негативних тенденцій на підприємстві (якщо не розглядати тіньових схем захоплення бізнесу шляхом банкрутства підприємства). Тобто криза для підприємства не може виникнути без криз для власників і кредиторів. Усе це підтверджує доцільність використання виділених класів кризи з метою діагностики глибини розвитку кризових явищ на підприємстві.

Визначення класу кризи пропонується виконувати таким чином. Розраховані фактичні значення показників фінансового стану в межах виділених груп необхідно зіставити з нормативними (або рекомендованими) значеннями. Якщо переважна більшість (більше 2/3) показників відповідає нормативним значенням, то група, що характеризує певний аспект фінансового стану, оцінюється в цілому позитивно (оцінка 1), і навпаки (оцінка 0). Таким чином, визначення класу кризи доцільно здійснювати за моделлю, яка подана таким кортежем:

$Class_{cr_i} = \langle PR, L, FU \rangle$ за умови, що:

$Class_{cr_1} = \{0; 1; 1\}$ – криза для власників підприємства;

$Class_{cr_2} = \{0; 0; 1\}$ – криза для кредиторів;

$Class_{cr_3} = \{0; 0; 0\}$ – криза для підприємства.

У табл. 6.2 наведена характеристика класів кризи та модель їх розпізнавання.

Таблиця 6.2

Характеристика класів кризи підприємства

Класи кризи	Характеристика класу кризи	Модель розпізнавання класу кризи	
Криза для власників Class _{cr1}	Доходність підприємства падає, рентабельність мінімальна або відсутня, темпи приросту фінансових результатів від'ємні	Прибутковість (PR)	0
		Ліквідність (L)	1
		Фінансова стійкість (FU)	1
Криза для кредиторів Class _{cr2}	Підприємство нездатне забезпечити своєчасне та повне виконання зобов'язань, низький рівень ліквідності, мінімальна (або відсутня) доходність	Прибутковість (PR)	0
		Ліквідність (L)	0
		Фінансова стійкість (FU)	1
Криза для підприємства Class _{cr3}	Порушена фінансова стійкість підприємства, низький (або критичний) рівень фінансової автономії, ліквідність і доходність на мінімальному рівні	Прибутковість (PR)	0
		Ліквідність (L)	0
		Фінансова стійкість (FU)	0

У табл. 6.2 використані такі означення: 0 і 1 – булеві змінні. Значення 1 присвоюється у випадку, якщо більше 2/3 показників аналізованої групи (PR, L, FU) знаходяться у нормативних межах; значення 0 – у протилежному випадку.

Застосування запропонованої методики діагностування дозволяє надати адекватну характеристику рівня кризи на підприємстві, а отримані з її використання результати виступають підґрунтям для розроблення комплексу заходів, що складають сутність санаційної стратегії підприємства.

6.2. Матрична модель вибору санаційної стратегії підприємства

Процес формування санаційної стратегії суб'єкта господарювання є досить складним, потребуючи, з одного боку, використання універсальних, широковідомих і дієвих управлінських підходів, а з іншого – врахування індивідуальних особливостей функціонування підприємства, для

якого вони розробляються. Одним з найчастіше застосовуваних у процесі розроблення стратегії методів є **матричний аналіз**. Його популярність пояснюється тим, що матричні побудови дозволяють здійснити позиціонування підприємства на двовимірній (чи навіть тривимірній) площині та залежно від отриманого результату обрати адекватну стратегію. Отже, доцільність застосування матричного інструментарію в процесі формування санаційної стратегії підприємства, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ, обґрунтовується необхідністю урахування синергетичного ефекту взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Тому матриця санаційних стратегій повинна ув'язувати фінансовий стан підприємства з характеристикою зовнішнього середовища.

Проведемо побудову *матриці санаційних стратегій*. Оскільки об'єктом санації є підприємство, що перебуває в стані кризи, то визначальною характеристикою його внутрішнього середовища є глибина і тяжкість розвитку кризових явищ. На нашу думку, найбільш повно й адекватно оцінити глибину розвитку кризових явищ у процесі формування санаційної стратегії можна, використовуючи запропоновану у пункті 6.1 класифікацію класів кризи:

- I клас – криза для власників підприємства;
- II клас – криза для кредиторів;
- III клас – криза для підприємства в цілому.

Ця класифікація відображає глибину розвитку кризових явищ не лише відносно самого підприємства, а й з урахуванням взаємодії з зацікавленими у його діяльності суб'єктами.

Потреба в оцінюванні стану зовнішнього середовища функціонування підприємства також обумовлена сутністю й особливостями санаційної стратегії, що ним формується. Так, в умовах істотної обмеженості власних фінансових ресурсів, якими характеризується проведення санації, одним з ключових її завдань стає пошук можливих джерел залучення зовнішніх фінансових ресурсів, а також визначення ступеня їх доступності. Тому щодо зовнішнього середовища підприємства з позиції наявності та доступності подібних джерел доцільно виділяти:

- внески учасників і засновників;
- кредиторську заборгованість;
- санаційні кредити;
- кошти санаторів та інвесторів.

Градаційно побудову матриці санаційних стратегій можна подати за трьома видами **станів зовнішнього середовища**:

несприятливе зовнішнє середовище – характеризується мінімальною кількістю і можливостями або, у крайньому випадку, недоступністю використання для санації підприємства зовнішніх форм фінансування;

стагнаційне зовнішнє середовище – надає обмежений вибір джерел фінансових ресурсів, причому їх доступність також обмежена;

сприятливе зовнішнє середовище – відображає можливість залучення достатньої кількості зовнішніх фінансових ресурсів для фінансування санаційних заходів і їх відносно високу доступність.

Таким чином, запропонована градація комплексно відображає стан зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства.

На рис. 6.2 зображена матриця санаційних стратегій підприємства S_{ij} де:

i – клас кризи підприємства, $i = \{A, B, C\}$;

j – діапазон стану зовнішнього середовища, $j = \{1, 2, 3\}$.

Зовнішнє середовище	Сприятливе	S_{A1}	S_{B1}	S_{C1}
	Стагнаційне	S_{A2}	S_{B2}	S_{C2}
	Несприятливе	S_{A3}	S_{B3}	S_{C3}
		Криза для власників	Криза для кредиторів	Криза для підприємства
Внутрішнє середовище				

Рис. 6.2. Матриця санаційних стратегій

Для формування санаційної стратегії необхідно вирішити два основних завдання:

визначити тип санаційної стратегії, який характеризується глибиною розвитку кризових явищ на підприємстві, тобто обумовлюється класом кризи;

обрати доцільний спосіб реалізації стратегії, який відповідає реальним і потенційним можливостям підприємства та стану його зовнішнього середовища з домінування впливу останнього.

Аналіз літературних джерел з проблем антикризового управління і санації підприємств України [14; 21; 80], а також змістовність виділених класів кризи дозволили розробити множину **типів санаційних стратегій**:

стратегія відновлення ефективного функціонування (А), основні управлінські впливи в рамках якої повинні бути спрямовані на сферу прибутковості підприємства; відповідає класу кризи для власників;

стратегія відновлення платоспроможності (В), у рамках якої санаційні рішення повинні забезпечити своєчасне виконання зобов'язань підприємства перед зовнішніми суб'єктами; відповідає класу кризи для кредиторів;

стратегія запобігання банкрутства (С) передбачає застосування санаційних впливів, реалізовуваних насамперед у сфері управління фінансовою стійкістю та автономністю господарюючого суб'єкта; відповідає класу кризи для підприємства.

Стан зовнішнього середовища функціонування підприємства обумовлює вибір **пріоритетних інструментів** реалізації обраної фінансової стратегії, а саме:

активне залучення зовнішніх джерел фінансових ресурсів для фінансування санаційних заходів (санаційні кредити, фінансове оздоровлення із залученням коштів на фінансовому ринку, залучення коштів санаторів та інвесторів) – (j = 1);

пошук оптимального співвідношення між залученням в обмежених обсягах зовнішніх фінансових ресурсів і максимально ефективним використанням власних джерел коштів (реструктуризація та пролонгація зобов'язань, максимізація вхідних грошових потоків, рефінансування дебіторської заборгованості та ін.) – (j = 2);

пошук внутрішніх резервів фінансування санаційних заходів (санація балансу, реструктуризація активів, зменшення вихідних грошових потоків, згорання інвестицій і т. ін.) – (j = 3).

Отже, запропоновано формування адекватних стану зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства дев'ять видів санаційних стратегій для відповідних квадрантів матриці, економічна характеристика яких подана в табл. 6.3.

Економічна змістовність складових матриці санаційних стратегій

Види санаційної стратегії	Змістовність стратегії
S_{A1}	Стратегії відновлення ефективного функціонування підприємства на основі активного залучення позикових фінансових ресурсів (реалізація інвестиційних проєктів, залучення санаційних банківських кредитів і т. п.)
S_{A2}	Стратегія відновлення ефективного функціонування підприємства може бути реалізована за допомогою інструментів, що поєднують використання доступних за термінами та вартістю зовнішніх фінансових ресурсів з мінімальним ризиком і одночасним виявленням резервів внутрішніх джерел фінансування
S_{A3}	Стратегія, спрямована на забезпечення зростання прибутковості підприємства на основі мобілізації внутрішніх фінансових резервів
S_{B1}	Стратегія відновлення платоспроможності на основі застосування фінансових інструментів управління зовнішніми фінансовими ресурсами. Спрямована на пошук альтернативних наявним, більш дешевих джерел позикового капіталу або додаткове залучення коштів власників підприємства
S_{B2}	Стратегія відновлення платоспроможності, що може реалізовуватись за допомогою фінансових інструментів, спрямованих на скорочення або пролонгацію зобов'язань підприємства, з одного боку, й оптимізацію його вхідних і вихідних грошових потоків – з іншого
S_{B3}	Стратегія відновлення платоспроможності, здійснена за допомогою мобілізації внутрішніх фінансових джерел санації
S_{C1}	Стратегія запобігання банкрутству, для реалізації якої підприємство за відсутності внутрішніх фінансових ресурсів може скористатися тими фінансовими інструментами, що надає зовнішнє середовище
S_{C2}	Стратегія запобігання банкрутству, реалізована тільки за допомогою зовнішніх агентів: держави, муніципальних органів управління, кредиторів
S_{C3}	Мета санаційної стратегії – запобігання банкрутству через ініціювання санації в рамках процедури банкрутства та фінансування санаційних заходів за допомогою фінансових ресурсів кредиторів, санаторів, інших зацікавлених осіб

Розроблена матриця дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства й обрати адекватну умовам, що склалися, санаційну стратегію.

Запропонована сукупність стратегій і способів їх реалізації комплексно характеризує особливості економічної діяльності підприємства в процесі санації і спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень щодо його фінансового оздоровлення. Відповідно, результати оцінювання станів зовнішнього та внутрішнього середовищ санованого підприємства є підґрунтям для його позиціонування у одному з квадрантів матриці санаційних стратегій і вибору адекватної санаційної стратегії.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Які джерела містять інформацію щодо показників, доцільних для діагностики кризи на підприємстві?
2. Обґрунтуйте, чому показники фінансового аналізу доцільно використовувати в процесі діагностики кризових явищ.
3. Укажіть, які групи фінансових показників є пріоритетними для дослідження рівня кризи на підприємстві.
4. Охарактеризуйте класи кризи, що відображають глибину розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання.
5. Доведіть доцільність застосування матричного методу в процесі вибору санаційної стратегії підприємства.
6. Які характеристики зовнішнього середовища підприємства відображають наявність і доступність у ньому джерел фінансування санації?
7. Охарактеризуйте види станів зовнішнього середовища, що застосовують для побудови матриці санаційних стратегій.
8. Надайте характеристику типам санаційних стратегій.
9. Охарактеризуйте економічну змістовність складових матриці санаційних стратегій підприємства.

Практичні завдання

Завдання 6.1. За даними фінансової звітності [135] проведіть позиціонування підприємства у матриці санаційних стратегій. Проведіть відповідні розрахунки та дослідження. Отриманий результат зобразіть графічно; надайте рекомендації щодо вибору санаційної стратегії.

Література: [8; 14; 21; 72; 80; 121; 138].

7. Методичні підходи до розроблення сценаріїв реалізації санаційної стратегії підприємства

Мета – формування у здобувачів знань щодо сучасних підходів та інструментарію розроблення сценаріїв реалізації санаційної стратегії.

Основні питання

7.1. Методичні засади формування та вибору цілей санації.

7.2. Розроблення стратегічних сценаріїв санації.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: визначати цілі санації залежно від обраної санаційної стратегії та формувати показники їх досягнення; розробляти стратегічні карти та формувати комплекси санаційних заходів для підприємства.

Ключові слова: система показників, компоненти розвитку, ефективне функціонування, платоспроможність, стратегічна карта, стратегічні сценарії.

7.1. Методичні засади формування та вибору цілей санації

Одним з сучасних концептуальних підходів, застосування якого в процесі формування санаційної стратегії, на наш погляд, доцільною та ефективною, є **збалансована система показників (ЗСП)**. Вона покликана забезпечити перетворення загальної стратегії підприємства на комплекс конкретних стратегічних заходів, які складають основу для розроблення тактичних планів. Змістовні особливості даної концепції полягають у тому, що вона, з одного боку, дозволяє підприємству зберегти цілісну стратегічну орієнтацію, а з іншого – конкретизує стратегічні цілі за чотирма системоутворювальними та взаємодоповнюваними *компонентами процесу розвитку підприємства*: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Необхідність і доцільність застосування концепції ЗСП у процесі розроблення санаційної стратегії господарюючого суб'єкта, що функціонує в умовах розвитку кризових явищ, обумовлюється таким:

використання даного інструментарію дає можливість реалізувати системний підхід до формування санаційної стратегії під час виведення

підприємства зі стану кризи, оскільки ЗСП визначає та враховує взаємозв'язки та взаємовпливи всередині комплексу компонентів розвитку підприємства, що забезпечують принципову логіку його функціонування;

застосування концепції ЗСП у процесі вибору стратегічних цілей санації забезпечує одночасне урахування внутрішніх особливостей розвитку підприємства (що проявляються глибиною та тяжкістю прояву кризових явищ в його діяльності та реалізуються у визначенні цілей за компонентами "Фінанси", "Бізнес-процеси", "Навчання та розвиток") і взаємозв'язків з суб'єктами зовнішнього середовища, зокрема, споживачами та постачальниками (компонента "Клієнти");

формування збалансованої системи показників, за допомогою яких можна визначити ступінь досягнення цілей санації, вчасно та адекватно реагувати на їх непередбачувані відхилення та відслідковувати протікання процесу оздоровлення підприємства в цілому з урахуванням взаємозв'язків між обраними показниками;

упровадження концепції ЗСП уможлиблює розроблення та реалізацію санаційних заходів, що спрямовані на досягнення цільових значень обраних показників, а отже, на досягнення цілей оздоровлення господарюючого суб'єкта та його вихід зі стану кризи.

Отже, загальну ціль санаційної стратегії пропонується формувати залежно від рівня розвитку кризових явищ на підприємстві, що характеризується відповідним класом кризи та визначає тип санаційної стратегії. Так, *стратегія відновлення ефективного функціонування* відповідає класу кризи для власників, що характеризується локалізацією кризових явищ у сфері прибутковості підприємства та проявляється через падіння рентабельності, появу та зростання збитків на підприємстві; причому стан ліквідності та фінансової стійкості підприємства є задовільним. Тому для даного типу санаційної стратегії пропонується в якості загальної цілі встановити зростання прибутковості підприємства.

В умовах наростання розвитку кризових явищ, що характеризуються погіршенням стану розрахунків і несвоєчасним виконанням зобов'язань підприємством (тобто кризи для кредиторів), доцільною є реалізація *стратегії відновлення платоспроможності*. В якості загальної цілі для неї пропонується обрати забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємства.

Клас кризи для підприємства визначається за глибиною проявів кризових явищ, що виявляється у наростанні негативних тенденцій у сферах

прибутковості та платоспроможності, критичному зменшенні частки та розміру власного капіталу підприємства, втраті фінансової стійкості. Такому класу кризи відповідає *стратегія запобігання банкрутству*, загальна мета якої виражається у недопущенні ліквідації господарюючого суб'єкта.

Таким чином, відповідно до запропонованих типів санаційних стратегій сформуємо *сімейство загальних стратегічних цілей санації*:

$$P = \{P_1, \dots, P_l\}, \text{ де } l = 1 \div 3. \quad (7.1)$$

У формулі показано: зростання прибутковості підприємства (P_1) – для стратегії відновлення ефективного функціонування;

забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємства (P_2) (забезпечення своєчасного виконання зобов'язань) – для стратегії відновлення платоспроможності;

недопущення ліквідації підприємства та створення передумов для його виходу з кризи (P_3) – для стратегії запобігання банкрутству.

Взаємозв'язок між класом кризи, типом санаційної стратегії та загальною її метою поданий на рис. 7.1.

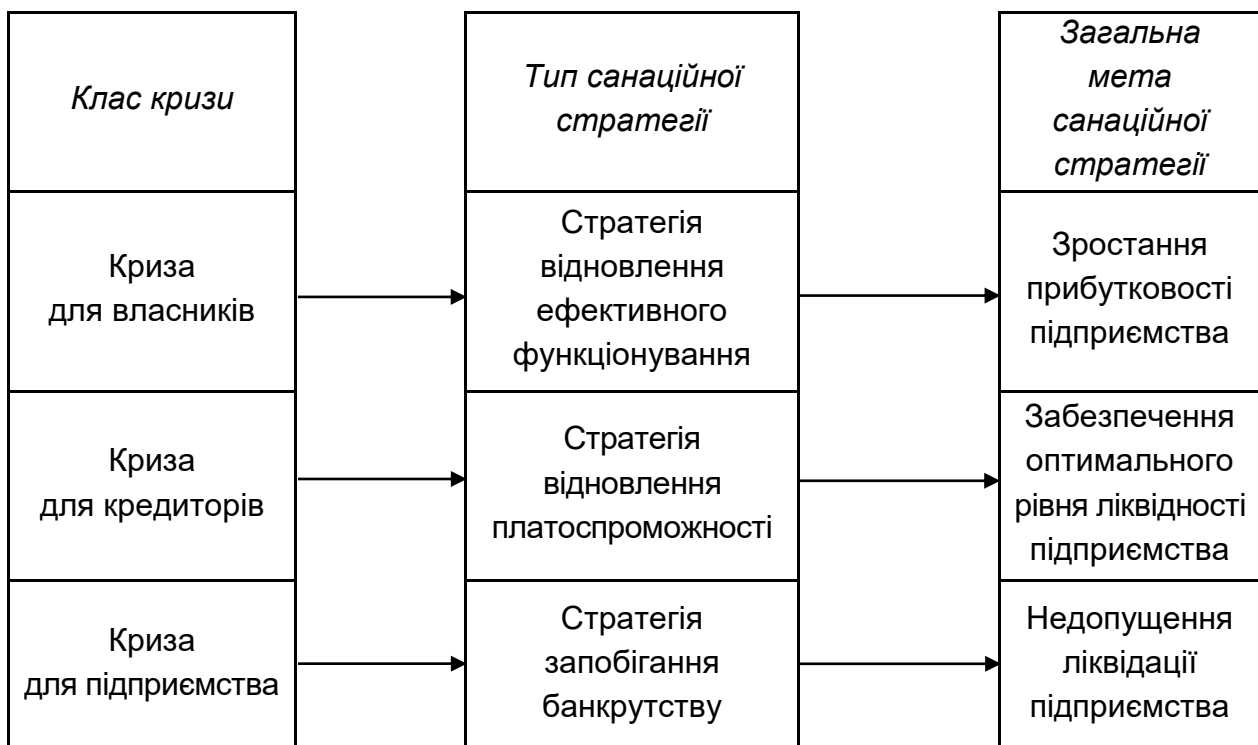


Рис. 7.1. Зв'язок між класом кризи, типом і загальною метою санаційної стратегії підприємства

Для виділених типів санаційної стратегії пропонується сформуванати *структуровану множину деталізованих цілей санації* в розрізі основних компонент розвитку, що відповідають концепції ЗСП, а саме – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток (потенціал):

$$\text{Detail_Purpose} = \{DP_{lm}\}, \quad (7.2)$$

де l – загальна стратегічна мета для відповідного типу санаційної стратегії, $l = 1 \div 3$;

m – компоненти розвитку підприємства, $m = \{\text{finance, clients, business, potential}\}$.

Змістовність деталізованих цілей санації має відповідати типу санаційної стратегії і економічно пов'язувати між собою цілі, визначені в рамках різних компонент. Дану множину цілей пропонується формувати на базі вивчення літературних джерел з проблем розроблення і застосування збалансованої системи показників і практики її впровадження у діяльність господарюючих суб'єктів. З цією метою доцільне використання методу структурно-логічного аналізу на основі врахування відповідності деталізованих цілей санації загальній меті визначеного типу санаційної стратегії підприємства.

На основі виділеної множини деталізованих стратегічних цілей відбувається побудова *базових стратегічних карт* для кожного з виділених типів санаційної стратегії підприємства. Стратегічна карта є одним з основних інструментів концепції ЗСП. Її основне призначення полягає у тому, щоб графічно відображати взаємозв'язки і взаємозалежності між цілями збалансованої системи показників за окремими компонентами розвитку підприємства.

Розроблення *ієрархічної системи локальних цілей санації* підприємства дозволяє конкретизувати процес досягнення деталізованих цілей, поданих у базових стратегічних картах. Необхідність розроблення цієї системи обумовлюється тим, що кожна з деталізованих цілей, можна досягти за рахунок комплексу конкретних цілей, що відображають унікальність процесу санування досліджуваного підприємства. У даному зв'язку пропонується формувати ієрархічну систему локальних цілей санації, які розкривають процес досягнення деталізованих цілей у розрізі основних компонентів розвитку підприємства. Їх групування слід проводити відповідно до типів санаційної стратегії.

Розроблений таким чином комплекс ієрархічних систем локальних цілей санації відображає варіанти досягнення загальної цілі санаційної стратегії, що згруповані за основними компонентами розвитку підприємства. Вони є підґрунтям для побудови *індивідуальної стратегічної карти* підприємства, що є об'єктом санації. Індивідуальна стратегічна карта формується на основі базової стратегічної карти, що є універсальною відносно обраного типу санаційної стратегії. Але, на відміну від базової, індивідуальна містить перелік і визначає взаємозв'язки між *локальними цілями санації*, характерними для конкретного підприємства на основі критеріїв, що характеризують особливості зовнішнього та внутрішнього середовищ його діяльності. Для конкретного типу санаційної стратегії із цілої системи локальних цілей слід обирати такі, реалізація яких принесе максимальний ефект саме для цього суб'єкта господарювання. Метод багатокритеріального вибору альтернатив з дієвим інструментом у цьому процесі.

Відповідно до сформованої індивідуальної стратегічної карти визначають сукупності показників, що характеризують досяжність локальних цілей санації та формують склад збалансованої системи показників для підприємства, що є об'єктом санації.

7.2. Розроблення стратегічних сценаріїв санації

У стратегічному сценарії санації формується сукупність санаційних заходів, визначається їх ефективність на основі збалансованої системи показників. Завдання розроблення сценарію визначається слабоструктурованим, що обумовлює застосування спеціального інструменту, який враховує особливості управління подібними системами. З цією метою пропонується використовувати *метод когнітивного моделювання*, спрямований на створення формальних моделей і методів, що підтримують інтелектуальний процес вирішення проблем. Ці моделі працюють на методах когнітивних можливостей (сприйняття, уявлення, пізнання, розуміння, пояснення) [3].

Основним елементом когнітивного моделювання є *когнітивна карта*, що відображає суб'єктивні уявлення експертів (індивідуальні або колективні) щодо досліджуваної проблеми або ситуації, пов'язаної з функціонування та розвитком слабоструктурованої системи [104].

Серед чинників, поданих у когнітивній карті, виділяють цільові та керівні.

Цільові – значущі чинники, зміни в яких становлять для дослідника найбільший інтерес. Досягнення бажаних змін цільових чинників розглядається як ціль управління. Вона вважається коректно заданою, якщо бажані зміни одних цільових чинників не призводять до небажаних змін інших цільових чинників.

Керівні – чинники, через які в модель подаються бажані впливи. Керівний вплив вважається узгодженим з метою, якщо він не викликає небажаних змін в жодному з цільових чинників [56].

У межах реалізації методу когнітивного моделювання пропонується використовувати *каузальну когнітивну карту*. Це дозволяє дослідити взаємозв'язки та взаємовпливи між показниками, які формують збалансовану систему та характеризують рівень досягнення цілей санації підприємства. В якості доцільного та такого, що відповідає меті та завданням, інструментарію виступають *нечіткі когнітивні карти* – вид каузальних когнітивних карт, що відображають не лише напрям і характер причинно-наслідкових зв'язків між чинниками, а й ступінь впливу між ними.

Нечітка когнітивна карта – це нечіткий орієнтований граф:

$$G = \langle V, E, F, w \rangle, \quad (7.3)$$

де V – множина вершин; вершини (чинники) $V_i \in V, i = 1, 2, \dots, k$ є елементами досліджуваної системи;

E – множина дуг; дуги $e_{ij} \in E, i, j = 1, 2, \dots, n$ відображають взаємозв'язки між вершинами V_i і V_j ;

F – множина знаків дуг, $F = \{+, -, 0\}$, тобто вплив V_i на V_j може бути позитивним, негативним або відсутнім;

w – множина ваг, що визначають силу впливу між вершинами, $w : V_i \times V_j \rightarrow [-1, 1]$.

У якості вершин V виступають показники, що формують збалансовану систему показників санованого підприємства. Знаки F і ваги w взаємозв'язків між вершинами за дугами E визначаються шляхом експертизи. У ролі експертів виступають керівники функціональних підрозділів підприємства (зокрема, фінансового відділу), заступник директора з економічних питань, керуючий санацією та інші.

Як цільовий чинник пропонується виділити показник, що характеризує досягнення загальної цілі санаційної стратегії відповідно до її типу. Вибір даного показника здійснюється експертами для конкретного санованого підприємства з урахуванням особливостей його фінансового стану. Це пов'язано з тим, що, перебуваючи в однаковому класі кризи, різні підприємства виділяють різні показники, досягнення конкретних значень яких буде свідчити про ефективне проведення санації.

Як керівні чинники пропонуються показники, що характеризують функціонування підприємства в рамках кожної з основних компонент його розвитку, виділених у збалансованій системі показників – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток. Вибір даних показників обґрунтовується їх економічною змістовністю та силою впливу на цільовий чинник.

Моделювання сценаріїв санації підприємства здійснюють на основі використання *методів динамічного аналізу* з урахуванням режиму, що визначається як керований розвиток та розв'язує пряму задачу: що буде, якщо ...? Сценарії санації передбачають здійснення імпульсних впливів на керівні чинники з метою вибору найбільш доцільного сценарію та формування відповідної сукупності санаційних заходів.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність і змістовні особливості концепції збалансованої системи показників (ЗСП).
2. Обґрунтуйте необхідність і доцільність застосування концепції ЗСП у процесі розроблення санаційної стратегії суб'єкта господарювання.
3. Опишіть, яким чином визначають загальну ціль санаційної стратегії підприємства.
4. Охарактеризуйте стратегічну карту як інструмент концепції ЗСП.
5. Визначте відмінності між базовими та індивідуальними стратегічними картами підприємства, що є об'єктом санації.
6. Обґрунтуйте доцільність застосування методу когнітивного моделювання в процесі вибору сценарію санації підприємства.
7. Чим відрізняються цільові та керівні чинники, що використовуються в процесі побудови когнітивних карт?

Практичні завдання

Завдання 7.1. Установіть відповідність між класом кризи, типом і загальною метою санаційної стратегії підприємства (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Параметри вибору загальної мети санаційної стратегії підприємства

Класи кризи	Тип санаційної стратегії	Загальна мета санаційної стратегії
Криза для кредиторів	Стратегія запобігання банкрутству	Зростання прибутковості підприємства
Криза для власників	Стратегія відновлення платоспроможності	Недопущення ліквідації підприємства
Криза для підприємства	Стратегія запобігання банкрутству	Забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємства

Обґрунтуйте свій вибір.

Література: [3; 39; 56; 57; 62; 72; 104].

8. Методичні засади формування фінансового інструментарію оздоровлення функціонування підприємства

Мета – формування у здобувачів знань щодо методів та інструментів фінансового оздоровлення підприємства й уміння їх використовувати в процесі санації.

Основні питання

8.1. *Методичні підходи до проведення санації балансу та участі власників у проведенні санації.*

8.2. *Сутність і форми реструктуризації підприємства.*

8.3. *Фінансовий механізм реорганізації підприємств.*

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: уміння розробляти та реалізовувати заходи,

спрямовані на реструктуризацію джерел фінансування підприємства; знати фінансовий механізм реорганізації підприємства.

Ключові слова: фінансове оздоровлення, санація балансу, статутний капітал, прибуток, дизажіо, конверсія, реструктуризація.

8.1. Методичні підходи до проведення санації балансу та участі власників у проведенні санації

Статутний капітал – це величина, що відображає вартісну оцінку внесків, які первісно були інвестовані його засновниками (учасниками). Назва походить від установчого документа більшості товариств – статуту, де фіксується його загальна сума та деталізується інформація про вкладників і розмір їх внеску, а також відображається оцінка кожного внеску. На основі цих внесків у статуті закріплюється частка кожного з учасників у товаристві, яка визначає його *права голосу* [134]. Статутний капітал акціонерного товариства розподілений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Водночас товариство несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства; акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

У процесі санації підприємства статутний капітал може підлягати як збільшенню, так і зменшенню – залежно від форми санації та санаційних заходів. Серед *цілей збільшення статутного капіталу* можна виділити модернізацію чи розширення виробництва, реалізацію інвестиційних проєктів і впровадження інших заходів, що потребують додаткових капіталовкладень, а їх здійснення планують провадити за рахунок власного капіталу підприємства. *Зменшення статутного капіталу* може мати на меті проведення санації балансу й отримання санаційного прибутку, приведення у відповідність обсягів власного капіталу та майна, концентрацію капіталу в руках активних власників тощо.

Санація балансу [80] полягає в покритті відображених у балансі збитків і створенні необхідних резервних фондів за рахунок отримання санаційного прибутку. Основною її метою є приведення у відповідність зареєстрованого (статутного) капіталу підприємства до чистих активів, які йому відповідають. *Балансовий курс корпоративних прав* при цьому досягає або перевищує позначку 100 %. Це уможлиблює в майбутньому

залучення фінансових ресурсів шляхом додаткової емісії корпоративних прав.

Санація балансу за рахунок санаційного прибутку доцільна лише якщо підприємство вичерпало решту можливостей покриття балансових збитків, спрямувавши на це всі відкриті та приховані резерви.

Санаційний прибуток – це прибуток, який виникає: внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, часток) за курсом, нижчим від їх номінальної вартості (дизажіо); у результаті їх безкоштовного передання до анулювання; зниження номінальної вартості; у разі отримання безповоротної фінансової допомоги від власників корпоративних прав, кредиторів та інших зацікавлених у санації підприємства осіб [80].

Перша складова санаційного прибутку – **дизажіо** – дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та викупівельною ціною для емітента та затратами, пов'язаними з процедурою викупу прав і зменшенням статутного фонду. Якщо корпоративні права надаються до анулювання безкоштовно, то санаційний прибуток дорівнює номінальній вартості наданих до анулювання прав за мінусом витрат, пов'язаних зі зменшенням статутного капіталу. Дизажіо можна розглядати як один із видів емісійного доходу. Санаційний прибуток у частині емісійного доходу не є об'єктом оподаткування.

Безповоротна фінансова допомога – це сума коштів, переданих підприємству на умовах, які не передбачають відповідної їх компенсації чи повернення. Вона може здійснюватися:

власниками корпоративних прав через надання фінансових ресурсів для покриття збитків і проведення санації;

кредиторами підприємства – в разі повного або часткового списання заборгованості;

іншими зацікавленими в санації підприємства-боржника особами.

Якщо сума санаційного прибутку більша за суму балансових збитків, то його залишок спрямовується на формування резервних фондів.

Згідно з законодавством України, зменшення статутного (складеного) капіталу може здійснюватися двома методами:

1) шляхом зменшення номінальної вартості акцій (**деномінація**). Застосування цього методу передбачає здійснення емісії акцій за новою номінальною вартістю, після чого старі акції обмінюють на нові.

Конверсія акцій – це об'єднання кількох акцій в одну (або обмін за встановленим співвідношенням однієї кількості акцій на іншу). Вона також є одним зі способів зменшення кількості акцій, які є в обігу.

І конверсія і деномінація мають, як правило, на меті приведення у відповідність номінальної вартості випущених в обіг акцій до розміру статутного капіталу в разі його зменшення. Санаційний прибуток при цьому дорівнює сумі зменшення статутного капіталу;

2) зменшення кількості акцій шляхом викупувлі їх частини у власників з метою анулювання цих акцій.

Акціонерне товариство має право викупити в акціонера оплачені ним акції для таких цілей:

для їх подальшого перепродажу;

для розповсюдження серед своїх працівників;

з метою анулювання.

Зазначені акції мають бути реалізовані або анульовані у строк не більш як один рік.

Під час санації у формі викупувлі емітентом корпоративних прав у їх держателів, попри важкий фінансовий стан, підприємство мусить мати у своєму розпорядженні достатньо ліквідних засобів, необхідних для виплати відшкодування держателям акцій (часток). Додержання вимог щодо захисту прав кредиторів у разі зменшення статутного капіталу є обов'язковим.

Акціонерне товариство може викупити власні акції за цінами, установленними рішенням зборів акціонерів або які склалися на ринку (*біржові ціни*). У останньому разі можливі три варіанти:

викупівля акцій за ціною, вищою від номіналу;

викупівля акцій за номіналом;

викупівля акцій за ціною, нижчою від номінальної вартості.

Однак зауважимо, що викупівля акцій доцільна лише за курсом, нижчим за номінальну вартість. В іншому випадку санаційний прибуток, який можна спрямувати на покриття збитків підприємства, не виникає, а отже, зменшувати статутний капіталу немає сенсу.

8.2. Сутність і форми реструктуризації підприємства

Реструктуризація – сукупність організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, які спрямовані на зміну структури

підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм і можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [80].

Санаційна реструктуризація визначається як окремий вид реструктуризації, який використовується підприємствами, що перебувають у передкризовому або кризовому стані, з метою недопущення розгортання кризи, вихід з неї, стабілізацію господарської системи, збереження суб'єкта господарювання, створення умов для зростання його вартості, досягнення позитивних соціальних наслідків [54].

У літературних джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі її форми [80]:

- реструктуризація виробництва;
- реструктуризація активів;
- фінансова реструктуризація (реструктуризація боргу);
- корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Так, *реструктуризація виробництва* передбачає трансформацію організаційної та/або виробничо-господарської сфери підприємства з метою оптимізації його витрат, підвищення рентабельності, зростання рівня конкурентоспроможності тощо. Заходи з виробничої реструктуризації можуть передбачати:

- диверсифікацію асортименту продукції;
- підвищення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення собівартості, операційних витрат;
- скорочення чисельності основних і допоміжних працівників тощо.

Реструктуризація активів як група санаційних заходів пов'язана зі зміною структури та складу активів балансу. Може містити такі заходи, як:

- мобілізація прихованих резервів;
- продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо;
- продаж або здавання в оренду основних засобів;
- зворотний лізинг;
- оптимізація структури розміщення оборотного капіталу;
- рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, облік векселів, форфейтинг).

Фінансова реструктуризація (реструктуризація боргу) пов'язана зі зміною структури та розмірів власного та позикового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. До неї відносять такі заходи:

- реструктуризація заборгованості перед кредиторами;
- отримання санаційних кредитів;
- збільшення статутного капіталу підприємства;
- заморожування інвестиційних вкладень.

Корпоративна реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власників статутного капіталу, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації можуть відбуватися:

- часткова або повна приватизація;
- поділ великих підприємств на частини;
- виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів (зокрема, об'єктів соціальної інфраструктури та інших непрофільних підрозділів);
- приєднання санованого підприємства до інших чи злиття з іншими, більш стійкими та потужними підприємствами.

Зазначимо, що фінансова санація і реструктуризація є взаємодоповнюваними та взаємообумовленими складовими санаційного процесу.

8.3. Фінансовий механізм реорганізації підприємств

Реорганізації, як правило, приводить до зміни правового статусу підприємства, що санається. За формальними ознаками розглядають три **види реорганізації** [80]:

- спрямовану на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання);
- спрямовану на подібнення підприємства (поділ, виділення);
- без зміни розмірів підприємства (перетворення).

До основних форм реорганізації, результатом яких є **укрупнення підприємств**, відносять злиття кількох підприємств в одне, приєднання одного або кількох підприємств до іншого, а також їх взаємне поглинання. З санаційною метою зазначені форми реорганізації часто застосовують, коли підприємство-боржник не в змозі розрахуватися зі своїми боргами, тому змушене в досудовому чи судовому порядку шукати санатора, який погасить або візьме на себе заборгованість. Однак санатор

перебирає на себе, як правило, не лише зобов'язання зі сплати заборгованості, а і контроль над боржником, який втрачає свій юридичний статус у результаті приєднання, поглинання чи злиття із санатором.

До основних мотивів, які можуть спонукати санатора до реорганізації поглинанням, приєднанням чи злиттям з суб'єктом, що перебуває у стані кризи, можна віднести:

1) ефект синергізму, коли вартість підприємства в результаті реорганізації перевищує сумарну вартість окремих підприємств до процедури укрупнення. Ефект синергізму виникає завдяки дії таких чинників [80]:

а) економія на витратах, яка виявляється зі зростанням масштабів виробництва;

б) економія фінансових ресурсів;

в) збільшення влади на ринку;

2) прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, ноу-хау, які є в розпорядженні підприємства, що перебуває в кризі;

3) отримання надійного постачальника чинників виробництва;

4) податкові переваги;

5) придбання активів за ціною, нижчою за вартість їх заміщення; передавання технологічних і управлінських знань і навичок (технологічні трансферти) тощо;

6) диверсифікація активів і діяльності з метою нівелювання ризиків;

7) убезпечення компанії від захоплення великими корпоративними "хижаками" та збереження контролю над підприємством.

Зазначимо, що принципова відмінність між злиттям і приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права й обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі підприємства, яке створюється; в іншому – на балансі підприємства, що вже функціонує на момент ухвалення рішення про приєднання. У разі злиття чи приєднання підприємств складається *передавальний баланс* – це баланс підприємства, що реорганізується, на день припинення його діяльності.

Головною метою реорганізації шляхом **розукрупнення підприємств**, які перебувають у кризовому стану, є виокремлення санаційно спроможних виробничих підрозділів (виробництв) для проведення їх фінансового оздоровлення і оформлення як самостійних юридичних осіб.

Поділ – це спосіб реорганізації шляхом розукрупнення, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних

юридичних осіб. У результаті поділу до новостворених підприємств за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах переходять майнові права й обов'язки (активи та пасиви) реорганізованого підприємства.

Реорганізація *виділенням* передбачає, що частина активів і пасивів реорганізованого підприємства передається правонаступнику або кільком правонаступникам, утворених унаслідок реорганізації. Водночас підприємство, що є об'єктом реорганізації, продовжує свою фінансово-господарську діяльність.

Розподільний баланс – це баланс підприємства, що реорганізується через поділ чи виділення, на день припинення його діяльності. У балансі окремими стовпцями відбиваються активи та пасиви, розподілені між ним і підприємствами- правонаступниками, – тобто та частка майна, вимог і зобов'язань, яка їм передається. За сутністю це баланси новостворених підприємств на момент початку їх господарської діяльності. Згідно із загальним правилом складання розподільних балансів, усі активи та пасиви реорганізованого підприємства розподіляються пропорційно до встановленої *базис для нарахування*. Як правило, такою базою є сума основних фондів, якими наділяються підприємства, утворювані в результаті поділу.

Статті власного капіталу мають розподілятися відповідно до частки активів, якою наділяються новоутворені підприємства. Збитки, які не можна покрити, розподіляються пропорційно до суми статутного фонду між ними. Також слід додержувати пропорційність між часткою активів, якими наділяються новоутворені підприємства, та часткою належних їм зобов'язань.

Перетворення – це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення її господарської діяльності. Коли одне підприємство перетворюється на інше, до новоствореного підприємства переходять усі майнові права й обов'язки попередника.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. У чому полягає економічна змістовність санації балансу та призначення санаційного прибутку?

2. З якої причини виникають передумови щодо зменшення статутного капіталу підприємств?
3. У чому полягають основні цілі зменшення статутного капіталу підприємства?
4. Охарактеризуйте методи зменшення статутного фонду. Що таке деномінація та конверсія акцій?
5. Розкрийте змістовність поняття "реструктуризація підприємства".
6. Охарактеризуйте види реструктуризації підприємства.
7. У чому полягає цільова спрямованість санаційної реструктуризації?
8. У чому полягають особливості реорганізації, спрямованої на укрупнення підприємств?
9. У чому полягають особливості реорганізації, спрямованої на розукрупнення підприємств?
10. Охарактеризуйте перетворення як особливий вид реорганізації підприємств.

Практичні завдання

Завдання 8.1. Збори учасників АТ "Іванна" ухвалили рішення про його поділ на два товариства: "Феєрія" та "Фактор" у співвідношенні 70 : 30. Баланс АТ "Іванна" до реорганізації наведено у табл. 8.1. Складіть розподільний баланс АТ "Іванна".

Таблиця 8.1

Баланс АТ "Іванна" до реорганізації

Актив	Тис. грн	Пасив	Тис. грн
1. Основні засоби	2 000	1. Зареєстрований капітал	1 800
2. Запаси та витрати	600	2. Додатковий капітал	600
3. Дебіторська заборгованість	400	3. Резервний капітал	100
4. Грошові кошти	50	4. Зобов'язання	550
Баланс	3 050	Баланс	3 050

Обґрунтуйте доцільність рішення, ухваленого учасниками зборів.

Література: [10; 11; 14; 21; 45; 54; 76; 80; 134].

Розділ 2

Сучасні технології управління фінансами банку

9. Сучасний стан технологічних теорій в економічному та фінансовому управлінні

Мета – формування у здобувачів знань щодо технологічних теорій та уміння їх використовувати в процесі управління фінансами та забезпечення фінансової стабільності банку.

Основні питання

9.1. Тенденції технологізації та еволюція технологій управління фінансово-економічними процесами.

9.2. Сутність технологій управління фінансами банку.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: виявляти тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами; виділяти сферу використання спеціальних і комплексних технологій управління фінансами банку.

Ключові слова: технологізація, технологія управління, фінансовий менеджмент, економічна школа.

9.1. Тенденції технологізації та еволюція технологій управління фінансово-економічними процесами

Сучасне суспільство неможливо уявити без технологій, які проникають у всі сфери діяльності. Через призму технологізації можна розглянути всю сукупність засобів ефективного функціонування, що використовуються суспільством. Технологізація стає засобом зниження ризиків за рахунок передбачуваності, стандартизації, підконтрольності суспільних процесів.

Перетворення процесів діяльності на технології (технологізація) є одним з основних законів розвитку діяльності. Такі характерні риси технології, як визначеність (технологія є сукупністю формалізованих і регламентованих процедур), результативність (технологія чітко визначає

результат діяльності), масовість (технологія робить мету масово досяжною), є проявами **закону технологізації**, сформульованого М. М. Теллемтаєвим: "Для задовільнення потреб людини та суспільства необхідною є технологізація, тобто перетворення процесів творчості, доступної одиницям, на технології, які доступні всім і мають властивості масовості, визначеності, результативності" [78, с. 36].

Управлінські технології є важливим резервом підвищення ефективності та якості управління організацією. Сучасні керівники розглядають технології управління як дієвий інструмент, який дозволяє зорієнтувати підрозділи та співробітників на досягнення спільної мети. Технологізація управління може стати не тільки основним джерелом конкурентних переваг організації, але, можливо, послугує імпульсом до переходу менеджменту на новий рівень розвитку [140].

Зачатки технологій управління економікою підприємства сформувалися у вигляді принципів управління економічними процесами, які розглядалися у філософії з позиції господарського аспекту. Пізніше А. Файоль [38] першим почав досліджувати питання ефективного управління підприємством, виділивши управління як особливий вид діяльності та визначивши перелік основних функцій.

Концепція технології в організаційному середовищі з'явилася у 1960-х рр. Технологія розглядалася як інформація та засоби її зберігання, як діяльність та знання про причинно-наслідкові зв'язки, як варіабельність ресурсів і процесів пошуку. Дещо пізніше виник термін "управлінське ноу-хау", який розуміли як різноманітні управлінські практики, принципи та техніки, використовувані менеджерами у США та Західній Європі для виконання функцій управління [77, с. 58].

Роботи П. Друкера [34; 35] паралельно з розвитком постіндустріального суспільства заклали підґрунтя для формування *технологічної економічної школи*. Наприкінці ХХ ст. зростання темпів зовнішніх і внутрішніх змін в організації викликало необхідність регулярно переглядати управлінські практики, оскільки реальні процеси почали суттєво відрізнятися від запланованих. На цьому етапі відбулося руйнування стереотипів управлінського мислення та перехід від *школи "раціонального управління"* до *поведінкового*, де економіка організації розглядається як відкрита система в умовах мінливості технологій та невизначеності середовища. На сучасному етапі завданням і предметом економічної технологічної

теорії є виявлення закономірностей функціонування організації та створення найбільш ефективних та економних способів і процесів.

Етапи еволюції технологічних теорій в економіці подано на рис. 9.1.

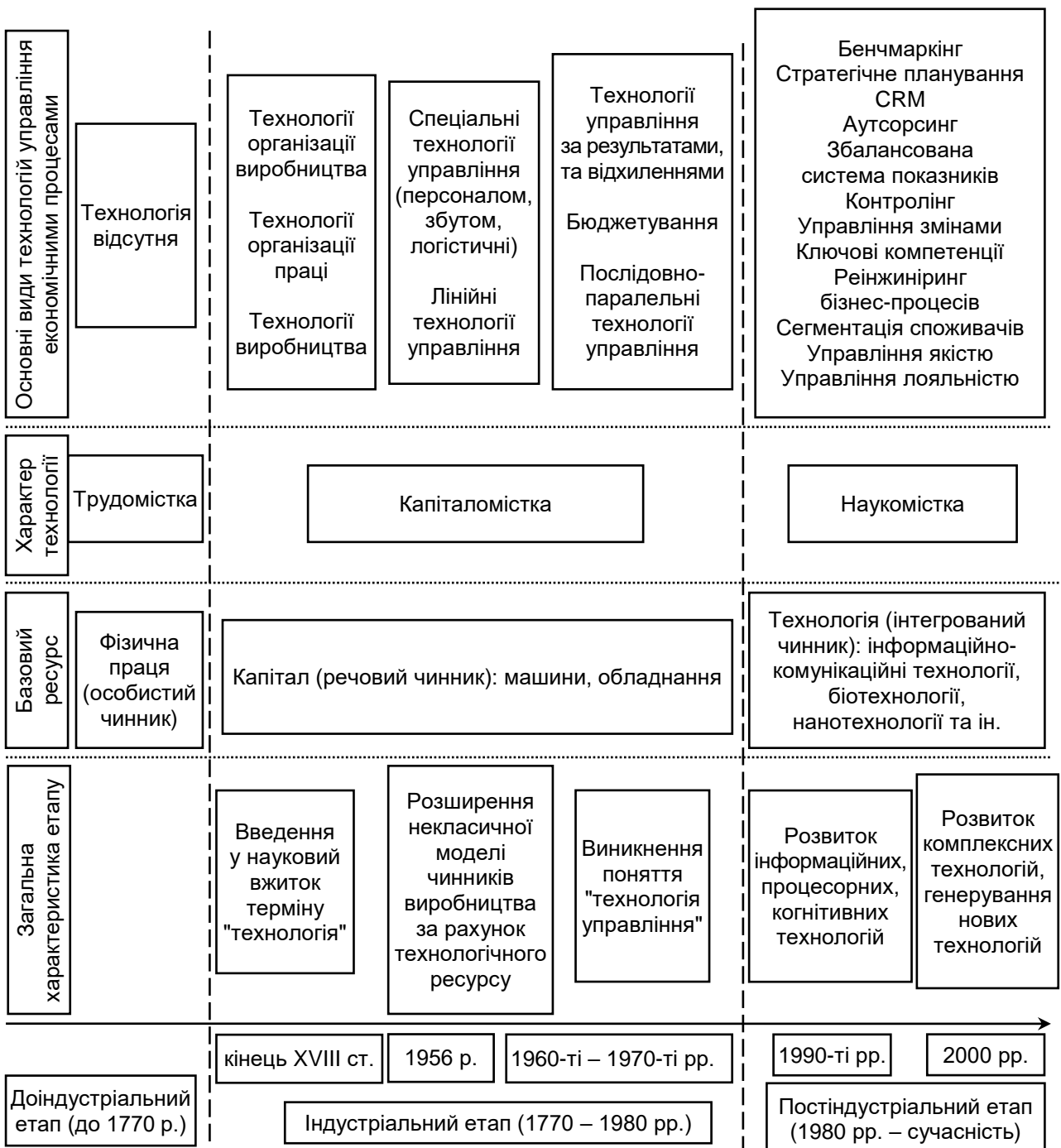


Рис. 9.1. Еволюція технологічних теорій в економіці

Технології управління теж мають власну еволюцію. Так, спочатку управлінська технологія ототожнювалася з виробничою, що не враховувало особливостей управлінської діяльності.

У подальшому було запропоновано схему структуризації управлінських робіт, яка передбачала поділ процесу управління на функції, що склалися з комплексу управлінських процедур. Виникли *технології цільового та процесного управління, технології командотворення*, залучення працівників до процесу управління. Згодом технологія управління набула характеру рухомої конструкції компонентів, провідним аспектом якої став *когнітивний*. Сьогодні пріоритети зміщуються у бік власне управлінського аспекту, спрямованого на комплексні (системні) управлінські технології, а також на генерування, самовідтворення нових управлінських технологій [140].

Слід зазначити, що технології управління у зарубіжних компаніях еволюціонували більш прискореними темпами, ніж у вітчизняних. Динамічні економічні зміни ХХ ст. дали потужний поштовх для виникнення нових і вдосконалення наявних інструментів, технологій, практик управління. Створювалася відповідна сучасним реаліям управлінська культура, інноваційні технології стали необхідною складовою менеджменту.

Сьогодні у вітчизняному бізнес-середовищі вже склалося уявлення про доцільність використання зарубіжних технологій управління та на прями їх адаптації до потреб компаній.

Орієнтація на отримання прибутку з одночасним забезпеченням фінансової стійкості економічних суб'єктів сприяла тому, що базовою технологією, що надає комплексне бачення діяльності через фінансову призму, став **фінансовий менеджмент**. Функції фінансового планування, фінансового аналізу та контролю почали реалізовуватися через технології бюджетування, управлінського обліку, фінансового контролінгу. Останній є комплексною технологією управління, спрямованою на координацію взаємодії різних підсистем фінансового менеджменту та контроль їх ефективності.

Процесно-орієнтоване управління також набуває статусу найбільш використовуваних та дієвих. Процесні технології не протиставляються фінансово-орієнтованим, а доповнюють їх нефінансовими складовими: відносинами з клієнтами, бізнес-процесами, персоналом. Прикладом таких технологій є збалансована система показників (ЗСП), завдяки якій забезпечується вимірювання рівня досягнення стратегічних цілей через ключові показники ефективності.

Сучасний арсенал технологій управління налічує значну кількість їх видів залежно від ступеня централізації, порядку виконання операцій

та процедур, ступеня розподілу праці, об'єктної, предметної, функціональної спрямованості, рівня автоматизації, структуризації об'єкта управління, рівня управління.

В узагальненому вигляді склад технологій, які використовуються в економічному управлінні, поданий технологіями: стратегічного управління, бізнес-планування, управління маркетингом, фінансового менеджменту, управління персоналом, корпоративного управління, управління якістю, інформаційними, операційного управління, управління виробництвом, логістичними, внутрішньо-фірмового обліку та контролю, структурування й організації бізнес-процесів [77, с. 64–65]. Проте такий розподіл має досить умовний характер, оскільки, наприклад, технології бізнес-планування можуть охоплювати елементи технологій структурування і операційного рівня, а технології структурування – технології управління персоналом. Це залежить від характеристик цілісності технології, тобто чим більше елементів охоплює певна технологія, тим вона є більш системною.

9.2. Сутність технологій управління фінансами банку

Для розуміння поняття "технологія управління фінансами банку" необхідною є систематизація визначень технології управління як вихідної категорії, а також виділення її ключових ознак. Це дозволить виявити сутнісні характеристики технологій управління фінансами банку для розроблення практичних положень їх застосування на конкретному рівні функціонування.

В узагальненій інтерпретації технологія управління визначена у роботі [117] як "дещо, що може сприяти покращенню діяльності організацій". Також вона трактується як механізм функціонування організації як живого організму [19, с.7] та як безперервний, динамічний, послідовний, стійкий, мінливий, цілеспрямований процес, який має циклічний характер [49, с. 58–59], що підкреслює можливість застосування концепції функціонування живих систем для формування управлінських технологій. Схожі за змістом визначення подано у роботах [122; 24, с. 237], згідно з якими технологія управління – це безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом ухвалення і реалізації управлінських рішень.

У поняття технології управління найчастіше включаються такі елементи, як процедури (операції) та методи (прийоми, засоби). Проте, враховуючи, що у значній кількості визначень містяться інші складові поняття

"технологія управління", для розкриття його змістовного наповнення доцільно використати контент-аналіз. **Контент-аналіз** є методикою дослідження текстів і текстових масивів за допомогою кількісного аналізу з метою подальшої змістовної інтерпретації виявлених числово-логічних закономірностей між частинами тексту [103].

Процедура контент-аналізу передбачає такі **етапи** [18, 103]:

з'ясування сутності проблеми. На цьому етапі необхідно відповісти на запитання: який зміст і чому перевіряється та чи є якісь практичні міркування щодо актуальності вивчення змісту тексту [103, с. 90];

формування вибірки визначень досліджуваного поняття різними авторами та вибір одиниць аналізу, які становлять компонентний склад поняття (слова або словосполучення);

підрахунок кількості згадувань за кожною компонентою, що дозволяє виділити найбільш репрезентативні з них і визначити компонентну структуру поняття;

інтерпретація результатів відносно встановленої мети (виведення поняття).

За результатами контент-аналізу (рис. 9.2) сформульовано таке визначення: **технології управління** – це сукупність цілеспрямованих, упорядкованих управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються інструментами та методами управління.

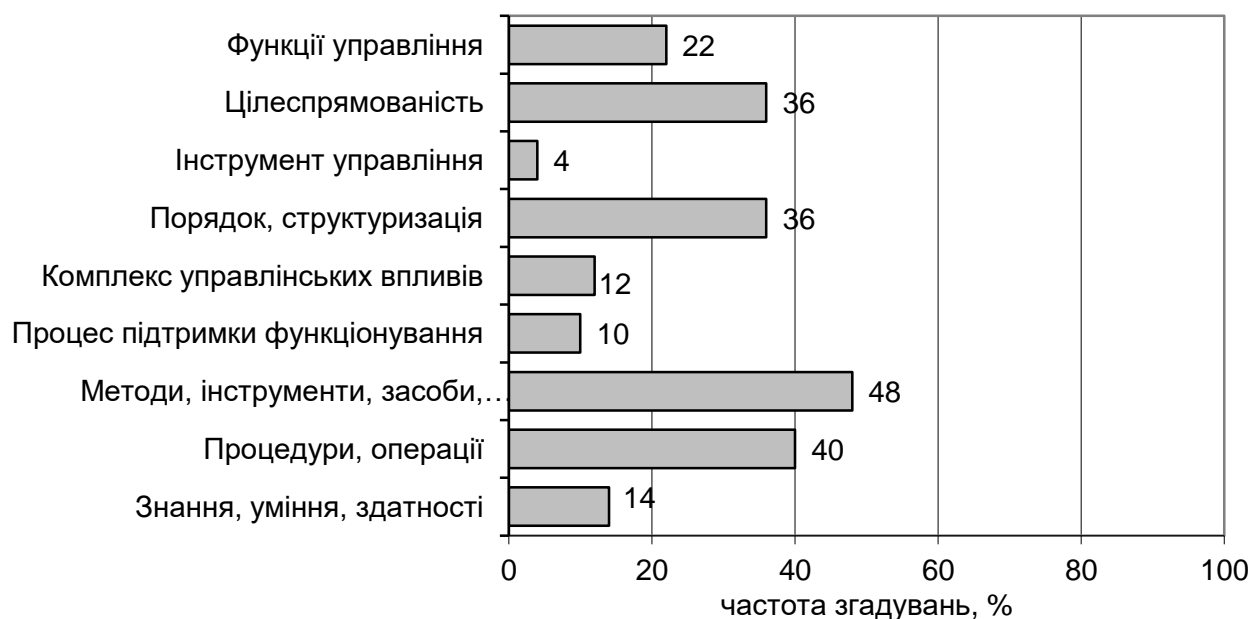


Рис. 9.2. Компонентний склад поняття "технологія управління"

Отже, **технологія управління фінансами банку** є сукупністю цілеспрямованих, упорядкованих, скоординованих, доцільних управлінських процедур, які реалізуються в межах функцій фінансового менеджменту та забезпечуються вибором відповідних інструментів і методів управління [95].

Банк як фінансова установа використовує відповідні до його цілей та особливостей функціонування технології управління фінансами. Найчастіше використовувані технології є спеціальними, тобто спрямованими не на виконання комплексу загальних функцій фінансового менеджменту (планування і прогнозування фінансових рішень, організація фінансової служби, регулювання фінансової діяльності, координація всіх ланок системи фінансового управління, облік та аналіз банківських операцій, стимулювання виконання встановлених цільових фінансових показників, контроль виконання фінансових планів і завдань), а на реалізацію функцій, пов'язаних із певною складовою фінансової діяльності або з певним видом банківських операцій.

Комплексна технологія управління фінансами банку – це сукупність цілеспрямованих, ієрархічно впорядкованих, скоординованих у часі та за ресурсами, раціональних управлінських процедур, що відповідають стану зовнішнього та внутрішнього середовищ банку та реалізуються в межах комплексу функцій фінансового менеджменту завдяки застосуванню специфічних інструментів і методів [95]. Комплексна технологія управління фінансами банку відрізняється від спеціальних технологій за: стратегічною спрямованістю; розгалуженістю складу процедур; залежністю змістовності управлінських процедур від стадії життєвого циклу банку; охопленням декількох функцій фінансового менеджменту; вимогами щодо компетентності персоналу. Види використовуваних у банках технологій подано у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Класифікація технологій управління фінансами банку

Класифікаційні ознаки	Види технологій
1	2
За специфікою організації процесу фінансового менеджменту	Технології управління за цілями; технології управління за результатами; технології управління за відхиленнями; технології управління за ситуацією

1	2
За рівнем фінансового менеджменту	Технології стратегічного управління фінансами банку; технології тактичного управління фінансами банку; технології оперативного управління фінансами банку
За регулярністю використання	Регулярні технології управління фінансами банку; нерегулярні технології управління фінансами банку
За компетентністю задіяного персоналу	Технології, що потребують спеціалістів, здатних виконувати окрему операцію; технології, що потребують функціональних експертів; технології, що потребують високоадаптивних аналітиків
За рівнем зрілості системи фінансового менеджменту	Технології, що використовуються на першому рівні зрілості; технології, що використовуються на другому рівні зрілості; технології, що використовуються на третьому рівні зрілості; технології, що використовуються на четвертому рівні зрілості; технології, що використовуються на п'ятому рівні зрілості
За видами функцій фінансового менеджменту	Технології, спрямовані на реалізацію загальних функцій фінансового менеджменту; технології, спрямовані на реалізацію конкретних функцій фінансового менеджменту
За функціональним охопленням 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 контролінг, бенчмаркінг, збалансована система показників)
За режимом використання технологій	Технології, що здійснюються паралельно; технології, що здійснюються окремо (самостійно)
За стадіями життєвого циклу банку	Технології, що застосовуються на стадії створення; технології, що застосовуються на стадії зростання; технології, що застосовуються на стадії зрілості; технології, що застосовуються на стадії спаду; технології, що застосовуються на стадії ліквідації

Технології стратегічного, тактичного й оперативного управління фінансами банку сукупно утворюють систему технологій. Водночас стратегічні технології, як правило, є комплексними (тобто охоплюють декілька функцій фінансового менеджменту), а тактичні й оперативні – спеціальними (спрямовані на окрему складову або функцію фінансового менеджменту).

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Назвіть умови перетворення технології на самостійний економічний ресурс економічної системи.
2. Охарактеризуйте сучасний стан технологічних теорій в економічному та фінансовому управлінні.
3. Розкрийте етапи розвитку технологій управління економічними суб'єктами.
4. Надайте характеристику тенденцій технологізації управління фінансово-економічними процесами.
5. Розкрийте етапи еволюції смислового розвитку поняття "технологія".
6. Визначте особливості перетворення технології на самостійний ресурс постіндустріальної економіки.
7. Надайте характеристику еволюції технологій управління у зарубіжних компаніях.
8. Назвіть властивості технологій управління фінансами банку.
9. Розкрийте змістовність технологій бюджетування та фінансового контролінгу у банку й окресліть сферу їх застосування.
10. Розкрийте відмінності між комплексними та спеціальними технологіями управління фінансами банку.

Практичні завдання

Завдання 9.1. Класифікуйте наведені технології управління фінансами банку за різними ознаками: технології оперативного управління фінансами банку; технології, що потребують функціональних експертів; технології, що використовуються на другому 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; нерегулярні технології управління фінансами банку; технології стратегічного управління фінансами банку; технології, що потребують високоадаптивних аналітиків; технології, що використовуються на четвертому рівні зрілості; технології, що здійснюються окремо (самостійно);

технології, що застосовуються на стадії спаду; технології тактичного управління фінансами банку; технології, що реалізуються у межах декількох функцій фінансового менеджменту; технології, що застосовуються на стадії зростання; технології управління за відхиленнями; технології, що здійснюються паралельно; технології, що використовуються на п'ятому рівні зрілості; технології, що застосовуються на стадії зрілості; технології управління за результатами; технології, що потребують спеціалістів, здатних виконувати окрему операцію; технології, що використовуються на першому рівні зрілості; технології, що застосовуються на стадії ліквідації; технології управління за цілями; технології, що застосовуються на стадії створення; технології управління за ситуацією; регулярні технології управління фінансами банку; технології, що використовуються на третьому рівні зрілості.

Завдання 9.2. Упорядкуйте етапи контент-аналізу поняття "технологія управління фінансами банку" та розкрийте їх змістовне наповнення (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Етапи контент-аналізу

Етапи	Змістовність етапу
I етап	
II етап	
III етап	
IV етап	

Завдання 9.3. Обґрунтуйте перелік управлінських процедур та операцій у межах технологій бюджетування та фінансового контролінгу в банку. Аргументуйте, яка з цих технологій належить до комплексних

і яка – до спеціальних. Розкрийте функції фінансового менеджменту, які виконуються у межах технології, віднесеної до комплексних.

Література: [1; 19; 24; 34; 35; 49; 50; 51; 77; 88; 95; 96; 117; 122; 140].

10. Теоретичні основи та генезис фінансового менеджменту банку

Мета – формування у здобувачів знань щодо розвитку методів фінансового менеджменту й умінь їх використовувати в процесі створення технологій забезпечення фінансової стабільності банку.

Основні питання

10.1. Розвиток теорії фінансового менеджменту.

10.2. Складові системи фінансового менеджменту банку.

10.3. Теоретико-методологічний базис формування та реалізації технологічного підходу до фінансового менеджменту банку.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: надавати характеристику сучасного етапу розвитку фінансового менеджменту; виділяти складові системи фінансового менеджменту банку; застосовувати принципи технологічного підходу до процесів фінансового менеджменту банку.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, технологічний підхід, комплексні та спеціальні технології, технології управління, принципи.

10.1. Розвиток теорії фінансового менеджменту

У загальному сенсі фінансовий менеджмент є наукою про закони та закономірності, принципи та правила, категорії і терміни ефективного управління відносинами, пов'язаними з формуванням, розподілом, використанням коштів державою, муніципалітетами, підприємствами, організаціями, спрямованого на досягнення поставлених цілей [5, с. 64].

Фінансовий менеджмент прийнято розглядати з трьох позицій: як науку, як форму підприємницької діяльності та як систему управління

підприємством [4, с.100]. *Як наука* фінансовий менеджмент сформувався в середині ХХ ст.; *як форма підприємницької діяльності* він є видом самостійної діяльності, яку виконують професійні фінансові менеджери та фінансові інститути; *як система управління* він складається з двох підсистем: об'єкта управління (активи, капітал, фінансові потоки підприємства, пов'язані з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів) і суб'єкта управління (група осіб, яка виробляє та реалізує цілі фінансового менеджменту).

На рівні суб'єкта господарювання фінансовий менеджмент є "системою принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів та організацією обороту грошових коштів" [22, с. 11].

У найбільш розповсюдженій інтерпретації **фінансовий менеджмент** є системою відносин, які виникають на підприємстві з приводу залучення і використання фінансових ресурсів. Таке його трактування розширює предмет цього наукового та практичного напрямку – від фінансових ресурсів до всієї сукупності відносин, ресурсів, зобов'язань і результатів діяльності підприємства, які підлягають вартісному вимірюванню [42, с. 45].

Фінансовий менеджмент банку розглядається у трьох **аспектах** [13]:

як напрям діяльності або форма підприємництва він є діяльністю, сферою застосування якої є фінансові ринки (валютний, цінних паперів, кредитний, золота). Сутність фінансового менеджменту виражається в обміні фінансових (грошових) ресурсів на фінансових ринках між продавцями та покупцями;

як орган управління – це комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами;

як науковий напрям він охоплює теоретичні питання управління фінансами й організації фінансової діяльності в банку.

Фінансовий менеджмент банку необхідно розглядати з урахуванням особливостей банківської діяльності, пов'язаної як зі структурою формування ресурсної бази, так і зі створенням специфічного продукту – платіжних засобів – і організацією системи управління всіма функціями грошей. Основна мета фінансового менеджменту полягає в максимізації добробуту власників і персоналу банку в поточному та майбутньому періодах. Це гнучкий механізм управління, орієнтований на швидкі зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. З методологічної точки зору

фінансовий менеджмент банку є системою економічних грошових відносин з управління грошовими (фінансовими) ресурсами, що перебувають у розпорядженні банку, відповідно до концепції його розвитку [71, с. 16].

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. Етапи розвитку фінансового менеджменту й основні напрями дослідження цієї науки подані в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Еволюція фінансового менеджменту

Етапи	Основні напрями дослідження	Основні дослідники	Теорії, підходи
1	2	3	4
I. Нагромадження наукових відомостей про управління фінансами (кінець XIX ст. – 30-ті рр. XX ст.)	Управління державними та муніципальними фінансами; розроблення загальних основ фінансового аналізу; створення інструментів управління дебіторською заборгованістю і запасами; визначення джерел і форм залучення капіталу; оптимізація співвідношення між основним і обіговим капіталом, власними та позиковими коштами. Розвиток школи статистичного фінансового аналізу (1860 – 1880), школи мультиваріантних аналітиків (1870 – 1890), концепції взаємозв'язку рівня ризику та прибутковості (1921)	Дж. Уільямс, М. Гордон, Ф. Найт	Класична теорія фінансів; теорія менеджменту
II. Формування основ загальної теорії фінансового менеджменту (30 – 60-ті рр. XX ст.)	Розроблення методів, критеріїв фінансового аналізу, комплексної оцінювання фінансового стану компаній, діагностики банкрутства; методів антикризового управління, відновлення активності суб'єктів фінансових відносин, формування основ дивідендної політики, основних положень портфельної теорії. Розвиток концепції вартості капіталу (1938), концепції вартості грошей у часі (1930), концепції структури капіталу (1958)	Дж. Уільямс, Ф. Модильяні, М. Міллер, І. Фішер, Г. Марковіц, Дж. Лінтнер	Школа наукового управління; маржиналізм

1	2	3	4
<p>III. Систематизація і розвиток концептуальних основ фінансового менеджменту (60 – 90-ті рр. XX ст.)</p>	<p>Подальше теоретичне обґрунтування головної мети, значення фінансового менеджменту, оцінювання умов ефективного формування портфеля фінансових інвестицій; розвиток методів оцінювання реальної ринкової вартості різних видів інвестиційних фінансових інструментів; методів оцінювання фінансових активів із урахуванням систематичного ризику; формування методологічних основ фінансового планування, бюджетування; визначення можливостей диверсифікації джерел фінансування активів компаній. Формування моделі оцінювання опціонів (1973), моделі фінансового забезпечення стійкого зростання фірми (1988)</p>	<p>Т. Коупленд, Дж. Уенстон, Ф. Блек, М. Шоулз, Р. Мертон, У. Шарп, Дж. Лінтнер, Дж. Ван Хорн, Ю. Бріхем, Л. Гапенські, Е. Альтман, Р. Хіггінс</p>	<p>Неокласична теорія фінансів, функціональний підхід до управління фінансами</p>
<p>IV. Удосконалення методології фінансового менеджменту (90-ті рр. XX ст. – сучасність)</p>	<p>Узагальнення, інтеграція теоретичних висновків різних наукових шкіл, основних концептуальних підходів до управління фінансами держави, включно з міжнародними фінансами. Розвиток методів фінансового забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку, методів аналізу кон'юнктури фінансового ринку. Удосконалення методів оцінювання інвестиційної привабливості активів, похідних цінних паперів. Розроблення нових фінансових інструментів, інноваційних технологій у сфері управління фінансами. Формування нових напрямів фінансового менеджменту: інжиніринг, моніторинг, контролінг, реінжиніринг, збалансована система показників. Розвиток стратегічної складової фінансового менеджменту</p>	<p>Р. Каплан, Д. Нортон, Л. Мейсел, Д. Хан, К. Адамс, П. Робертс, К. Балтроп, К. Дитц, Д. Карлсон, Т. Кох, Д. МакНотон, С. Мак Доналд, П. Роуз, Дж. Синкі, М. Чоудрі, Дж. Уільямс</p>	<p>Системний, процесний, ситуаційний, проектний підходи до фінансового управління</p>

Сьогодні до фінансового управління необхідно ставитися як до інноваційних технологій [5, с. 61]. Це є однією з підстав застосування технологічного підходу до завдань фінансового менеджменту. Однією з поточних тенденцій у розвитку фінансового менеджменту в банках є посилення його стратегічної спрямованості. Практика доводить, що досягнення успіху в сучасному банківському бізнесі залежить від наявності стратегії розвитку й ефективних інструментів управління її реалізацією. Стратегічний фінансовий менеджмент у банку використовує управлінський підхід, відповідно до якого фінансові прийоми, інструменти та методологія ухвалення рішень спрямовуються на довгострокову перспективу забезпечення фінансового благополуччя банку з метою сприяння зростанню, підвищенню стійкості та конкурентоспроможності.

Сьогодні банки, реалізуючи принципи стратегічного підходу, намагаються забезпечити оптимальне використання обмежених ресурсів з одночасною максимізацією прибутку та зростанням вартості банківського бізнесу, зміцнюючи позиції в динамічному бізнес-середовищі [116].

У сучасних умовах реалізації завдань фінансового менеджменту банку явну перевагу в досягненні стратегічних цілей відіграє наявність формалізованого інструментарію для управління реалізацією стратегії. В якості такого інструменту банки все частіше використовують *збалансовану систему показників діяльності (ЗСП)*. Ця система дозволяє перевести стратегічні орієнтири банку в конкретні, зрозумілі для працівників показники (ключові показники ефективності), які піддаються контролю та моніторингу [141].

Ще одним популярним підходом, використовуваним у фінансовому менеджменті банків, виступає **бенчмаркінг** – методика вивчення, порівняльного аналізу та впровадження кращих способів ведення бізнесу в банківській сфері. Цінність бенчмаркінгу полягає в тому, що він дозволяє відносно швидко, з незначними витратами вдосконалити діяльність банку, зрозуміти, як працюють банки-лідери, досягти та перевищити їх результати [127]. На додаток слід також зазначити розвиток таких технологій управління банками, як **контролінг** та **інноваційний менеджмент**.

Метою управління фінансами банку є підвищення його фінансової стійкості та результативності та максимізація ринкової вартості.

Взаємозв'язок між об'єктами управління фінансами банку подано на рис. 10.1.

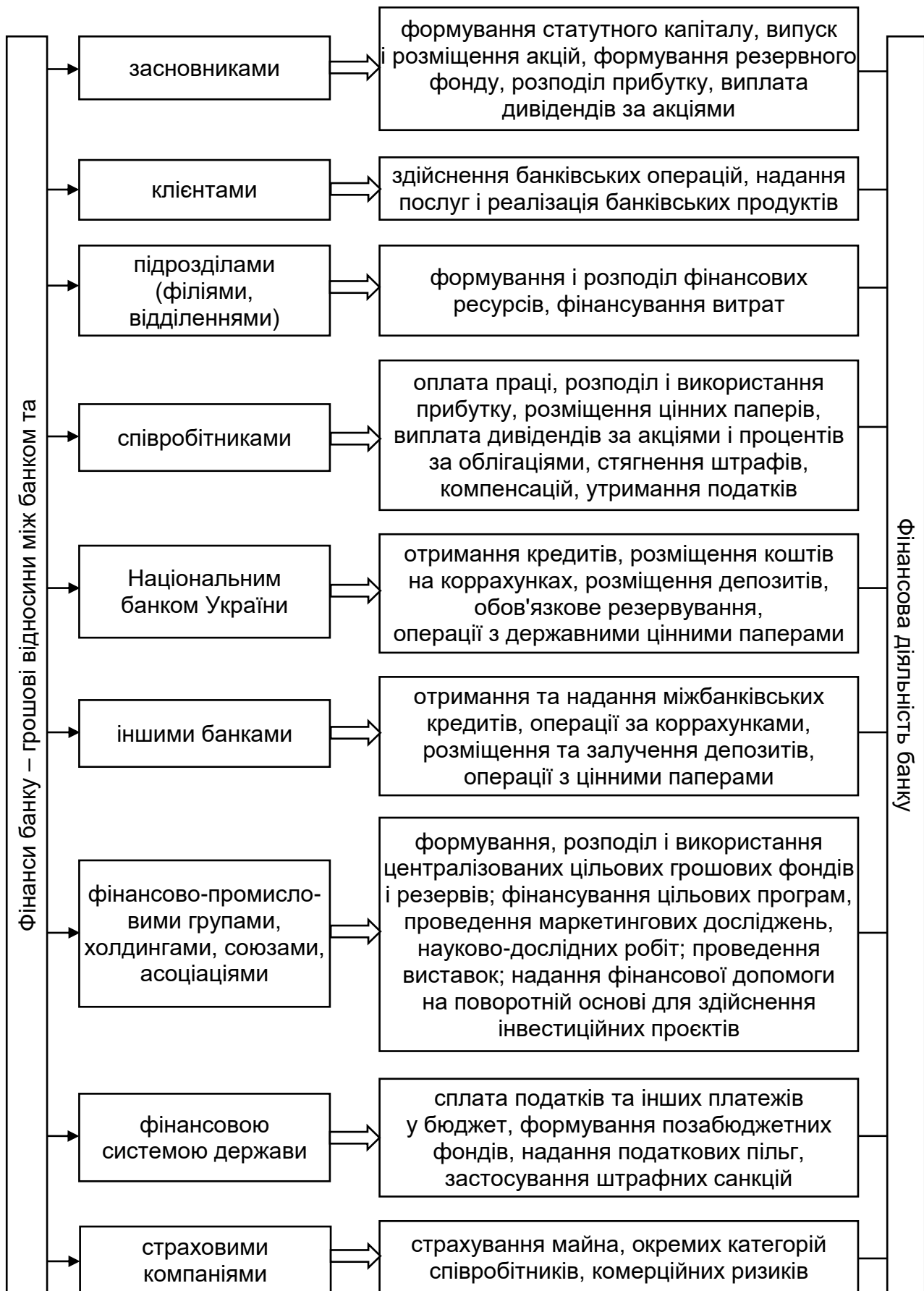


Рис. 10.1. Об'єкти управління фінансами банку

Фінансова діяльність банків стає успішною тільки в разі збалансованого управління об'єктами з використанням ефективних інструментів і методів.

10.2. Складові системи фінансового менеджменту банку

Відповідно до сучасних концепцій **фінансовий менеджмент** банку є системою управління фінансами, яка взаємодіє з зовнішнім оточенням та включає процеси розроблення і реалізації рішень щодо формування відносин, пов'язаних із рухом фінансових потоків банку. Ця система спрямована на досягнення оптимального співвідношення між максимізацією ринкової вартості бізнесу, динамічним розвитком і підтриманням його фінансової стійкості [36].

Система фінансового менеджменту банку є багатограним, складним, багатофункціональним об'єднанням підсистем, що сукупно утворюють єдине угруповання, функціонування якого підпорядковується єдиним цілям, у процесі взаємодії забезпечуючи існування та розвиток системи вищого порядку [36, с. 63].

Завдання фінансового менеджменту банку деталізуються за рівнями суб'єкта управління [142]. *На вищому рівні управління* (стратегічному) здійснюються: розроблення концепції розвитку банку, визначення стратегічних напрямів фінансового розвитку, формування цільової програми фінансової діяльності, контроль виконання стратегічних цілей, ухвалення рішень з основоположних питань фінансової діяльності банку (випуск акцій, реорганізація діяльності тощо), визначення обсягів і механізму розподілу чистого прибутку та сплати дивідендів. *На рівні підрозділів головного офісу банку* (тактичному рівні управління) обґрунтовуються раціональність і можливість досягнення стратегічних цілей і реалізації фінансових стратегій, розробляються мікростратегії і механізм їх реалізації за конкретними напрямками фінансової діяльності (кредитна, інвестиційна, депозитна політика); визначаються сектори фінансового ринку, на яких банк може оптимально реалізувати свій ресурсний, технологічний, кадровий, клієнтський потенціал; формуються внутрішньобанківські документи, які регламентують проведення фінансових операцій; здійснюється фінансове планування, розробляються системи бюджетування і контролю виконання встановлених показників; проводиться фінансовий аналіз, моніторинг поточних і кінцевих показників, а також оцінювання

ефективності прийнятої стратегії; забезпечується фінансова стійкість банку. На рівні філії або відділення (оперативному рівні управління) здійснюються: конкретизація завдань фінансової діяльності та розроблення заходів для відповідного відділу у межах, установлених для даного підрозділу фінансовим планом (бюджетом); визначення підходів і методів мінімізації і регулювання банківських ризиків; розроблення і доведення до відділів оперативних корегувальних настанов з формування запланованих фінансових потоків та їх оптимізації; складання та подання фінансової і управлінської звітності у відповідні підрозділи головного офісу банку; фінансовий аналіз, моніторинг і контроль поточних і кінцевих показників даного підрозділу, оцінювання ефективності його діяльності; розроблення пропозицій щодо оптимізації фінансової діяльності підрозділу банку.

Функції фінансового менеджменту як керівної системи подано у табл. 10.2. Перелік її традиційних функцій доцільно доповнити функцією балансування фінансових інтересів усіх суб'єктів, зацікавлених у діяльності банку.

Таблиця 10.2

Функції фінансового менеджменту банку як керівної системи

Функції	Змістовність
1	2
Планування	Обґрунтування фінансових рішень на перспективу, вибір їх альтернативних варіантів. Розроблення та реалізація системи поточних фінансових планів та оперативних бюджетів за основними напрямками фінансової діяльності, структурними підрозділами та банком у цілому
Прогнозування	Є різновидом функції планування, яка полягає в обґрунтуванні гіпотези про ймовірний стан фінансової діяльності в банку та відповідні показники, які характеризують цей стан
Організація	Створення підрозділів фінансової служби, визначення їх повноважень, установлення вертикальних і горизонтальних зв'язків, координація дій
Регулювання	Передбачає вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стійкість фінансової системи у випадку виникнення відхилення від заданих параметрів
Координація	Передбачає узгодженість дій усіх ланок системи фінансового управління банку на основі проведення нарад, зустрічей, роботи координаційних комітетів

1	2
Облік	Спрямована на ведення та систематизацію вичерпної, достовірної, своєчасної та зрозумілої інформації як основи для ухвалення оптимальних фінансових рішень
Аналіз	Проведення експрес- і поглибленого аналізу фінансових операцій банку; результатів фінансової діяльності відділень, філіалів; узагальнених результатів фінансової діяльності банку в цілому
Стимулювання	Формування системи стимулювання і покарань працівників структурних підрозділів банку за неналежне виконання чи невиконання встановлених цільових фінансових показників, нормативів і планових завдань
Контроль	Створення системи внутрішнього контролю, розподіл контрольних обов'язків між окремими службами та фінансовими менеджерами, визначення системи контролюючих показників і контрольних періодів, оперативне реагування на результати проведеного контролю

Це дозволить урахувати не лише внутрішні, а й зовнішні фінансові інтереси з метою забезпечення іміджу фінансово стійкого та соціально значущого банку.

У табл. 10.3 розглянуті функції фінансового менеджменту як спеціальної галузі управління.

Таблиця 10.3

Функції фінансового менеджменту банку як спеціальної галузі управління

Функції	Змістовність
1	2
1. Управління активами та пасивами	Планування, формування та контроль за використанням коштів банку для підтримки ліквідності та задоволення потреб клієнтів у ресурсах
2. Управління капіталом	Залучення, оптимізація, рефінансування та ефективне використання капіталу банку. Передбачає управління власним і залученим капіталом, запозиченими коштами, оптимізацію структури капіталу
3. Управління інвестиційним портфелем	Забезпечення стабілізації доходів банку, компенсація кредитного ризику за портфелем банківських позик, забезпечення географічної диверсифікації, підтримка ліквідності
4. Управління грошовими потоками	Акумуляція грошових коштів, їх витрачання та перерозподіл з метою збалансування фінансово-кредитної діяльності банку

1	2
5. Управління банківськими ризиками	Оцінювання рівня процентного, валютного, кредитного та інших видів ризику; визначення обсягу можливих фінансових втрат, оптимізація співвідношення між рівнями прибутковості та ризиків, обґрунтування заходів з мінімізації ризиків
6. Гарантування безпеки банку	Раціональна побудова систем безпеки банку, формування засад комплексної системи захисту, своєчасна діагностика банкрутства, формування комплексу профілактичних заходів, спрямованих на попередження кризи; за необхідності – виведення банку з кризи

Функції фінансового менеджменту виконуються через певні технології. Ураховуючи наявність у системі фінансового менеджменту двох складових – стратегічної і тактичної, відповідні функції здійснюються на основі різних видів технологій (комплексних і спеціальних, відповідно). *Спеціальні технології* використовуються переважно на тактичному рівні управління, а для вирішення стратегічних завдань доцільним є застосування *комплексних технологій*.

10.3. Теоретико-методологічний базис формування та реалізації технологічного підходу до фінансового менеджменту банку

Технологічний підхід до функціонування фінансового менеджменту банку передбачає узгодженість комплексних (збалансована система показників, бенчмаркінг, фінансовий контролінг) і спеціальних (технології управління кредитними операціями, операціями з залучення коштів, валютними операціями, операціями з цінними паперами та з розрахунково-касового обслуговування) технологій управління фінансами. Переваги технологічного підходу уможливають вибір найбільш доцільних з переліку вже розроблених і використовуваних на практиці технологій управління фінансами або створення саморегульованих технологій – відповідно до внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування та розвитку банку.

Вихідними для побудови комплексу принципів технологічного підходу в фінансовому менеджменті банку є такі положення:

складовими системи фінансового менеджменту є технології управління фінансами. Отже, принципи фінансового менеджменту є базовими для процесу створення технологій;

фінансовий менеджмент інтегрований із загальною системою управління, тому принципи управління доцільно використовувати для розгляду фінансового менеджменту банку з позицій технологічного підходу;

у виборі та створенні технологій управління фінансами банку слід брати до уваги наявність стратегічної складової фінансового менеджменту;

розглядаючи фінансовий менеджмент банку як сукупність взаємопов'язаних і взаємоузгоджених технологій, у їх формуванні слід керуватися принципами технологічного підходу (технологізації);

банк, як і будь-яка організація, підпорядковується закону циклічності. На кожній стадії життєвого циклу склад технологій управління фінансами може відрізнитися, тому принципи їх формування слід доповнити принципами еволюційної теорії і теорії життєвого циклу організації.

Склад принципів фінансового менеджменту банку відповідно до технологічного підходу подано у табл. 10.4.

Таблица 10.4

Принципи фінансового менеджменту банку відповідно до технологічного підходу

Теорія / наука / підхід	Принципи
1	2
Фінансовий менеджмент	Інтегрованість із загальною системою управління, комплексний характер формування управлінських рішень, високий динамізм управління, варіативність підходів до розроблення управлінських рішень, орієнтованість на стратегічні цілі; регулярність, спадкоємність, об'єктивність, адаптивність, керованість, інноваційність; забезпечення прибутковості, ліквідності, надійності; ефективність розміщення коштів, ефективність витрат, інформаційна ефективність; оптимальна структура ресурсної бази, врахування специфіки функціонування банку та стану розвитку кредитної системи; формалізоване закріплення функціональних обов'язків, прав і відповідальності учасників процесу управління; виконання нормативних вимог до діяльності банків з боку держави, оптимальна взаємодія суб'єктів із об'єктами управління

1	2
Теорія управління	Науковість, узгодженість, послідовність, відповідність, обґрунтованість, несуперечливість, динамізм, розвиток, цілеспрямованість, наявність норм, системність, цілісність, комплексність, структурованість, ієрархічність, взаємозалежність структури та середовища, принцип зворотного зв'язку, оптимальність і гнучкість, ефективність, економічність, своєчасність, поділ праці, вмотивованість, організованість, обліковість, спланованість, контрольованість, залучення персоналу, ініціативність
Теорія стратегічного управління	Системні принципи (динамізм розвитку, детермінізм, об'єктивність, ієрархічність); специфічні принципи (комплексність, ефективність, оптимальність, синергія, гнучкість, реалістичність, адаптивність, оперативність)
Технологічний підхід	Пропорційність, ритмічність, паралельність, безперервність, відповідність "мета – процес – структура", гнучкість, збагачення, оцінювання якості, технологічність, типізація
Еволюційна теорія. Теорія життєвого циклу організації	Спадковість, еластичність, відбір, диференціація, стабілізація, інерція, безперервність

Принципи формування технологій управління фінансами банку мають бути доповнені принципами еволюційності:

спадковості – результативність управління фінансами банку, а також перехід банку з однієї стадії життєвого циклу на іншу в значній мірі обумовлені накопиченим рівнем зрілості системи фінансового менеджменту банку;

еластичності – результативність фінансового менеджменту банку є чутливою (у певній пропорції) до зміни технологій управління фінансами;

відбірковості – перелік технологій управління має постійно переглядатися та тестуватися з метою відбору найбільш ефективних;

диференціації – технології управління фінансами банку мають обиратися диференційовано, залежно від специфіки банку, стадії життєвого циклу, сформованого рівня зрілості системи фінансового менеджменту та ін.;

стабілізації – доцільним є подовження тривалості "успішних" стадій життєвого циклу банку, що стає можливим за умов використання ефективних технологій управління фінансами та їх своєчасної зміни;

інерційності – перехід на нову стадію життєвого циклу банку відбувається з певним часовим лагом після початку та закінчення застосування відповідних технологій управління фінансами;

безперервності – безупинність процесу зміни стадій життєвого циклу банку надає можливість адаптування до особливостей кожної стадії через модифікацію технологій управління фінансами банку.

Дотримання цих принципів сприятиме ефективній реалізації наявних технологій управління фінансами банку та створить основу для формування їх цілісної системи, яка відповідатиме етапу його розвитку.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Опишіть етапи генезису фінансового менеджменту банку.
2. Охарактеризуйте сучасний етап розвитку фінансового менеджменту (90-ті рр. ХХ ст. – сучасність).
3. Розкрийте змістовність об'єктів управління фінансами банку.
4. Систематизуйте та розкрийте змістовність інструментарію фінансового менеджменту банку.
5. Визначте тенденції у застосуванні інноваційних технологій управління фінансами банку.
6. Обґрунтуйте функції фінансового менеджменту банку як керівної системи та як спеціальної галузі управління.
7. Назвіть види технологій управління фінансами банку.
8. Охарактеризуйте властивості технологій управління фінансами банку.
9. Узагальніть основні підходи до управління фінансами банку.
10. Поясніть змістовність технологічного підходу в фінансовому менеджменті банку.
11. Надайте характеристику принципів технологічного підходу в фінансовому менеджменті банку.

Практичні завдання

Завдання 10.1. Установіть відповідність між етапами розвитку фінансового менеджменту та теоріями та підходами, які застосовувались на кожному з них.

Етапи	Теорії, підходи
Нагромадження наукових відомостей про управління фінансами (кінець XIX ст. – 30-ті рр. XX ст.)	Системний, процесний, ситуаційний, проєктний підходи до фінансового управління
Систематизація і розвиток концептуальних основ фінансового менеджменту (60 – 90-ті рр. XX ст.)	Класична теорія фінансів, теорія менеджменту
Удосконалення методології фінансового менеджменту (90-ті рр. XX ст. – сучасність)	Школа наукового управління, маржиналізм
Формування основ загальної теорії фінансового менеджменту (30 – 60-ті рр. XX ст.)	Неокласична теорія фінансів, функціональний підхід до управління фінансами

Завдання 10.2. Побудуйте схему взаємодії функцій фінансового менеджменту банку як керівної системи та як спеціальної галузі управління.

Функції фінансового менеджменту банку як керівної системи
1. Планування
2. Прогнозування
3. Організація
4. Регулювання
5. Координація
6. Облік
7. Аналіз
8. Стимулювання
9. Контроль

Функції фінансового менеджменту банку як спеціальної галузі управління
А. Управління активами та пасивами
Б. Управління капіталом
В. Управління інвестиційним портфелем
Г. Управління грошовими потоками
Д. Управління банківськими ризиками
Е. Гарантування безпеки банку

Обґрунтуйте, які з функцій управління застосовуються у виконанні кожної із спеціальних функцій фінансового менеджменту.

Завдання 10.3. Розмежуйте подані принципи на ті, що відносяться до технологічного підходу, та ті, що стосуються принципів еволюційної теорії: пропорційність, типізація, еластичність, паралельність, інерція, стабілізація, ритмічність, безперервність, відбір, диференціація, відповідність

"мета – процес – структура", гнучкість, збагачення, оцінювання якості, спадковість, технологічність.

Розкрийте їх змістовність відповідно до управління фінансами банку.

Література: [4; 5; 13; 20; 33; 36; 42; 71; 73; 86; 142].

11. Фінансовий інжиніринг як інноваційна технологія фінансового менеджменту банку

Мета – формування у здобувачів знань щодо змістовності технології фінансового інжинірингу та застосування його інструментів у фінансовому менеджменті банку.

Основні питання

11.1. Теоретичні засади визначення сутності та напрямів застосування фінансового інжинірингу.

11.2. Типологія фінансових інновацій як засобів фінансового інжинірингу в банку.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: визначати доцільність запровадження інноваційних фінансових інструментів і технологій у рамках фінансового інжинірингу; виявляти сучасні інноваційні тренди у банках.

Ключові слова: фінансовий інжиніринг, фінансова інновація, функція, фінансові інструменти, фондовий ринок, мобільні технології.

11.1. Теоретичні засади визначення сутності та напрямів застосування фінансового інжинірингу

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

Варіативність визначень фінансового інжинірингу зумовлює поширеність його використання у різних сферах.

Однією з **функцій фінансового інжинірингу** є створення ефективних фінансових інновацій для перерозподілу ризиків, грошових потоків, інформації відповідно до потреб економічних агентів у різних сферах. **Напрямами впровадження фінансового інжинірингу** є: ринок деривативів, фондовий ринок, корпоративні фінанси, банківська діяльність.

Фінансовий інжиніринг *на ринку деривативів* спрямований на конструювання таких фінансових інструментів, які б забезпечували максимальний захист від ризиків і надавали можливість для отримання додаткових прибутків [130]. З економічної точки зору фінансовий інжиніринг проявляється у використанні цінних паперів і фінансових інструментів у вигляді контрактів для створення їх гібридних і синтетичних комбінацій для управління ризиками, ліквідністю та дохідністю [2].

Роль фінансового інжинірингу *на ринку похідних фінансових інструментів* зводиться до виконання таких функцій: перерозподіл ризиків для максимізації прибутку; отримання додаткових доходів від арбітражних операцій; досягнення бажаного рівня ліквідності; пошук додаткових джерел фінансування; перерозподіл інформації; створення фіктивного капіталу.

Необхідною умовою проектування нових фінансових інструментів є зміни елементів, з яких складається фінансовий інструмент, – такі, як дохідність, ризиковість, строковість і трансферабельність. З огляду на це виділяють певні групи похідних фінансових інструментів, спрямованих на вирішення конкретних завдань:

- хеджування та розподіл ризиків (свопові угоди, опціони, ф'ючерси, фінансові ковенанти);

- отримання додаткових прибутків (опціони, структуровані фінансові продукти, депозитарні розписки);

- здійснення арбітражних операцій (індексні ф'ючерси, опціони на індекси).

У цілому похідні фінансові інструменти призначені для уникнення різноманітних ризиків в умовах підвищеної волатильності фінансових ринків. Саме ця особливість свого часу стала каталізатором розвитку фінансового інжинірингу на міжнародному фінансовому ринку та сприяла популяризації похідних фінансових інструментів.

Ще однією сферою застосування фінансового інжинірингу є *фондовий ринок*. Світовий фондовий ринок в основному представлений облігаціями й акціями, тому саме ці цінні папери є об'єктом фінансового інжинірингу.

Використання інструментів фінансового інжинірингу на фондовому ринку спрямовано переважно на створення таких видів облігацій, які б задовольняли специфічні інтереси емітентів та інвесторів шляхом найкращої комбінації власних параметрів: ризику, дохідності, ліквідності. Конструювання найпривабливіших з точки зору параметрів фінансових інструментів із урахуванням поточної ситуації на ринку та потреб економічних агентів відбувається за допомогою таких методів:

модифікація параметру (метод LEGO) – зміна одного або кількох параметрів цінного паперу для ефективного управління ризиками в умовах невизначеності (включення в облігацію опціону або ф'ючерсу на відповідний базовий актив);

декомпозиція ("стрипування" облігації) – відокремлення певних елементів цінного паперу один від одного (дисконтні облігації, цільові дисконтні облігації). Головною перевагою такого виду облігацій є мінімальний кредитний ризик і ризик дострокового погашення, максимальна ліквідність, великий спектр інвестиційних можливостей, відсутність ризику реінвестування, податкові переваги;

емісія пакетного (синтетичного) *продукту* передбачає поєднання методів модифікації та композиції з метою створення таких параметрів облігації, які б найкращим чином задовільнили інтереси інвесторів та емітентів (боргові цінні папери із вбудованими деривативами);

комбінація кількох методів – поєднання кількох фінансових продуктів у єдиний (комерційні облігації, деривативи).

Різноманітність функцій та широкі можливості фінансового інжинірингу стимулюють економічних агентів до впровадження його інструментів у інші сфери, зокрема фінанси корпорацій та банківську діяльність.

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

Фінансовий інжиніринг у банку зводиться до фінансового забезпечення клієнта з використанням різних банківських продуктів (у тому числі власних банківських фінансових технологій і фінансових інструментів ринку), що відповідає потребам клієнта та інтересам банку.

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

Гарантією ефективності фінансового інжинірингу у банку є послідовне виконання його етапів:

підготовчий етап включає діяльність з визначення цільових орієнтирів інноваційної діяльності банку; збирання, оброблення та аналізу ринкової інформації; генерування та систематизації ідей; оцінювання ризиків; вибору однієї або кількох фінансових інновацій;

етап проєктування передбачає розроблення концепції обраної фінансової інновації; підготовку технічного завдання, програмного та маркетингового забезпечення; власне розроблення фінансової інновації; імплементацію фінансової інновації у діяльність банку;

завершальний етап полягає в продажі фінансової інновації клієнтам банку; супроводженні фінансової інновації та її ринковій підтримці; оцінюванні результатів упровадження фінансової інновації.

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

Діяльність з фінансового інжинірингу в банку повинна відповідати таким принципам:

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

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

принцип інноваційності – фінансові інновації, які є інструментами фінансового інжинірингу, повинні відповідати критеріям інноваційності та втілювати найсуттєвіші досягнення вітчизняного та зарубіжного досвіду;

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

Використання різноманітних інструментів фінансового інжинірингу є необхідною умовою забезпечення стабільності фінансових установ.

11.2. Типологія фінансових інновацій як засобів фінансового інжинірингу в банку

Вперше термін "інновація" використаний Й. Шумпетером у рамках розробленої ним теорії економічного розвитку – як нова комбінація ресурсів і підприємницьких можливостей, що створюється у процесі підприємницької діяльності [38]. Наукові напрацювання Й. Шумпетера сформували фундамент теоретико-методологічного базису інноватики та набули подальшого розвитку в багатьох наукових концепціях та напрямках (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Еволюція становлення та формування теорії інновацій

Розвиток теорії інновацій мав динамічний характер і супроводжувався постійною зміною поглядів на об'єкт дослідження. На етапі становлення теоретичного підґрунтя інновації розглядалися через призму циклічності розвитку суспільства та кризових явищ, які його супроводжували. Саме цей етап характеризується найбільшими фундаментальними проривами.

Наступний етап відзначився зміною фокусу дослідження. Науковці почали приділяти значну увагу прикладним дослідженням, в яких інновації розглядалися у взаємозв'язку з економічним зростанням. Було докладено зусилля для встановлення зв'язків між підприємницькою та інноваційною діяльністю економічних агентів. Об'єктом сучасного етапу розвитку теорії інновацій є інновації у глобальному масштабі.

За сферою застосування фінансові інновації можна розподілити на: продуктові; технологічні; інновації у бізнес-процесах банку; організаційні.

Різноманітність фінансових інновацій у банку зумовлює необхідність проведення їх класифікації з метою систематизації їх проявів для підвищення ефективності інноваційних процесів, які протікають у банку (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

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 й удосконалені технології надання банківських послуг
	Процесні	Інноваційні перетворення процесу надання банківських послуг і реалізації банківських продуктів
	Організаційні	Управлінські інновації, що стосуються змін організаційної структури банку; концептуальні інновації, які втілюються у змінах моделей та стратегій діяльності банків

Продовження табл. 11.1

1	2	3
Інноваційний потенціал	Радикальні	Принципово нові види банківських продуктів і послуг, якісно нових технологій та методів
	Модифіковані	Часткові, проте суттєві покращення наявних продуктів, технологій та процесів
	Комбінаторні	Нові банківські продукти, створені шляхом поєднання різноманітних елементів
Рівень упровадження	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 задовільнення поточних потреб	Інновації, які виникають у ході створення способів задовільнення 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 задовільнення фінансових потреб клієнтів
	Імітаційні	Ідеї, яка вже існують на ринку
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

1	2	3
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, що виникають на ринку
	Протекціоністські	Інноваційні рішення, які спрямовані на вдосконалення 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
Залежно від ефекту для банку	Орієнтовані на економічний ефект	Рішення, які забезпечують підвищення доходів банку та зниження його витрат за здійснюваними операціями
	Орієнтовані на підтримання конкурентної позиції	Рішення, які забезпечують оптимізацію банківських бізнес-процесів з метою посилення конкурентоспроможності банку на ринку
Залежно від темпів упровадження	Швидкі	Фінансові інновації із коротким часовим періодом між упровадженням та отриманням ефекту від їх дії
	Уповільнені	Складні фінансові інновації, реалізація яких здійснюється повільно
	Рівномірні	Фінансові інновації, які одночасно з'являються на різних сегментах ринку
	Стрибокподібні	Фінансові інновації, розвиток яких є нерівномірним, що викликано нестабільністю попиту на них

Наведена узагальнена класифікація фінансових інновацій надає цілісне розуміння об'єкта дослідження як системи, яка характеризується сукупністю взаємозв'язків і відносин між різними групами та видами фінансових інновацій.

Ключові тенденції у фінансових інноваціях формуються за такими напрямками: продуктові фінансові інновації, технологічні нововведення, інновації у бізнес-процесах та організаційні зміни (табл. 11.2).

Сучасні інноваційні тренди у банках та їх характеристика

Види фінансової інновації	Фінансова інновація	Сутність фінансової інновації
1	2	3
Технологічні інновації	Модернізація банківських відділень	Створення мережі відділень із мінімальною кількістю співробітників у рамках концепції the self-service есо-поту (економіки самообслуговування)
	Безконтактні технології та мобільні платежі	Здійснення певних банківських операцій (управління рахунками, відкриття депозитів, переказ грошей з картки на картку, оплата товарів на касі) за допомогою мобільних пристроїв, соціальних мереж і NFC-технологій (технологій бездротового високочастотного зв'язку)
	Крипtotехнології	Миттєва ідентифікація клієнта за допомогою селфі, систем розпізнавання мови й електронного підпису
Інновація у бізнес-процесах	Big Data	Використання великого масиву даних про клієнтів банку задля покращення клієнтського сервісу та формування правильного іміджу серед клієнтів
	ВРМ- та QlikView-системи	Об'єднання всіх інновацій, що орієнтовані на клієнтів, у єдиний бізнес-процес на основі систем нового покоління
	"Творчий банкінг"	Розподіл відповідальності за розвиток бізнесу корпоративного клієнта між банком і підприємством; їх творча спільна робота зі створення взаємних цінностей
	Гейміфікація	Використання елементів гейміфікації (ігрових практик і механізмів) для залучення нових клієнтів, їх навчання та мотивації
Продуктова кредитна інновація	Краудфандинг	Коллективне фінансування невеликими сумами за допомогою використання можливостей новітніх інформаційно-комунікаційних технологій
	P2P- і P2B-кредитування	Фінансування одного суб'єкта іншим (як правило, фізичною особою) за допомогою Інтернет-платформ або фінансового посередника (банку)
Продуктова депозитна інновація	Структуровані депозити	Депозити, які прив'язані до вартості певного фінансового інструменту, дають вкладнику змогу отримати додаткову вигоду від вартості будь-якого фінансового інструменту
	Комбіновані депозити	Депозити, які є комбінацією вкладних рахунків та програм страхування
	Мультивалютні вклади	Депозити, які передбачають зберігання коштів у різних валютах

1	2	3
Інновації у банківських рахунках	Рахунки з нульовим залишком	Банківські рахунки, які використовуються для ліквідації надлишкових залишків і підтримки контролю над витратами економічних агентів
	Рахунки з автоматичним очищенням	Банківські рахунки, залишок за якими інвестується в процентні активи в інтересах власника рахунку, а наступного дня інвестовані кошти та нараховані відсотки повертаються на рахунки власника
Організаційні інновації	Ко-брендинг банків і страхових компаній	Взаємодія банків і страхових компаній у формі спільної стратегії задля підвищення ефективності й отримання прибутку
	Інноваційна культура	Зміни у чинних методиках підготовки та перепідготовки банківського персоналу; створення новітніх банківських професій

Із стрімким розвитком інформаційних технологій традиційне уявлення про банківський бізнес поступово змінюється. Система **проактивного фінансового менеджменту**, змістовність якого проявляється у конструюванні та впровадженні фінансових інновацій для виживання банку в режимі реального часу, вже довела свою ефективність в іноземній банківській практиці.

Сьогодні одним із потужних інноваційних трендів, який активно поширюється у глобальному масштабі, є *переконфігурація банківських відділень*. Сучасні відділення банку у США, Австралії та Іспанії подібні до синтезованих інноваційних лабораторій, які все менше концентруються на транзакціях, а більше орієнтуються на побудову відносин з клієнтами.

Головною метою створення відділень із мінімальною кількістю працівників є оптимізація витрат банку та залучення більшої кількості клієнтів через новий, більш цікавий формат відносин.

Розвиток сучасних *мобільних технологій* значними темпами випереджає розвиток веббанкінгу. Мобільні пристрої є ефективним і зручним засобом здійснення простих банківських транзакцій, обсяг яких з кожним роком зростає, що задовільнює прагнення клієнтів до більш швидкого способу здійснення банківських операцій. Мобільний банкінг має ряд переваг, зокрема: висока швидкість і безпека транзакцій, відсутність необхідності у додатковому обладнанні тощо.

Однією з цілей, на досягнення яких спрямовуються сучасні технологічні інновації, є посилення безпеки банківських транзакцій, зокрема із використанням кріптотехнологій.

Значних змін зазнають і банківські бізнес-процеси. На тлі партнерства та кооперації банків із високотехнологічними компаніями розвитку набуває використання "*великих даних*" – Big Data. Якщо у минулому банки тільки накопичували інформацію про клієнтів та їх уподобання, то тепер активно використовують її для захисту себе від шахрайства, формування правильного іміджу серед потенційних клієнтів, створення персональних банківських продуктів і послуг. Використання Big Data може привести до кардинальних змін у банківському маркетингу, виводячи концепцію персонального обслуговування на якісно новий рівень.

Ще однією інновацією у бізнес-моделі банку є запровадження *ВРМ*-та *QlikView-систем*. Ці системи є новим кроком у розвитку та підтримці взаємовідносин з клієнтами. CRM-системи (Customer Relationship Management), які вже підтвердили статус ефективного інструменту інтеграції даних про клієнтів в єдиний інформаційний простір, поступово поступаються місцем *менеджменту бізнес-процесів* (Business process management), який дозволяє об'єднувати всі інновації, орієнтовані на клієнтів у єдиний бізнес-процес за допомогою інформаційних рішень нового покоління.

Що стосується фінансових інновацій у сфері управління лояльністю клієнтів, то на увагу заслуговує концепція "*творчого банкінгу*", у рамках якої клієнти банку перетворюються зі споживачів послуг на його партнерів. Банк бере на себе відповідальність за розвиток бізнесу клієнта, пропонуючи останньому найбільш прийнятну комбінацію послуг, яка оптимально відповідає особливостям його бізнесу. Головною метою "*творчого банкінгу*" є не максимізація прибутковості банку, а встановлення міцних і тривалих партнерських відносин із клієнтом.

Елементи *гейміфікації* активно запроваджуються у діяльність банків з метою посилення лояльності клієнтів, стимулювання їх до споживання певних банківських продуктів і послуг, надання позитивних відгуків і рекомендацій про банк, підвищення рівня їх фінансової грамотності.

Складні банківські депозитні продукти нового покоління (структуровані, комбіновані та мультивалютні депозити) вже зарекомендували себе як високоефективні та широко використовуються західними та вітчизняними фінансово-кредитними установами.

Зростання популярності *стартапів* актуалізує проблему їх фінансування для банків. Застосовуються технології *краудфандингу*, *пінг-вого кредитування* та *венчурних займів*. Технології краудфандингу, *P2P*-і *P2B-кредитування*, які є окремими випадками першого, традиційно реалізуються через Інтернет-платформи без участі фінансових посередників.

Популярність нетрадиційних видів позик уже привернула увагу фінансово-кредитних установ. Ринок краудфандингу, P2P- і P2B-кредитування в Україні нині перебуває у фазі зародження; згодом той потенціал, який мають ці нестандартні способи фінансування, дозволить банкам, з одного боку, без будь-яких втрат сприяти загальноекономічному розвитку, а з іншого – нарощувати клієнтську базу.

Стосовно інновацій банків у розрахунках і платежах слід виокремити *рахунки з нульовим залишком та автоматичним очищенням*. Якщо головним завданням перших є ліквідація можливих касових розривів у корпоративних клієнтів з метою уникнення овердрафтів, то інші використовуються для отримання додаткових прибутків шляхом інвестування коштів, які залишаються на рахунках, у процентні активи.

Необхідними виявились зміни в організації банківської діяльності. Сьогодні *ко-брендінг* можна вважати рушійною силою зростання ринку банківських послуг. Перетин клієнтських баз учасників дозволяє здійснювати сегментацію клієнтів на якісно новому рівні. У такий спосіб учасники ко-брендінгу мають змогу створювати унікальні та точні за наповненням продуктові пропозиції, які повною мірою відповідають запитам клієнтів. Найбільш показовим є ко-брендінг банків і страхових компаній, які використовують його як інструмент розширення клієнтської бази, підвищення активності продажів та отримання додаткових прибутків.

Активізація інноваційної діяльності неможлива без формування належної інноваційної культури персоналу банку через методологічну та структурно-технологічну перебудову роботи його head-, front- і back-офісів. Невпинний прогрес моделей введення банківського бізнесу вимагає використання інноваційних управлінських технологій для створення такої інноваційної культури, яка б забезпечувала готовність працівників банку здійснювати та підтримувати нововведення.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Опишіть основні завдання фінансового інжинірингу.
2. Назвіть та охарактеризуйте напрями застосування фінансового інжинірингу.
3. Розкрийте перелік і змістовність етапів фінансового інжинірингу в банку.
4. Охарактеризуйте принципи фінансового інжинірингу в банку.

5. Надайте характеристику еволюції теорії інновацій у контексті застосування фінансового інжинірингу.

6. Надайте визначення фінансових інновацій як засобів фінансового інжинірингу.

7. Назвіть класифікаційні ознаки фінансових інновацій у банку.

8. Розкрийте сутність продуктових, технологічних, процесних, організаційних фінансових інновацій у банку.

9. Охарактеризуйте сучасні інноваційні тренди у бізнес-процесах банку.

10. Назвіть переваги продуктових депозитних інновацій банку.

Практичні завдання

Завдання 11.1. У блоках рис. 11.2 зазначте чинники становлення та розвитку фінансового інжинірингу, мету, сферу застосування, результати впровадження фінансового інжинірингу на кожному етапі його розвитку.

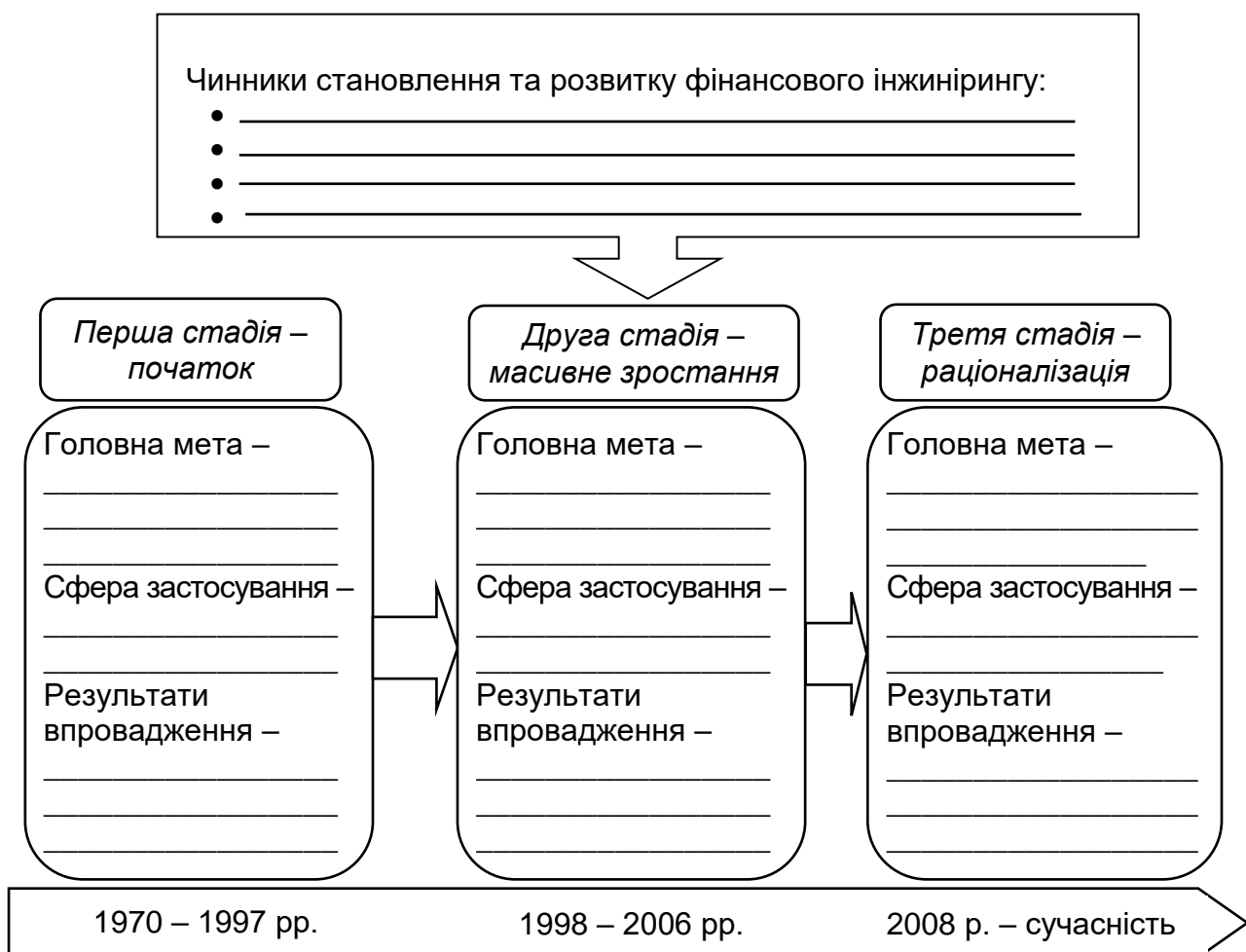


Рис. 11.2. Генезис фінансового інжинірингу

Обґрунтуйте свої міркування щодо вибору характеристик.

Завдання 11.2. За наведеними даними (табл. 11.3) проаналізуйте визначення фінансового інжинірингу.

Таблиця 11.3

Систематизація визначень фінансового інжинірингу

Автори	Категорійні ознаки																										
	процес						об'єкт процесу						мета процесу														
	Створення	Практичне використання	Вдосконалення	Зміни	Творчий пошук	Управління	Адаптація	Фінансові продукти та послуги	Фінансові інструменти та технології	Фінансові схеми	Нові підходи	Організаційна структура	Складні фінансові продукти	Грошові потоки	Математичні методи й інструменти	Системи управління	Інвестиційні моделі	Перерозподіл фінансових ресурсів	Управління портфелем цінних паперів	Збільшення прибутковості	Формування бажаних грошових потоків	Зміна ситуації на більш бажану	Вирішення фінансових проблем	Управління ризиками	Зростання ринкової вартості	Надання нових фінансових послуг	Адаптація до змін середовища
О. В. Абакуменко	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
О. Адутовум	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Н. П. Баринькіна	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Дж. Бірдж	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
І. А. Бланк	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
М. Блосс	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
З. Боді	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
З. А. Воробйова	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Л. Галіц	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Г. Л. Гастіно	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Я. Н. Гідді	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
В. Г. Дуфей	+	+	-	-	-	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
К. Зопоунідис	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-
Х. Іба	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
О. В. Іванова	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Ю. І. Капелінський	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
П. Туфано	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Т. Кім	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
А. Ковальов	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Р. В. Колб	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Р. Кох	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Дж. Ф. Маршалл	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
Міжнародна асоціація фінансових інженерів	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
А. А. Міцель	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Б. М. Раппопорт	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
О. М. Сохацька	+	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-

Проведіть контент-аналіз, графічно оформіть його результати, сформулюйте уточнене визначення фінансового інжинірингу.

Завдання 11.3. За даними табл. 11.4 класифікуйте фінансові інновації на технологічні, продуктові, інновації у бізнес-процесах.

Таблиця 11.4

Ключові фінансові інновації у сфері корпоративного банківського кредитування

Фінансові 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		

Визначте економічну сутність кожної фінансової інновації залежно від її виду, зазначте ступінь використання фінансових інновацій у вітчизняній банківській практиці.

Література: [2; 5; 48; 97; 130].

12. Вибір спеціальних технологій управління фінансами банку

Мета – формування у здобувачів знань щодо переліку показників оцінювання основних банківських операцій, стадій життєвого циклу банку та здатностей щодо вибору спеціальних технологій управління фінансами.

Основні питання

12.1. Формування системи показників для вибору спеціальних технологій управління фінансами банку.

12.2. Урахування етапу розвитку банку для вибору спеціальних технологій управління фінансами.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: формувати систему показників для вибору спеціальних технологій управління фінансами банку за основними банківськими операціями; враховувати етап розвитку банку в процесі вибору спеціальних технологій управління фінансами.

Ключові слова: спеціальні технології управління фінансами, кореляційний аналіз, факторний аналіз, життєвий цикл банку, банківські операції, показники.

12.1. Формування системи показників для вибору спеціальних технологій управління фінансами банку

Вибір спеціальних технологій управління фінансами банку слід проводити за показниками ефективності здійснення основних банківських операцій: кредитних, із залучення коштів (на депозити, з міжбанківського ринку, за допомогою цінних паперів власного боргу), портфельного інвестування у фондові інструменти, валютних, з розрахунково-касового обслуговування.

Показники оцінки ефективності здійснення банківських операцій повинні: відповідати цілям і завданням банку; бути зручними в практичному використанні. Система показників покликана охарактеризувати ступінь вирішення кожного поставленого загального або окремого завдання. Водночас обов'язково має бути збережена їх внутрішня єдність. Складність формування системи показників полягає в тому, що процеси функціонування та розвитку характеризуються комплексом різноманітних, перманентних, мінливих чинників і результатів. Саме тому вибір показників залежить від конкретної ситуації і виду вирішуваних завдань.

Використовувані для оцінювання ефективності здійснення банківських операцій показники мають відповідати таким вимогам: здатність агрегуватися та дезагрегуватися; зіставність; гнучкість; визначеність

і вимірюваність; системність; здатність комплексно характеризувати всі аспекти функціонування об'єктів і відображати будь-які зміни.

З урахуванням зазначених вимог сформовано перелік показників у розрізі банківських операцій, які характеризують ефективність відтворення фінансових ресурсів (табл. 12.1). Показники розраховують за офіційними формами фінансової звітності банків.

Таблиця 12.1

Перелік показників для оцінювання ефективності здійснення основних банківських операцій

Показники	Умовне позначення
1	2
<i>Показники оцінки кредитних операцій банку</i>	
Коефіцієнт кредитної активності	K1
Коефіцієнт забезпеченості позик	K2
Коефіцієнт захищеності позик (достатність резервів)	K3
Розмір кредитних вкладень на 1 грн капіталу	K4
Частка кредитів, наданих фізичним особам	K5
Частка кредитів, наданих юридичним особам	K6
Частка недіючих кредитів у загальному обсязі кредитів	K7
Частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію проблемної заборгованості	K8
Частка списань із резерву в кредитному портфелі	K9
Дохідність кредитних вкладень	K10
Дохідність активів за рахунок кредитних операцій	K11
Питома вага доходів від надання кредитів у загальній сумі доходів	K12
Окупність відсоткових витрат доходами від кредитування	K13
<i>Показники оцінки операцій із залучення коштів</i>	
Коефіцієнт активності залучення позичених і залучених коштів	31
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів	32
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів	33
Коефіцієнт активності використання залучених коштів у дохідні активи	34
Коефіцієнт активності використання зобов'язань у кредитний портфель	35
Коефіцієнт активності використання строкових депозитів у кредитний портфель	36
Співвідношення між балансовим капіталом і строковими вкладками фізичних осіб	37

Закінчення табл. 12.1

1	2
Частка вкладів фізичних осіб у зобов'язаннях	38
Коефіцієнт залежності від міжбанківського ринку	39
Вартість зобов'язань	310
Ефективність використання залучених коштів	311
Частка міжбанківських позик у загальному обсязі зобов'язань	312
Відношення міжбанківських позик до статутного капіталу	313
Коефіцієнт надання міжбанківських позик	314
Частка поточних рахунків у зобов'язаннях банку	315
<i>Показники оцінки операцій з розрахунково-касового обслуговування (РКО)</i>	
Частка комісійних доходів від РКО в комісійних доходах	PK1
Частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку	PK2
Частка комісійних видатків за РКО в загальних комісійних витратах	PK3
Частка комісійних видатків за РКО в загальних витратах банку	PK4
Невідсоткова маржа за РКО	PK5
Частка кількості карток в обігу в загальній кількості карток	PK6
Частка кількості банкоматів у загальній кількості банкоматів	PK7
Частка кількості платіжних терміналів у загальній кількості терміналів	PK8
<i>Показники оцінки валютних операцій</i>	
Частка валютних активів у загальних активах	B1
Частка валютних кредитів у загальному обсязі активних операцій у валюті	B2
Частка валютних кредитів у загальному обсязі кредитних операцій	B3
Частка валютних зобов'язань у загальних пасивах	B4
Ефективність використання банком залучених ресурсів у іноземній валюті	B5
Рентабельність доходу від валютних операцій	B6
Рентабельність валютних активів	B7
Частка прибутку від валютних операцій у загальному прибутку банку	B8
Дохідність загальних активів за рахунок валютних операцій	B9
<i>Показники оцінки операцій банку з цінними паперами</i>	
Частка портфеля цінних паперів на продаж у загальних активах	ЦП1
Частка торгового портфеля цінних паперів у загальних активах	ЦП2
Частка портфеля цінних паперів до погашення у загальних активах	ЦП3
Дохідність портфеля цінних паперів на продаж	ЦП4
Дохідність торгового портфеля цінних паперів	ЦП5
Дохідність портфеля цінних паперів до погашення	ЦП6
Частка доходів від продажу цінних паперів у портфелі на продаж у загальному доході	ЦП7
Частка доходів від продажу цінних паперів у торговому портфелі в загальному доході	ЦП8

З метою скорочення інформаційного простору, для уникнення дублювання показників і виділення найбільш значущих доцільно застосувати кореляційний та багатовимірний факторний аналіз.

Кореляційний аналіз передбачає розрахунок коефіцієнта парної кореляції, який дозволяє виявити щільність лінійного зв'язку між показниками. Якщо значення коефіцієнта парної кореляції коливається в межах від 0,7 до 0,9, то між показниками існує сильний характер взаємозв'язку. Якщо воно перевищує значення 0,9, це є свідченням потужної щільності лінійного зв'язку. Виключення з вибірки коефіцієнтів, значення яких перевищує 0,7, дозволить уникнути дублювання показників з подібним змістом. Це забезпечить вибір лише найбільш важливих та інтерпретованих показників.

Для реалізації наступного етапу відбору показників доцільним є застосування **факторного аналізу**, який використовується як спосіб виявлення структури взаємозв'язків між змінними, так і як спосіб скорочення їх кількості, тобто редукції даних. Використання цього методу дає можливість знизити розмірність досліджуваної вибірки без втрати інформативності (рис. 12.1).

Формування спеціальних технологій управління фінансами банку здійснюється насамперед за тими операціями, ефективність здійснення яких є низькою. Тому доцільним є зведення множини індикаторів за кожною групою банківських операцій до комплексного показника з подальшим розмежуванням його на високий, середній і низький рівні. Оскільки всі банківські операції характеризуються кількісними показниками, то з метою отримання інтегрального показника застосовано **метод таксономії**.

Для формування повних і ґрунтовних висновків стосовно значень інтегральних показників за банківськими операціями, що забезпечують відтворення фінансових ресурсів банку, а також для виявлення операцій з низькою ефективністю здійснення доцільно визначити їх рівні.

Для перевірки значень інтегральних показників на відповідність нормальному закону розподілу та суттєвості асиметрії у випадку її наявності слід розрахувати основні параметри розподілу показників оцінки ефективності здійснення банківських операцій: середнє арифметичне, середнє квадратичне відхилення, мода, медіана, відносний показник асиметрії, коефіцієнт асиметрії.

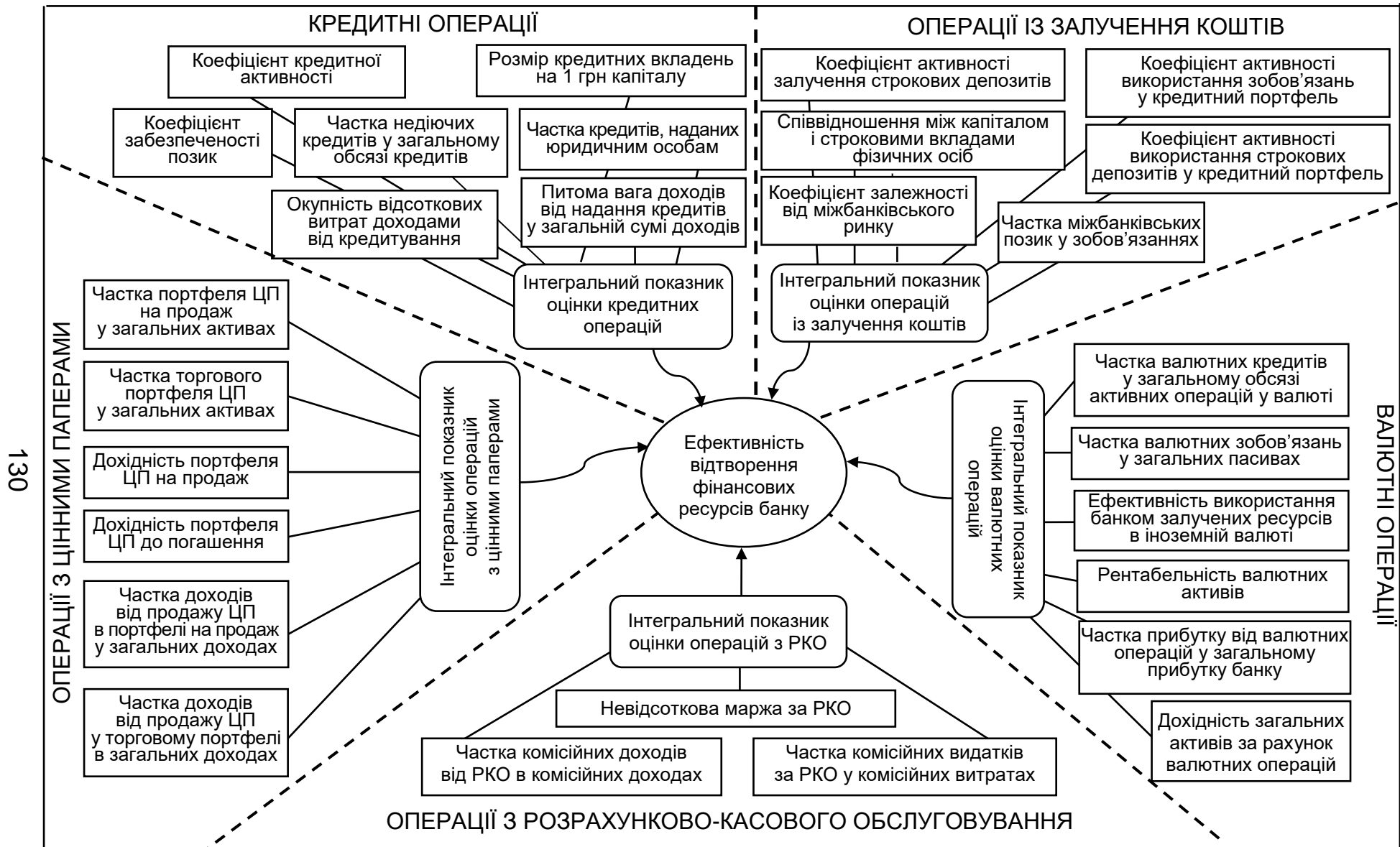


Рис. 12.1. Взаємозв'язки показників оцінювання ефективності здійснення банківських операцій [97]

Наступним етапом є визначення інтервалів шкали інтегральних показників. Для цього порядок розрахунку діапазону значень шкал слід здійснювати таким чином: $(\bar{X} - 3\sigma; \bar{X} + 3\sigma)$.

Шкали показників оцінки ефективності здійснення основних банківських операцій подано в табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Шкали та рівні показників оцінки ефективності здійснення основних банківських операцій

Показники	Рівні інтегрального показника		
	низький	середній	високий
Інтегральний показник оцінки кредитних операцій	[0; 0,202]	(0,202; 0,396]	(0,396; 1]
Інтегральний показник оцінки операцій із залучення коштів	[0; 0,321]	(0,321; 0,471]	(0,471; 1]
Інтегральний показник оцінки валютних операцій	[0; 0,199]	(0,199; 0,341]	(0,341; 1]
Інтегральний показник оцінки операцій із цінними паперами	[0; 0,045]	(0,045; 0,111]	(0,111; 1]
Інтегральний показник оцінки операцій із РКО	[0; 0,242]	(0,242; 0,478]	(0,478; 1]

На основі розроблених шкал і визначених рівнів інтегральних показників банківських операцій робляться висновки щодо відтворення фінансових ресурсів банків і виділяються операції з низьким рівнем ефективності здійснення.

12.2. Урахування етапу розвитку банку для вибору спеціальних технологій управління фінансами

Існує залежність ефективності здійснення банківських операцій у розрізі п'яти стадій життєвого циклу банків: створення, екстенсивного зростання, інтенсивного зростання, зрілості, спаду та ліквідації.

Концепція життєвого циклу виникла наприкінці ХХ ст. як комплекс ідей щодо спадковості та розвитку на рівні індивідуумів, а також адаптації, виживання та вимирання окремих видів та популяцій живих організмів.

Концепції життєвого циклу узгоджені за такими основними моментами: існує послідовність стадій життєвого циклу; кожна стадія є наслідком попередньої; усі моделі містять елементи характеристик кожної стадії.

Для банку модель життєвого циклу складається зі стадій: створення, екстенсивного зростання, інтенсивного зростання, зрілості, спаду та ліквідації. Проте банк не завжди може послідовно переходити від однієї стадії життєвого циклу до наступної через дію різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників, також на будь-якій стадії існує можливість розпочати новий життєвий цикл.

Стадія створення притаманна новоствореним банкам, які функціонують на фінансовому ринку до одного року, тільки починаючи здійснювати розширення фінансової діяльності та поступово збільшуючи ресурсну базу. *Стадії екстенсивного й інтенсивного зростання* характеризуються нарощенням фінансового потенціалу, збільшенням обсягів операцій, швидкими темпами зростання активів, розширенням спектра банківських послуг, створенням філіальної мережі, зростанням клієнтської бази. На *стадії зрілості* за рахунок сформованого іміджу банк досягає піку розквіту, проводить виважену політику щодо стабілізації ринкової частки та показників діяльності; разом з цим існують певні загрози та виникає необхідність змін у технологіях управління фінансами. Нагромаджений потенціал банку дозволяє йому стабільно функціонувати; проте якщо не забезпечити належного реагування на зовнішні та внутрішні зміни через вибір і формування відповідних технологій управління фінансами, то через певний час банк може потрапити на стадію спаду або навіть ліквідації. На *стадії спаду* відбувається зниження основних показників діяльності, згортання її масштабів, за рахунок чого банк поступово втрачає свою конкурентоспроможність і позиції на ринку. *Стадія ліквідації* засвідчує припинення діяльності банку та його банкрутство. Проте за умов завчасного реагування і адаптації технологій управління фінансами банк здатен переходити на нову фазу розвитку – відродження та продовження життєдіяльності.

Для ідентифікації стадії життєвого циклу банку доцільним є використання кількісних показників, що відображають такі аспекти: масштаби діяльності, ринкову позицію, кадрову політику, дохідність.

Критерії віднесення банків до певної стадії життєвого циклу мають відповідати таким вимогам:

урахування специфіки банку як установи, основним видом діяльності якої є фінансова;

використання динамічних характеристик розвитку банку, які виражаються показниками темпів зростання, оскільки саме зміна економічного показника у часі є індикатором того, на якій стадії розвитку він перебуває;

інформаційна повнота, тобто врахування достатньої кількості аспектів, що відображають тенденції розвитку банку;

унікнення суб'єктивних суджень, притаманних якісним показникам, через використання кількісних показників;

інформаційна доступність, тобто наявність можливостей до отримання необхідних вихідних даних для розрахунку показників із відкритої банківської звітності.

Отже, параметрами для ідентифікації стадій життєвого циклу банку з урахуванням специфіки його діяльності як кредитно-фінансового посередника є: темп зростання ринкової частки (частка активів банку в активах банківської системи), темп зростання загальних доходів, темп зростання витрат на персонал.

За *темпами зростання ринкової частки* можна робити висновки щодо розширення або скорочення масштабів діяльності банку та зміни його ділової активності на ринку. За цим показником можна визначити лідерів ринку банківських послуг за обсягами здійснення активних операцій, обґрунтувати ринкову позицію банку та визначити ступінь агресивності його політики щодо нарощення активів. *Темп зростання доходів* демонструє здатність банку до генерування обсягів відсоткових, комісійних, торговельних та інших доходів від здійснення банківських операцій. Урахування показника *темпу зростання витрат на персонал* є важливим для визначення стадії життєвого циклу, оскільки підвищення ефективності управління персоналом є одним із чинників, що обумовлює розвиток банку та дозволяє оцінити результати кадрових рішень.

Методичні засади вибору спеціальних технологій управління фінансами банку з урахуванням стадії його життєвого циклу подано на рис. 12.2, де РКО – розрахунково-касове обслуговування.

Пріоритетна спеціальна технологія управління фінансами обирається для банківських операцій, які потребують підвищення ефективності відповідно до інтервалів значень інтегральних показників (високий, середній, низький).

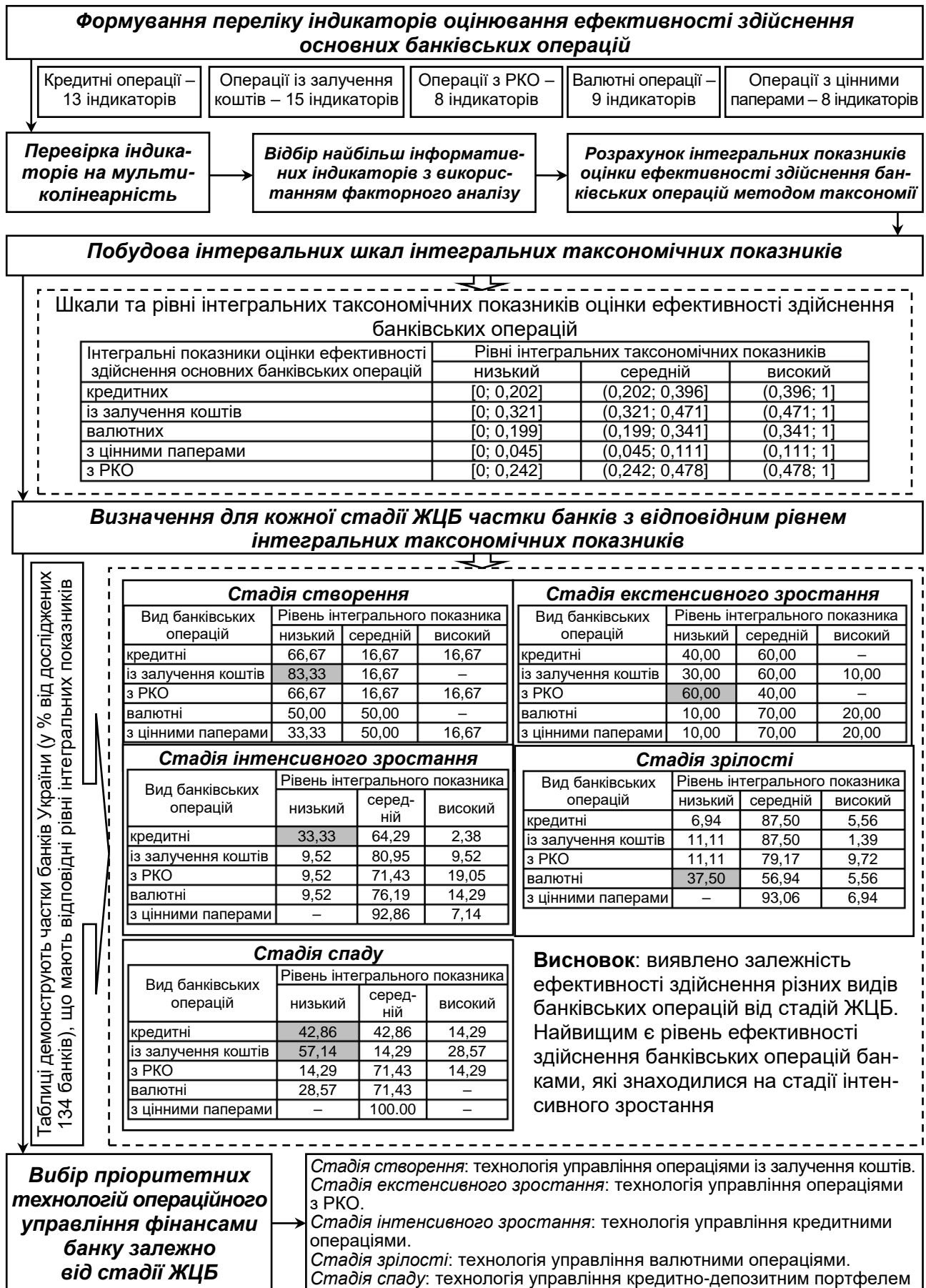


Рис. 12.2. Методичні засади вибору спеціальних технологій управління фінансами банку

Усі складові відтворення фінансових ресурсів банків, які перебувають на стадії створення, потребують розвитку та покращення результативності.

Проте найбільш актуальним для таких банків є активне формування ресурсів і клієнтської бази, тобто пріоритетними спеціальними технологіями управління фінансами є технології управління залученням коштів. Для банків на стадії екстенсивного зростання доцільним є розвиток технологій управління розрахунково-касовим обслуговуванням клієнтів. Найбільш проблемною складовою відтворювальних процесів банків на стадії інтенсивного зростання є кредитні операції, тому пріоритетною спеціальною технологією управління фінансами має бути технологія управління кредитною діяльністю. Найбільшої уваги у банків на стадії зрілості потребує валютна складова відтворювальних процесів, що обумовлює використання технології управління валютними операціями. Банкам на стадії спаду слід використовувати технології управління кредитно-депозитним портфелем.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Назвіть показники ефективності здійснення основних банківських операцій.
2. Опишіть методику застосування кореляційного та факторного аналізу для виділення найбільш значущих показників ефективності здійснення основних банківських операцій.
3. Викладіть етапи та змістовність процесу побудови комплексного показника ефективності здійснення основних банківських операцій.
4. Розкрийте змістовність процедури побудови інтервальних шкал для визначення рівнів ефективності здійснення основних банківських операцій.
5. Розкрийте змістовність спеціальних технологій управління фінансами банку.
6. Надайте характеристику моделей життєвого циклу організації.
7. Назвіть критерії визначення стадії життєвого циклу банку.
8. Обґрунтуйте доцільність урахування стадії життєвого циклу банку для вибору спеціальних технологій управління фінансами.

9. Розкрийте змістовність методичних засад вибору спеціальних технологій управління фінансами банку.

10. Опишіть закономірності стадій життєвого циклу банків з точки зору управління фінансами.

Практичні завдання

Завдання 12.1. Розрахуйте показники оцінки кредитних операцій банку у динаміці за 2018 – 2020 рр. (табл. 12.3). Вихідні дані необхідно отримати з офіційної фінансової звітності банку та з даних Національного банку України.

Таблиця 12.3

Перелік показників для оцінювання ефективності здійснення кредитних операцій

Показники	Значення		
	2018	2019	2020
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 недіючих кредитів у загальному обсязі кредитів			
Частка кредитного портфеля, яка переходить у категорію проблемної заборгованості			
Частка списань із резерву в кредитному портфелі			
Дохідність кредитних вкладень			
Дохідність активів за рахунок кредитних операцій			
Питома вага доходів від кредитування у загальній сумі доходів			
Окупність відсоткових витрат доходами від кредитування			

Дайте оцінку ефективності кредитної політики банку.

Завдання 12.2. За розрахованими показниками завдання 12.1 побудуйте кореляційну матрицю та визначте коефіцієнти парної кореляції між показниками ефективності здійснення кредитних операцій банку. Сформулюйте систему показників на основі скорочення інформаційного простору та виключення показників з тісним кореляційним зв'язком.

Завдання 12.3. Застосуйте метод розрахунку таксономічного показника та проведіть узагальнене оцінювання ефективності здійснення кредитних операцій банку за показниками, обчисленими у завданні 12.2. Надайте інтерпретацію значень таксономічних показників стосовно рівня ефективності кредитної політики банку. Зробіть висновки щодо динаміки таксономічних показників за 2018 – 2020 рр.

Література: [13; 41; 44; 46; 97].

13. Визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами

Мета – формування у здобувачів знання концепцій організаційної зрілості та здатностей щодо встановлення рівня готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами.

Основні питання

13.1. Складові зрілості системи фінансового менеджменту банку.

13.2. Методичні засади визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: 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.

Ключові слова: зрілість системи фінансового менеджменту, параметри, система оцінювання, модель зрілості.

13.1. Складові зрілості системи фінансового менеджменту банку

Оскільки банк еволюціонує одночасно на зовнішньому та внутрішньому рівнях, його життєвий цикл відображає зовнішню динаміку, а система фінансового менеджменту є внутрішньою складовою, яка також

знає еволюційних змін, проявляючись у зміні рівнів зрілості, що має бути враховано у виборі технологій управління фінансами.

Термін "зрілість" використовувався в інших галузях менеджменту для оцінювання стану "завершеності, досконалості, готовності" та "завершеності та досконалості зростання або розвитку" [156]. Поняття зрілості використовується у різноманітних сферах знань – таких, як менеджмент якості, процесний, проєктний менеджмент і розроблення комп'ютеризованих систем.

Досліджуючи процесну зрілість, Г. Сміт [157] сформував концепцію, згідно з якою у зрілих організаціях процедури є систематичними, а незрілі досягають своїх результатів героїчними зусиллями працівників, використовуючи спонтанні підходи. Зрілі організації досягають своїх цілей постійно й ефективно. Незрілі організації формулюють цілі, проте часто не виконують плани через значну кількість помилок.

П. Кросбі [109] розробив структуру моделі відповідно до шкали зрілості менеджменту якості, засновану на п'яти рівнях зрілості для поетапного впровадження в організацію концепції якості. Пропонована модель включає такі рівні: невизначеність, усвідомлення, навчання, доцільність, визначеність. Вони вимірюються за такими параметрами: стан якості, здатність до вирішення проблем, витрати на якість (у відсотках до обсягу продажів), заходи щодо підвищення якості.

У 1980 р. була створена відома модель СММ (Capability Maturity Model), призначена для оцінювання процесу розроблення програмного забезпечення. Згодом з'явилося багато моделей зрілості бізнес-процесів, необхідність яких була викликана вимогою забезпечення зростання зрілості організацій та отримання конкурентних переваг. Однак більшість моделей була спрямована на оцінювання лише однієї складової бізнес-процесів, і лише декілька досягли популярності в практичному використанні.

До моделей зрілості, які включають широкий перелік показників, відносять моделі: зрілості бізнес-процесів (BPM) [147], модель Хаммера [110], модель Роузмена та Брюн [156].

Шляхом узагальнення моделей зрілості автор [155] визначив параметри, що характеризують менеджмент бізнес-процесів організації: стратегічна відповідність (відповідність процесного менеджменту стратегічним цілям); управління (імплементация процесного менеджменту в організації та відповідальність за поставлені завдання); методи виконання

для усіх завдань, що відносяться до управління бізнес-процесами; людський потенціал (компетентність персоналу, залученого до управління бізнес-процесами); культура (загальні цінності в управлінні бізнес-процесами та їх зміни). Оцінювання зрілості згідно з цим підходом включає дев'ять категорій: перелік процесів і цілевизначення; задокументованість процесів; контроль за виконанням процесів; оптимізація процесів; методи й інструменти; організація процесного менеджменту; системи планування та контролю; кваліфікація і комунікації; управління даними; інформаційне забезпечення.

М. Олівейра, І. Лопес, Д. Фігуєредо запропонували модель зрілості системи управління технічним обслуговуванням, яке встановлює цілі та завдання через стандарти та процедури для отримання ефективного використання наявних ресурсів – таких, як співробітники, обладнання та матеріали [114]. Рівень зрілості системи технічного обслуговування визначається за такими складовими: стратегія, використовувані індикатори, наявність комп'ютеризованої системи обробки даних, компетентності (культура), модель менеджменту.

У роботі [115] запропоновано оцінювати зрілість менеджменту бізнес-процесів банку за такими проєкціями: обслуговування клієнтів, продажі, контроль якості, ризик-менеджмент, інформаційне забезпечення.

Відповідно до [113], багато моделей зрілості створено для оцінювання можливостей та здатностей, включаючи менеджмент якості, розроблення програмного забезпечення, організацію взаємовідносин з постачальниками, ефективні дослідження і розвиток, співробітництво та комунікації. Для оцінювання організаційної зрілості в узагальненому вигляді в моделях використовують такі параметри: налагодження та дотримання структурованого процесу; зміни організаційної структури; акцент на навчанні.

Під зрілістю системи фінансового менеджменту банку слід розуміти комплексну характеристику фінансових, кадрових, організаційних, інформаційних можливостей та здатності банку до впровадження і використання технологій управління фінансами.

Рівень зрілості системи фінансового менеджменту банку визначається [87]:

ефективністю відтворення фінансових ресурсів банку за основними банківськими операціями, оскільки обіг фінансового капіталу, створення доданої вартості та забезпечення безперервності банківської діяльності досягаються ефективним управлінням відтворювальними процесами [88].

Вони відображають рух фінансових ресурсів банку в межах фінансової діяльності, що охоплює всі заходи та операції, пов'язані з акумуляцією капіталу і його використанням;

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;

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.

Означені складові сформовано на основі узагальнення моделей оцінювання зрілості організацій та їхніх бізнес-процесів (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Моделі оцінювання організаційної зрілості

Моделі	Складові оцінювання зрілості
1	2
Модель П. Кросбі [109]	Ставлення до менеджменту, стан якості, здатність до вирішення проблем, витрати на якість, заходи щодо підвищення якості
Модель ВРММ [147]	Розвиток процесів управління, планування та розміщення ресурсів, управління постачанням продуктів і послуг, процеси забезпечення контролю
Модель М. Роузмен і Т. Брюн [156]	Орієнтованість процесного менеджменту на стратегічні цілі; 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 [110]	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 [155]	Перелік процесів і цілевизначення, задокументованість процесів, контроль виконання процесів, оптимізація процесів, методи й інструменти; організація процесного менеджменту, системи планування і контролю; кваліфікація і комунікації, управління даними, інформаційне забезпечення

1	2
Модель М. Олівейра [114]	Стратегія, використовувани індикатори, наявність комп'ютеризованої системи обробки даних, компетентності (культура), модель менеджменту
Модель ЕСМЗ [148]	Людська складова (досвід ведення бізнесу і використання інформаційних технологій; ступінь стандартизації та рівень аналізу бізнес-процесів, рівень вирівнювання та синхронізації знань 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 і наскрізних автоматизованих систем, управління безпекою організації і юзабіліті системних продуктів)
Модель А. Майєр [113]	Налагодження та дотримання структурованих процесів (інфраструктура, формалізація, прозорість), організаційна структура (розподіл обов'язків і політика), людський потенціал (навички, вміння, побудова взаємовідносин), навчання (усвідомлення, тип мислення, ставлення)

Різні концепції зрілості об'єднані схожими рисами. Основним принципом їх побудови є перехід від нижчого рівня зрілості до вищого, у більшості моделей використана **п'ятирівнева система оцінювання** [120]. Перший рівень є початковим, коли діяльність організації заснована на особистому досвіді співробітників, відсутня регламентована послідовність виконання процесів. Другий – базовий рівень передбачає введення первинних стандартів виконання процесів, розроблене їх вибіркоче виділення та класифікація. Третій – це рівень розвитку, коли виділені всі бізнес-процеси організації, впроваджена стандартизація, узвичаєна єдина задокументована політика поведінки співробітників. Рівень структуризації є четвертим рівнем, на ньому введено систему оцінювання ефективності бізнес-процесів, яка синхронізована з їх описом. Найвищим рівнем зрілості є рівень систематизації, який характеризується високою формалізацією управління та передбачає його безперервне удосконалення.

Дещо іншу характеристику рівнів зрілості подано у [31]. Так, на першому рівні (початковому) цільовою функцією є виживання, стратегія відсутня; бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; збирання та оброблення інформації є нерегулярними, а внутрішні та зовнішні

інформаційні зв'язки – спонтанними; методи й 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, водночас розпочато формування єдиного інформаційного потоку, інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документується більшість проблем в управлінні. На четвертому рівні зрілості (корпоративне управління) стратегія є сформованою; цільовою функцією є розширення діяльності; всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються у ході розв'язання 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. П'ятий рівень зрілості (управління з постійним удосконаленням) характеризується: сформованістю, постійним корегуванням стратегії; оптимізацією процесу її реалізації та методів досягнення запланованих показників; цільовим функціонуванням організації; постійним удосконаленням усіх бізнес-процесів; застосуванням комплексних технологій управління.

Адаптуючи моделі зрілості організації до системи фінансового менеджменту банку, можна виділити такі основні **характеристики рівнів її зрілості**. 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 і використанням управлінських технологій для реалізації функцій планування, обліку та контролю. На третьому (рівні розвитку) сформовані спеціальні технології управління фінансами. На четвертому (рівні структуризації) відбувається цілеспрямоване формування комплексних і спеціальних технологій управління фінансами. На п'ятому (рівні систематизації) усі технології управління фінансами інтегруються в єдину систему та постійно вдосконалюються.

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.

13.2. Методичні засади визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами

Методика оцінювання зрілості організації реалізується за такими напрямками: людський потенціал, інформація, системи, – з адаптацією до особливостей діяльності банку та системи його фінансового менеджменту, оскільки саме через неї імплементуються комплексні технології управління фінансами. Виходячи з цього складові "інформація" та "системи", які містять близькі за змістом показники, доцільно об'єднати у складову "ступінь формалізації та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту". Також методику слід доповнити складовою "ефективність відтворення фінансових ресурсів" відповідно до того, що основна змістовність діяльності банку полягає в перетворенні фінансових потоків – потоку залучених ресурсів у потік активних операцій. Водночас 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. Специфіка діяльності банківської установи як активного фінансового посередника на ринку полягає в здатності до перерозподілу позикових капіталів на грошовому ринку, участі у формуванні пропозиції грошей, безпосереднього впливу на ринкову кон'юнктуру. Високий рівень банківської діяльності веде до економічного зростання країни через спрямування акумульованих коштів у пріоритетні сфери економіки. Особливістю здійснення відтворювальних процесів у банку є забезпечення головним чином обігу фінансового капіталу та створення цим доданої вартості, що дозволить здійснювати банківську діяльність безперервно, а з ефективним управлінням – на розширеній основі [98; 100].

Етапи реалізації методичного забезпечення визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами подано в табл. 13.2.

Таблиця 13.2

**Етапи реалізації методичного забезпечення визначення
готовності банку до запровадження
комплексних технологій управління фінансами**

Етапи	Вхідна інформація	Інструментарій	Результат
1.1. Формування вихідного переліку показників оцінки ефективності відтворення фінансових ресурсів банку	Показники, що характеризують основні банківські операції	Аналіз літературних джерел	Система показників оцінки ефективності відтворення фінансових ресурсів банку
1.2. Формування складу показників за результатами математичної обробки	Етап 1.1	Кореляційний та багатовимірний факторний аналіз	
1.3. Розрахунок інтегральних показників за основними банківськими операціями	Етап 1.2	Метод таксономії	Визначення ефективності здійснення основних банківських операцій
1.4. Розрахунок загального інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів	Етап 1.3	Метод середньої арифметичної	Визначення ефективності відтворення фінансових ресурсів банку
1.5. Виділення діапазонів зміни загального інтегрального показника	Етап 1.4	Метод шкалювання за правилом "трьох сигм"	Визначення п'яти рівнів ефективності відтворення фінансових ресурсів банку відповідно до п'яти рівнів зрілості
1.6. Оцінювання компетентностей фінансових менеджерів банку	Анкетування керівників банку та фінансових менеджерів	Метод експертних оцінок	Оцінка готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами
1.7. Оцінювання рівня регламентованості й інформативності процедур, здійснюваних у системі фінансового менеджменту			Оцінка формалізації та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту
1.8. Визначення рівня зрілості системи фінансового менеджменту та його співвіднесення зі стадією життєвого циклу банку	Етапи 1.6 – 1.7	Метод середньої арифметичної	Обґрунтування доцільності запровадження комплексних технологій управління фінансами банку

Оцінювання ефективності відтворення фінансових ресурсів банку здійснюється за узагальненим показником, визначеним як середня арифметична інтегральних таксономічних показників за п'ятьма групами основних банківських операцій (кредитних, операцій із залучення коштів, з цінними паперами, валютних, з розрахунково-касового обслуговування).

Загальний інтегральний показник слід розмежувати на п'ять рівнів відповідно до моделей зрілості, більшість з яких є п'ятирівневими. На першому рівні зрілості чітко визначені технології відсутні; другому рівню відповідають базові управлінські технології реалізації функцій планування, обліку та контролю; третій рівень передбачає використання технологій оперативного та тактичного управління; на четвертому та п'ятому рівнях формуються та удосконалюються як спеціальні, так і комплексні технології управління фінансами.

Розмежування значень загального інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів банку на п'ять рівнів за правилом "трьох сигм" дозволило отримати діапазони його зміни (табл. 13.3).

Таблиця 13.3

Шкали та рівні загального інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів банку

Рівні показника за п'ятирівневою шкалою	Характеристика рівня	Розрахунок	Діапазон зміни
1	дуже низький	$[0; \bar{x} - 2\sigma]$	$[0; 0,205]$
2	низький	$(\bar{x} - 2\sigma; \bar{x} - \sigma]$	$(0,205; 0,241]$
3	середній	$(\bar{x} - \sigma; \bar{x} + \sigma]$	$(0,241; 0,314]$
4	високий	$(\bar{x} + \sigma; \bar{x} + 2\sigma]$	$(0,314; 0,351]$
5	дуже високий	$(\bar{x} + 2\sigma; 1]$	$(0,351; 1]$

На шостому етапі визначення рівня зрілості системи фінансового менеджменту банків здійснюється оцінювання рівня готовності фінансових менеджерів банку до використання комплексних технологій управління фінансами та ступеня формалізації й інформаційного забезпечення фінансового менеджменту банку з використанням експертних методів оцінки, оскільки такого роду інформація є відсутньою у банківській звітності. Для реалізації цього етапу слід сформувати експертні групи з працівників банків, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

Визначення рівня готовності фінансових менеджерів банку здійснюється через оцінювання їх компетентностей за трьома групами: особистісними (цілеспрямованість, креативність, ініціативність, відповідальність, комунікабельність); загальноуправлінськими (здатність до управління, уміння координувати роботу, уміння стратегічно мислити, здатність працювати в команді, уміння управляти конфліктами); спеціальними управлінськими (спроможність використовувати нові напрями та методи роботи, наявність аналітичних здібностей, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, уміння ухвалювати рішення в умовах невизначеності, наявність спеціальних знань з теоретичних основ фінансового менеджменту банку та сучасних наукових рекомендацій щодо використання технологій управління фінансами).

Оцінювання ступеня формалізації та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту банку доцільно здійснювати з використанням експертного методу на основі анкетування керівників вищого та середнього рівнів управління. Ступінь формалізації фінансового менеджменту банку визначається за питаннями щодо опису змісту, структури, взаємозв'язків, учасників, документів, результатів управлінських процедур, які здійснюються у системі фінансового менеджменту. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту банку оцінюється за такими напрямками: рівень володіння та використання інформації про зовнішнє середовище; якість інформаційного забезпечення внутрішніх процесів; характеристики інформаційного забезпечення; технологічна платформа інформаційних ресурсів.

Визначення готовності банку до застосування комплексних технологій управління фінансами здійснюється на основі його позиціонування в матриці, побудованій в координатах "стадія життєвого циклу банку – рівень зрілості системи фінансового менеджменту банку".

У побудові означеної матриці передбачається, що на стадії створення банк не може бути готовий до застосування комплексних технологій управління фінансами, оскільки рівень формалізації фінансового менеджменту та компетентності персоналу не є достатнім через обмежений період його функціонування. На стадіях екстенсивного й інтенсивного зростання банк може мати як низький і середній, так і високий рівні зрілості системи фінансового менеджменту. Проте, якщо цей рівень перебуває у межах від 1 до 3, банк не є готовим до використання комплексних технологій управління фінансами. Навіть на третьому рівні зрілості

системи фінансового менеджменту (обумовленого недостатньою ефективністю відтворення фінансових ресурсів) за рахунок сформованого досвіду управління фінансами банк може вважатися таким, для якого доцільним є запровадження комплексних технологій управління фінансами.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Надайте визначення поняттю "зрілість системи фінансового менеджменту банку".
2. Назвіть параметри, які використовуються для оцінювання організаційної зрілості.
3. Розкрийте складові зрілості системи фінансового менеджменту банку.
4. Охарактеризуйте моделі оцінювання організаційної зрілості.
5. Надайте характеристику рівнів зрілості системи фінансового менеджменту банку.
6. Опишіть методи, що використовуються для визначення рівня зрілості системи фінансового менеджменту банку.
7. Назвіть переваги та недоліки методу експертних оцінок і сферу його використання.

Практичні завдання

Завдання 13.1. Узгодьте етапи реалізації методичного забезпечення визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами та відповідний інструментарій (табл. 13.4).

Таблиця 13.4

Етапи та інструментарій реалізації методичного забезпечення до запровадження комплексних технологій управління фінансами банку

Етапи	Інструментарій
1	2
1. Розрахунок інтегральних показників за основними банківськими операціями	а) Аналіз літературних джерел
2. Виділення діапазонів зміни загального інтегрального показника	б) Кореляційний та багатовимірний факторний аналіз

1	2
3. Визначення рівня зрілості системи фінансового менеджменту банку та його співвіднесення зі стадією життєвого циклу банку	в) Метод середньої арифметичної
4. Формування вихідного переліку показників оцінки ефективності відтворення фінансових ресурсів банку	г) Метод шкалювання за правилом "трьох сигм"
5. Оцінювання компетентностей фінансових менеджерів банку	д) Метод експертних оцінок
6. Оцінювання регламентованості та інформатизації процедур, які здійснюються у системі фінансового менеджменту	
7. Формування складу показників за результатами математичної обробки	е) Метод середньої арифметичної
8. Розрахунок загального інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів	є) Метод таксономії

Обґрунтуйте свої міркування.

Завдання 13.2. Визначте рівень загального інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів банків відповідно до рівнів зрілості та середній рівень зрілості для банків на стадії екстенсивного зростання (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

Рівні загального інтегрального показника ефективності відтворення фінансових ресурсів банків на стадії екстенсивного зростання

Банки	Значення загального інтегрального показника	Рівень показника	Середній рівень за стадією ЖЦБ
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		

Зробіть висновки щодо рівня зрілості на цій стадії.

Завдання 13.3. Розробіть анкету для оцінювання рівня компетентностей персоналу щодо застосування комплексних технологій управління фінансами банку.

Література: [31; 87; 97; 98; 100; 109; 113 – 115; 120; 147; 148; 155; 156].

14. Збалансована система показників як комплексна технологія управління фінансами банку

Мета – формування у здобувачів знань з основ побудови збалансованої системи показників і здатності щодо її застосування як комплексної технології управління фінансами.

Основні питання

14.1. Напрями використання та змістовність збалансованої системи показників.

14.2. Етапи формування збалансованої системи показників банку.

14.3. Застосування технології збалансованої системи показників в управлінні фінансами банку.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: формувати склад збалансованої системи показників банку; розподіляти показники збалансованої системи показників банку на відстрочені та випереджальні; визначати цілі та показники за підсистемами збалансованої системи показників: "Фінанси", "Клієнти", "Бізнес-процеси", "Розвиток персоналу"; будувати стратегічні карти банку на основі збалансованої системи показників.

Ключові слова: збалансована система показників, підсистеми, етапи формування, показники, стадія життєвого циклу.

14.1. Напрями використання та змістовність збалансованої системи показників

Збалансована система показників (ЗСП) запропонована Д. Нортон і Р. Капланом [39]. Автори ЗСП для оцінювання ефективності діяльності підприємства запропонували поєднати монетарні та немонетарні

аспекти у фінансових і нефінансових показниках діяльності (показники клієнтської, внутрішньопроектної та підсистеми розвитку та 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 [17].

Концепція балансу (рівноваги) є центральною для всієї системи, особливо стосовно трьох сфер [62]:

балансу між фінансовими та нефінансовими індикаторами успіху. ЗСП передбачає подолання недоліків залежності від фінансових показників шляхом урівноваження їх чинниками майбутніх результатів діяльності;

балансу між внутрішніми та зовнішніми компонентами. Акціонери та клієнти розглядаються в ЗСП як зовнішні компоненти, а працівники та внутрішні бізнес-процеси – як внутрішні;

балансу між запізненими (відстроченими) та випереджальними індикаторами. Запізнілі індикатори відображають минулі результати діяльності, випереджальні є чинниками 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.

Окрім напрямів збалансованості в системі, дотримання яких є обов'язковими умовами її створення, Д. Нортон і Р. Каплан [39] визначили основні принципи, що закладені в її основу: встановлення причинно-наслідкових зв'язків, визначення чинників досягнення результатів і взаємозв'язок з фінансовими результатами.

Слід зазначити, що ЗСП – це не тільки тактична або операційна оцінювальна система. Для інноваційних компаній вона слугує засобом стратегічного управління на довгостроковій основі. Оцінювальна складова ЗСП використовується для вирішення принципових завдань процесу управління [39].

Збалансована система показників (ЗСП) є багатофункціональною. Це: набір параметрів змін та їх пусковий механізм; нова схема, яка включає у звітність показники стратегічного розвитку компанії; сукупність

параметрів досягнення бажаних результатів і процесів, що приводять до цих результатів; дещо більше, ніж простий набір найважливіших показників або основних чинників успіху; взаємозалежність причинно-наслідкових зв'язків з критеріями оцінки результатів і чинників їх досягнення; не просто колекція фінансових і нефінансових показників, оскільки повинна трансформувати стратегію компанії у взаємопов'язаний набір показників, які визначають як довгострокові цілі, так і механізми їх досягнення; інструмент розповсюдження стратегічної інформації шляхом інтегрованого набору фінансових і нефінансових параметрів [39].

Шляхом поєднання фінансових і нефінансових показників, що описують стратегічні цілі, й об'єднання їх за допомогою причинно-наслідкових зв'язків ЗСП забезпечується детальне подання стратегії та удосконалення процесів, що вносять найбільший вклад в її реалізацію, а постійний моніторинг результатів діяльності банку дозволяє перевести стратегію в площину оперативного управління [17].

Напрями використання та змістовність збалансованої системи показників подані на рис. 14.1.

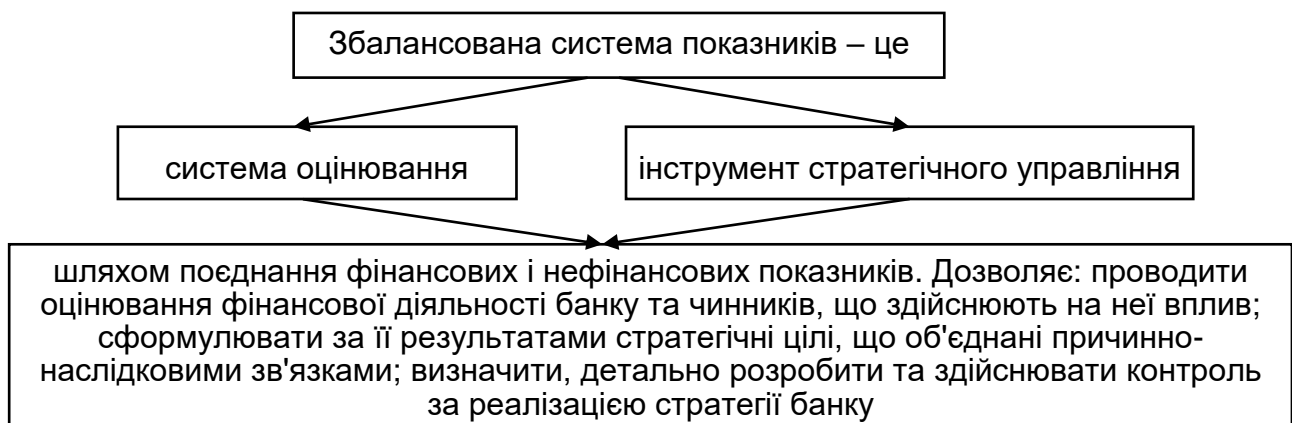


Рис. 14.1. Напрями використання та змістовність збалансованої системи показників [17]

ЗСП може застосовуватись для: роз'яснення прийнятої стратегії та доведення її до всіх рівнів організації; узгодження зі стратегією цілей підрозділів і особистих цілей працівників; виявлення та координації стратегічних ініціатив; періодичного перегляду стратегії; побудови системи контролінгу; надання інформації зовнішнім користувачам; побудови системи показників, які достовірно та вчасно відображають як оперативну, так і стратегічну діяльність організації, – тобто системи оцінювання

діяльності підприємства; побудови стратегічної карти як для окремого підрозділу, так і для організації в цілому; оптимізації організаційного дизайну підприємства; побудови адекватної системи мотивації; узгодження стратегії з оперативною діяльністю та бюджетом [55].

Серед основних переваг класичної ЗСП Д. Нортон та Р. Каплана у порівнянні з іншими оцінними системами показників можна визначити такі: збалансованість системи показників; наявність критеріїв відбору показників і дотримання принципу причинно-наслідкових зв'язків між ними (обґрунтованість включення показників у систему); орієнтація на інновації; узгодження стратегічного й оперативного управління; адаптованість до підприємств різної форми власності (комерційних і некомерційних); спрямованість використання не тільки як системи оцінювання діяльності, але й інструменту стратегічного управління, впровадження якого сприяє прискоренню та полегшенню процесу реалізації стратегії [17].

Засновники ЗСП [39] вважають, що традиційні системи оцінювання діяльності (навіть які застосовують нефінансові показники) фокусують увагу на зниженні вартості, покращенні якості та скороченні часового циклу вже наявних процесів. ЗСП, в свою чергу, висвітлює ті з них, які є найбільш значущими для отримання очікуваних результатів з точки зору споживачів та акціонерів. Таким чином, можна виявити абсолютно нові внутрішні процеси, які керівництво повинно вдосконалити, що, в свою чергу, дозволить зробити успішною запропоновану стратегію.

У банківській сфері ЗСП використовується: як інструмент оцінювання ефективності банківських інновацій, управління капіталізацією банку та банківськими ризиками, контролінгу банківської діяльності; забезпечення виконання фінансової стратегії банку; метод ефективного управління ресурсним потенціалом банківських установ; оцінювання вартості й ефективності діяльності банківської установи або як одна із нових зарубіжних методик для оцінювання роботи філіалів банку [17].

14.2. Етапи формування збалансованої системи показників банку

Одним із основних завдань побудови ЗСП є обґрунтування складу її показників. Оскільки перелік показників у межах кожної підсистеми ЗСП характеризується їх великою кількістю, для вирішення цієї проблеми застосовується процедура їх відбору (рис. 14.2).



Рис. 14.2. **Етапи формування збалансованої системи показників банку**

На першому етапі формується склад показників для кожної з підсистем ЗСП. На другому здійснюється: відбір показників за критерієм відсутності мультиколінеарності в межах кожної з підсистем ЗСП з метою усунення дублювання інформації; відбір найбільш значущих та інформативних показників на основі методу головних компонент, що забезпечує скорочення простору ознак; відбір показників з найбільшими факторними навантаженнями.

Включення до складу ЗСП показників клієнтської бази банку, ефективності управління внутрішніми бізнес-процесами та персоналом вигідно виокремлює її серед інших комплексних технологій управління банком, оскільки передбачає наявність причинно-наслідкові зв'язків між показниками різних груп і розкриває залежність фінансових показників

(які є головними індикаторами в системі) від інших, достатньо впливових чинників [92].

Показники діяльності банку, що характеризують кожну з підсистем ЗСП, наведені у табл. 14.1. У фінансову підсистему включено показники, на основі яких визначаються домінанти фінансової стратегії банку. Це забезпечить зв'язок цих показників із визначеними стратегічними цілями та дозволить у подальшому виділити ті показники інших підсистем ЗСП, досягнення цільових значень яких сприятиме реалізації встановлених фінансових пріоритетів.

Таблиця 14.1

**Перелік показників діяльності банку за підсистемами
збалансованої системи показників**

Підсистема "Фінанси"	Підсистема "Бізнес-процеси"
<p>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 і 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 у активах, частка міжбанківських кредитів у активах, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, дохідність чистих активів, чиста відсоткова маржа, відсотковий спред</p>	<p>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 і регламентованих бізнес-процесів</p>

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, які мають понад одну вищу освіту, в загальній кількості персоналу; рівень середньої заробітної плати; прибуток в 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, які пройшли навчання за рік у загальній кількості персоналу; частка працівників, які беруть участь у роботі проєктних 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 захоплювальних і компенсаційних 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 і рекламу в загальних витратах банку; співвідношення прибутку до витрат на маркетинг; частота звернень за послугами клієнтів до банку; 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 і працівників банку; показник задоволення клієнтів</p>

Технологію збалансованої системи показників, які характеризують фінанси, політику в сфері відносин з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу доцільно використовувати для відображення траєкторії розвитку банку за стадіями його життєвого циклу.

Має бути забезпечена відповідність цілей і показників за підсистемами ЗСП загальній стратегії банку на певній стадії життєвого циклу, домінантам фінансової стратегії банку; також мають бути враховані особливості стадій життєвого циклу банку.

14.3. Застосування технології збалансованої системи показників в управлінні фінансами банку

Перелік ключових показників фінансової підсистеми ЗСП варіюється на кожній стадії життєвого циклу банку (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

Склад показників фінансової підсистеми збалансованої системи показників залежно від стадії життєвого циклу банку

Стадії життєвого циклу	Репрезентативний показник за складовою фінансової підсистеми			
	ресурсна стійкість	ліквідність	ділова активність	фінансова результативність
Створення	Рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	Коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів	Частка роздрібних кредитів у активах	Рентабельність власного капіталу
Екстенсивне зростання	Коефіцієнт участі капіталу в формуванні активів	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт прострочених кредитів	Рентабельність активів
Інтенсивне зростання	Загальна достатність капіталу	Коефіцієнт поточної ліквідності	Частка роздрібних кредитів у активах	Чиста відсоткова маржа
Зрілість	Коефіцієнт надійності	Коефіцієнт загальної ліквідності	Коефіцієнт кредитної активності	Рентабельність активів
Спад	Коефіцієнт платоспроможності (адекватності) регулятивного капіталу	Коефіцієнт загальної ліквідності	Рівень страхування активів резервами	Дохідність чистих активів

Основне завдання банку *на стадії створення* – виживання і зміцнення фінансового стану. Для виконання цього завдання та подальшого розвитку банку необхідно забезпечити ділову активність і ліквідність, оскільки здатність своєчасно виконувати зобов'язання дозволить сформувати

у подальшому стабільні відносини з клієнтами. Реалізацію означених цілей можна контролювати за такими показниками у розрізі підсистем ЗСП:

"Фінанси" – рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях, коефіцієнт співвідношення високоліквідних і робочих активів, частка роздрібних кредитів у активах, рентабельність власного капіталу;

"Клієнти" – частка активів банку в активах банківської системи, частка залучених клієнтів у загальній кількості клієнтів, частота звернень за послугами клієнтів у банк, витрати на маркетинг і рекламу у загальних витратах банку;

"Бізнес-процеси" – кількість продуктів у продуктовому ряді банку, частка стандартизованих і регламентованих бізнес-процесів, обсяг продажів продуктів, які надаються клієнтам;

"Розвиток персоналу" – коефіцієнт забезпеченості кадрами, коефіцієнт інтелектуального потенціалу.

На основі виділених цільових показників сформована карта цілей для банків на стадії створення (рис. 14.3).



Рис. 14.3. Карта цілей банку на стадії створення

Основна фінансова мета банку на *стадії екстенсивного зростання* – підвищення рівня ділової активності у напрямі залучення та розміщення ресурсів. Взаємозв'язок між цілями банку відповідно до підсистем ЗСП на цій стадії подано на рис. 14.4. Показниками ЗСП на стадії екстенсивного зростання обрано такі:

за підсистемою "Фінанси" – коефіцієнт участі капіталу в формуванні активів; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт прострочених кредитів; рентабельність активів;

за підсистемою "Клієнти" – середній обсяг активів у розрахунку на одного клієнта, коефіцієнт розвитку клієнтської бази, середня кількість скарг у розрахунку на одного клієнта;

за підсистемою "Бізнес-процеси" – час на задовільнення запиту клієнта, частка стандартизованих банківських продуктів, частка нових продуктів у продуктовому ряді банку;

за підсистемою "Розвиток персоналу" – частка витрат на навчання персоналу у витратах на персонал; частка працівників, які пройшли навчання за рік, у загальній кількості працівників; частка працівників з вищою спеціалізованою освітою у загальній чисельності персоналу; частка працівників, які мають науковий ступінь; продуктивність праці персоналу.



Рис. 14.4. Карта цілей банку на стадії екстенсивного зростання

Фінансовим пріоритетом на *стадії інтенсивного зростання* є підвищення фінансової результативності, у тому числі забезпечення випереджальних темпів зростання прибутку над активами (рис. 14.5). На стадії інтенсивного зростання склад показників ЗСП такий:

за підсистемою "Фінанси" – коефіцієнт загальної достатності капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, частка роздрібних кредитів у активах, чиста відсоткова маржа;

за підсистемою "Клієнти" – середня кількість клієнтів на одне відділення, середній обсяг прибутку в розрахунку на одного клієнта, середній обсяг залучених ресурсів у розрахунку на одного клієнта;

за підсистемою "Бізнес-процеси" – частка нових продуктів у продуктовому ряді банку, частка операційних витрат у загальних витратах, коефіцієнт автоматизації процесу обслуговування;

за підсистемою "Розвиток персоналу" – коефіцієнт творчої активності персоналу; кількість працівників, які беруть участь у роботі проектних команд; витрати на інноваційну діяльність.

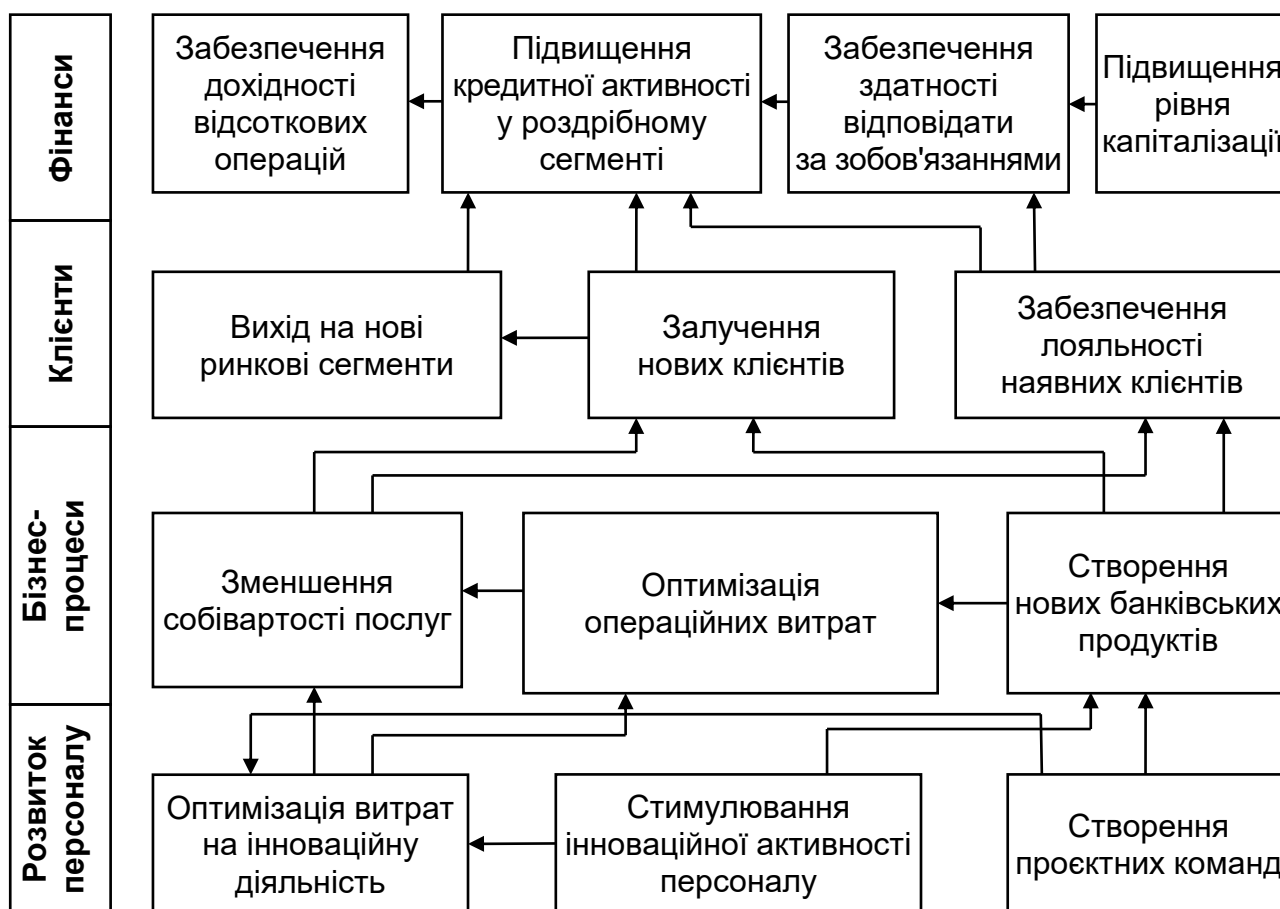


Рис. 14.5. Карта цілей банку на стадії інтенсивного зростання

На стадії зрілості у фінансовому аспекті важливим є забезпечення надійності, балансу прибутковості та ліквідності зі збереженням кредитної активності (рис. 14.6). Досягнення цілей можна вимірювати такими показниками ЗСП:

підсистема "Фінанси" – коефіцієнтами надійності, загальної ліквідності, кредитної активності, рентабельністю активів;

підсистема "Клієнти" – середнім обсягом доходів банку в розрахунку на одного клієнта, середнім обсягом витрат банку в розрахунку на одного клієнта, коефіцієнтом задоволення клієнтів;

підсистема "Бізнес-процеси" – часткою доходів від нових продуктів у загальних доходах, часткою унікальних продуктів у продуктовому ряді банку порівняно з конкурентами, середніми витратами часу на створення нового продукту;

підсистема "Розвиток персоналу" – рівнем мотивації працівників, коефіцієнтом стимулювання організаційних пропозицій, індексом задоволення працівників, рівнем забезпечення кар'єри (частка працівників, яких підвищено у посаді за аналізований період), часткою розвинених стратегічних можливостей (навичок).



Рис. 14.6. Карта цілей банку на стадії зрілості

На стадії спаду відбувається суттєве скорочення ринкової частки, доходів, витрат на персонал. Можливими варіантами загальної стратегії на цій стадії є переорієнтація або "відсікання зайвого", а домінантою фінансової стратегії – забезпечення ділової активності щодо пошуку нових напрямів вкладання коштів (рис. 14.7). Показниками ЗСП банку на стадії спаду можуть бути:

за підсистемою "Фінанси" – дохідність чистих активів, рівень страхування активів резервами, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності (адекватності) регулятивного капіталу;

за підсистемою "Клієнти" – частка втрачених клієнтів у загальній кількості, співвідношення кількості клієнтів і працівників банку, співвідношення прибутку та витрат на маркетинг;

за підсистемою "Бізнес-процеси" – розмір операційних витрат, тривалість банківської операції, коефіцієнт використання каналу збуту;

за підсистемою "Розвиток персоналу" – коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, ступінь лояльності працівників.

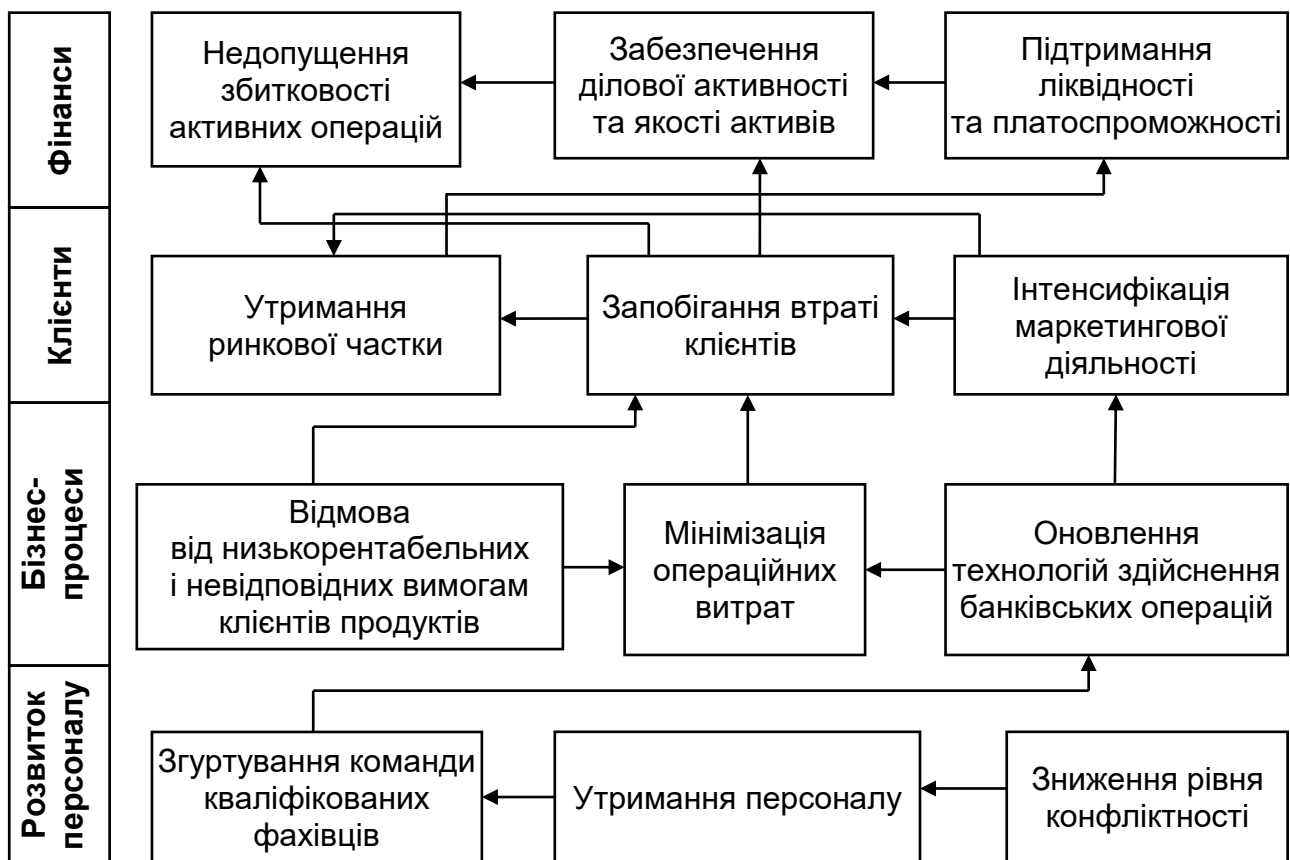


Рис. 14.7. Карта цілей банку на стадії спаду

Формування збалансованої системи показників, побудованої на основі взаємозв'язку сформованої базової стратегії, домінант фінансової стратегії і стадії життєвого циклу банку забезпечить систему фінансового менеджменту надійним інструментом оцінювання ефективності діяльності й управління нею, який відповідає поточному етапу розвитку банку.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Надайте визначення збалансованої системи показників.
2. Назвіть підсистеми збалансованої системи показників і розкрийте їх змістовність.
3. Розкрийте змістовність концепції балансу в збалансованій системі показників.
4. Охарактеризуйте напрями використання збалансованої системи показників.
5. Назвіть переваги класичного варіанту збалансованої системи показників порівняно з її модифікаціями.
6. Поясніть обмеження застосування збалансованої системи показників.
7. Визначте процедуру формування складу збалансованої системи показників банку.
8. Розкрийте методика розподілу відстрочених і випереджальних показників у збалансованій системі показників банку.
9. Охарактеризуйте методи визначення причинно-наслідкових зв'язків у збалансованій системі показників банку.
10. Виділіть основні етапи оцінювання діяльності банку та розроблення його стратегії на основі збалансованої системи показників.
11. Розкрийте сферу використання збалансованої системи показників як комплексної технології управління фінансами банку.

Практичні завдання

Завдання 14.1. Визначте склад показників ЗСП залежно від стадії життєвого циклу банку (табл. 14.3).

Склад показників ЗСП залежно від стадії життєвого циклу банку

Стадії життєвого циклу	Фінанси	Клієнти	Бізнес-процеси	Розвиток персоналу
Створення				
Екстенсивне зростання				
Інтенсивне зростання				
Зрілість				
Спад				

Обґрунтуйте свої міркування.

Завдання 14.2. За наведеними даними щодо розрахунку евклідових відстаней за фінансовою підсистемою збалансованої системи показників (табл. 14.4) відберіть репрезентативні показники на кожній стадії життєвого циклу банку. Сформууйте склад найбільш значущих показників фінансової підсистеми збалансованої системи показників залежно від етапу розвитку банку.

Таблиця 14.4

Евклідові відстані між показниками фінансової підсистеми збалансованої системи показників

Показники	Сумарні евклідові відстані за стадіями життєвого циклу				
	створення	екстенсивне зростання	інтенсивне зростання	зрілість	спад
1	2	3	4	5	6
<i>Ресурсна стійкість</i>					
Коефіцієнт надійності	26,238 42	31,724 44	64,488 58	93,589 49	25,398 56
Коефіцієнт участі капіталу в формуванні активів	24,748 09	29,539 86	64,047 86	95,708 46	24,798 88
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	29,319 53	40,064 85	81,881 94	109,836 80	27,142 75
"Фінансовий важіль"	30,170 93	42,891 98	84,304 97	111,086 40	34,030 54
Коефіцієнт платоспроможності	24,252 04	30,916 73	65,560 51	101,745 60	24,635 42
Загальна достатність капіталу	23,450 59	31,008 52	63,530 63	97,994 76	24,724 35
Коефіцієнт активності залучення ресурсів	24,443 22	43,397 47	88,518 58	116,515 90	35,077 97
Рівень міжбанківських кредитів у зобов'язаннях	20,124 61	40,314 95	83,160 18	111,663 30	32,737 20

Закінчення табл. 14.4

1	2	3	4	5	6
Рівень депозитів у зобов'язаннях	26,235 69	35,672 93	82,400 66	110,990 60	31,211 69
Рівень використання залучених і запозичених коштів у кредитні вкладення	26,165 94	30,847 84	69,525 27	94,591 43	32,114 13
<i>Ліквідність</i>					
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	8,343 296	14,250 84	19,539 79	33,611 33	6,142 338
Коефіцієнт поточної ліквідності	8,954 817	7,731 986	14,362 89	26,212 36	5,478 717
Коефіцієнт загальної ліквідності	8,723 023	7,779 403	15,230 61	26,155 10	5,244 881
Співвідношення високоліквідних і робочих активів	7,414 51	10,403 61	21,048 81	35,979 65	5,971 263
<i>Ділова активність</i>					
Коефіцієнт кредитної активності	12,322 41	20,172 56	41,459 34	56,218 82	11,329 24
Коефіцієнт робочих активів	14,952 99	23,304 74	44,105 15	56,540 62	13,364 81
Рівень страхування активів резервами	15,895 63	17,480 07	40,223 46	58,034 94	10,798 59
Коефіцієнт прострочених кредитів	14,779 56	17,478 28	41,155 17	56,737 71	18,779 07
Частка роздрібних кредитів у активах	11,622 20	22,030 91	38,834 22	58,580 78	10,884 30
Частка міжбанківських кредитів у активах	11,980 49	23,171 48	43,887 98	60,278 52	12,247 45
<i>Фінансова результативність</i>					
Рентабельність активів	10,996 41	12,203 31	30,805 24	39,545 90	8,131 825
Рентабельність власного капіталу	10,878 62	12,241 75	31,883 31	40,168 27	8,493 729
Дохідність чистих активів	12,862 46	14,908 30	32,612 62	41,563 34	7,689 392
Чиста відсоткова маржа	12,145 66	12,666 62	29,431 73	40,430 91	8,397 471
Відсотковий спред	15,032 70	16,543 19	30,972 86	47,433 99	9,486 822

Надайте економічну інтерпретацію обраних показників в аспекті їх репрезентативності.

Завдання 14.3. На прикладі даних, наведених у табл. 14.4, сформулюйте перелік ключових стратегічних фінансових цілей для кожної стадії життєвого циклу банку та визначте можливі засоби їх досягнення.

Література: [9; 17; 39; 55; 62; 91 – 93; 141].

15. Реалізація технології бенчмаркінгу в банку

Мета – формування у здобувачів знань сутності бенчмаркінгу та здатностей щодо його застосування як комплексної технології управління фінансами банку.

Основні питання

15.1. Сутність і види бенчмаркінгу.

15.2. Етапи реалізації банківського бенчмаркінгу.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: здійснювати вибір процесів та об'єктів для бенчмаркінгового порівняння; обґрунтовувати склад показників для бенчмаркінгу; визначати банк-еталон у процесі бенчмаркінгу; здійснювати аналіз показників банку-реципієнта та банку-еталона в процесі бенчмаркінгу; визначати напрями покращення функціонування банку-реципієнта.

Ключові слова: бенчмаркінг, технологія, еталон, оболонковий аналіз, моніторинг, розвиток банку.

15.1. Сутність і види бенчмаркінгу

З метою реалізації функцій планування, аналізу, контролю в системі фінансового менеджменту доцільним є використання технології **бенчмаркінгу**, який забезпечує процес порівняння ефективності діяльності одних банків з показниками інших, більш успішних.

Бенчмаркінг має такі переваги: допомагає досліджувати та вивчати досвід інших економічних суб'єктів; визначає сильні та слабкі аспекти діяльності залежно від зміни пропозиції, попиту та ринкових умов; коригує параметри функціонування організації відповідно до вимог ринку; стимулює працівників до досягнення нових стандартів і спрямовує до нового розвитку в пов'язаних сферах діяльності, покращує мотивацію персоналу; дозволяє керівництву організації усвідомити, якого рівня ефективності та якими методами можна досягнути; допомагає підвищити конкурентоспроможність організації, стимулює до постійного вдосконалення задля підтримки заданого рівня ефективності; є швидким і невитратним способом створення інноваційних ідей, придатними для вирішення більшості практичних завдань; визначає пріоритетні напрями покращення

діяльності та забезпечує планами коригувальних заходів щодо інтенсивного функціонування в майбутньому [27; 32; 69].

Існує значна кількість трактувань бенчмаркінгу. Класичним вважається визначення, надане засновником цього методу удосконалення управління – керівником Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) Робертом Кемпом, який розуміє бенчмаркінг як "пошук кращих методів, що ведуть до поліпшення діяльності" [106].

Найбільш узагальненим є визначення бенчмаркінгу як "засобу для вдосконалення діяльності та практики покращення якості з використанням найдоцільнішою в цій сфері досвіду" [105]. У [69] бенчмаркінг визначається як безперервний процес вивчення та оцінювання успішності інших організацій з метою використання отриманих знань у роботі власної організації. У роботах [1; 118] також робиться акцент на меті реалізації бенчмаркінгу. Так, у [1] метою цього методу визначено генерацію пропозицій з покращення діяльності. Така ж думка висловлена у [118], де бенчмаркінг визначено як процес постійного порівняння діяльності компанії з найкращими у галузі прямими конкурентами або успішними у певній сфері компаніями з урахуванням вимог клієнтів для підвищення ділової активності й ефективності функціонування власної організації. У [32] бенчмаркінг визначено як "процес запозичення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання за рахунок пошуку, вивчення та адаптації найкращих методів реалізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності його функціонування". Як вид систематичної діяльності, бенчмаркінг спрямований на пошук, оцінювання і навчання на кращих прикладах – незалежно від їх розміру, сфери бізнесу та географічного розташування, – збирання і узагальнення інформації з подальшим її застосуванням у компанії-реципієнті [132].

Також бенчмаркінг визначають відповідно до об'єктів порівняння, якими можуть виступати стратегії, товари, послуги, досвід виробництва, бізнес-процеси тощо. Так, Б. Андерсен [7] концентрується на необхідності порівняння бізнес-процесів організації для поліпшення діяльності. Науковець зазначає, що "бенчмаркінг – це постійне вимірювання і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом організації-лідера для збирання інформації, яка допоможе аналізованій організації визначити мету свого вдосконалення і вжити заходів з поліпшення роботи". Основою для порівняння вчений вважає досвід найкращих у галузі компаній-конкурентів. О. Щегельська [102] зазначає, що порівняння об'єктів

бенчмаркінгу можливе не тільки з конкурентами, а і з еталонною моделлю функціонування власної організації. У роботі [47] об'єктом порівняння обрано бізнес-процеси та зазначено, що "бенчмаркінг – це процес систематичного порівняння бізнес-процесів підприємства, з урахуванням вимог споживачів, з бізнес-процесами прямих конкурентів, найкращих у галузі, або еталонними моделями бізнес-процесів аналізованого підприємства для вжиття заходів із поліпшення основних показників їх функціонування".

Підсумовуючи наведені визначення, можна виділити певні характеристики, які притаманні бенчмаркінгу: це безперервний процес пошуку нових ідей; метою бенчмаркінгу є поліпшення об'єкта порівняння або його основних показників; існує необхідність вибору еталону для порівняння.

15.2. Етапи реалізації банківського бенчмаркінгу

Реалізація бенчмаркінгу в банку передбачає певну послідовність дій: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація (впровадження). У свою чергу, кожна фаза має власний склад етапів і робіт, необхідних для ефективного застосування бенчмаркінгу.

Виходячи з того, що виділяється кілька видів бенчмаркінгу (діагностичний, процесний, галузевий, мережевий [64]), необхідно обрати найбільш відповідний цілям фінансового менеджменту. **Діагностичний бенчмаркінг** – це зіставлення показників ефективності організацій з еталонними характеристиками з метою формування інформації про якість управління. **Процесний бенчмаркінг** полягає у порівнянні бізнес-процесів організації з аналогічними процесами світових лідерів. **Галузевий бенчмаркінг** передбачає оцінювання стану галузі економіки в цілому (наприклад, з метою порівняння на одному часовому відрізку стану однієї галузі в різних країнах). **Мережевий бенчмаркінг** надає порівняльну оцінку інфраструктурних складових економіки різних країн, Отже, у фінансовому менеджменті банку доцільно використовувати діагностичний бенчмаркінг.

У [47; 111] пропонується така послідовність операцій бенчмаркінгу: вибір предмета бенчмаркінгування; проведення внутрішнього дослідження; вибір еталонної організації; етап накопичення зовнішньої інформації; етап аналізу та виявлення можливостей покращення; етап упрова-

дження нових ідей та пропозицій. У розрізі такої послідовності процес бенчмаркінгу в банку розглядається в роботі [90] як певні етапи (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Технологія банківського бенчмаркінгу

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

Етап II. Обґрунтування складу показників оцінки. У якості таких показників доцільно використовувати показники за підсистемами ЗСП ("Фінанси", "Клієнти", "Бізнес-процеси", "Розвиток персоналу") з найбільш щільними причинно-наслідковими зв'язками. За допомогою ланцюга зв'язків можна визначити, як саме досягнення цілей однієї складової ЗСП впливатиме на досягнення інших.

Показники фінансової підсистеми вважаються результативними; безпосередній вплив на них, згідно з логікою ЗСП, здійснюють якість обслуговування клієнтів, їх задоволеність співпрацею з банком, лояльність. Ефективність управління клієнтською базою залежить від асортименту продуктів і послуг, підвищення якості їх надання, що досягається налагодженістю та структурованістю бізнес-процесів. Жоден бізнес-процес неможливий без участі кваліфікованих спеціалістів, що обумовлює вплив політики у сфері розвитку та навчання персоналу банку на оптимізацію його бізнес-процесів.

Етап III. Вибір банку-еталона. Для зіставлення значень показників за підсистемами ЗСП необхідно обрати банк, який ефективно функціонує на ринку банківських послуг. Механізм вибору банку-еталону реалізується через запровадження дворівневої процедури:

на першому рівні в переліку потенційних об'єктів для порівняння залишаються лише ті банки, які в поточному часі перебувають на тій самій стадії життєвого циклу, що і досліджуваний банк (банк-реципієнт);

на другому рівні здійснюється рейтингування відібраних банків за значенням інтегрального показника ефективності, для розрахунку якого використовується метод оболонкового аналізу даних DEA (Data Envelopment Analysis).

Доцільність застосування саме цього методу для рейтингування банків обумовлено тим, що у традиційних методиках рейтингового оцінювання узагальнюються фінансові коефіцієнти, які можуть бути різноспрямованими та не надавати можливості об'єктивного вимірювання ефективності діяльності. На відміну від інших методик, ефективність є ключовим поняттям методу DEA. Ефективність об'єкта за цим методом

визначається через зіставлення пов'язаних між собою вхідних і вихідних параметрів.

Основою DEA є метод лінійного програмування, що дозволяє знайти оптимальне рішення серед множини допустимих. Як зазначається у роботі вчених А. Чарнса, В. Купера та Е. Родса (які на практиці вперше застосували цей метод і дали йому назву), розв'язання задачі зводиться до побудови "межі ефективності" у багатовимірному просторі параметрів-характеристик аналізованих об'єктів і визначення їх відносної ефективності [107, с, 430].

Обчислити ефективність за методом DEA можна двома варіантами: з орієнтацією на вихід (максимізуються значення вихідних змінних) або з орієнтацією на вхід (мінімізуються значення вхідних змінних). У виборі банку-еталона для бенчмаркінгового порівняння доцільно використовувати модель, орієнтовану на вхід.

Надалі обираються вхідні та вихідні параметри моделі. Відомі дві основні підходи до вибору параметрів – посередницький та виробничий, які розрізняють за сферою застосування цих підходів. Перший використовується переважно для комплексного оцінювання діяльності банків; другий – для оцінювання роботи їх філій та відділень. Доцільно обрати посередницький підхід, оскільки він передбачає розгляд банків як фінансових посередників, що акумулюють позикові кошти одних клієнтів і позичають їх іншим з метою отримання прибутку. Усі акумульовані кошти та пов'язані з цим витрати виступають у якості вхідних змінних (вихідними змінними є надані клієнтам кошти). Цей підхід оцінює економічну життєздатність банку [119, с, 2088].

Вхідними параметрами 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, і доходи, отримані банком від надання цих послуг: обсяг кредитного портфеля (y_1), обсяг інвестиційного портфеля (y_2), величина відсоткових доходів (y_3) і невідсоткових доходів (y_4) [90].

Для забезпечення зіставності з досліджуваним банком розрахунок рейтингу за показником ефективності слід здійснювати для банків, що перебувають на однаковій стадії життєвого циклу з банком-реципієнтом.

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

Етап V. 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. Отримані результати використовуватимуться як стимул для подальшого розвитку банку.

Етап VI. Контроль за процесом. Контроль за процесом у ході 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.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Надайте визначення бенчмаркінгу; окресліть сфери його використання.
2. Охарактеризуйте діагностичний, процесний, галузевий, мережевий бенчмаркінг.
3. Розкрийте особливості банківського бенчмаркінгу як комплексної технології управління фінансами.
4. Назвіть послідовність впровадження і застосування технології бенчмаркінгу в банку.
5. Охарактеризуйте методи визначення банку-еталона в процесі бенчмаркінгу.
6. Поясніть сферу застосування методу оболонкового аналізу даних DEA у банківському бенчмаркінгу.
7. Поясніть, як здійснюється в процесі бенчмаркінгу моніторинг результативності управління фінансами, клієнтської базою, бізнес-процесами та персоналом у банку.
8. Опишіть процедуру встановлення стратегічних орієнтирів розвитку банку на основі бенчмаркінгу.

Практичні завдання

Завдання 15.1. На прикладі даних, наведених у табл. 15.1, розрахуйте та проаналізуйте відхилення показників банку-реципієнта від значень банку-еталона. Зробіть висновки стосовно отриманих показників.

Таблиця 15.1

Показники банку-еталона та банку-реципієнта

Показники збалансованої системи показників	Значення показників		Відхилення показників банку-реципієнта від значень банку-еталона
	банк-еталон	банк-реципієнт	
<i>Підсистема "Фінанси"</i>			
Загальна достатність капіталу	37,600	21,200	
Частка роздрібних кредитів у активах, %	0,1	8,4	
<i>Підсистема "Клієнти"</i>			
Обсяг витрат у розрахунку на 1 клієнта, тис. грн	4,910	7,502	
Обсяг залучених ресурсів у розрахунку на 1 клієнта, тис. грн	47,390	42,409	
<i>Підсистема "Бізнес-процеси"</i>			
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	
<i>Підсистема "Розвиток персоналу"</i>			
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,400	0,230	
Частка працівників з вищою спеціалізованою освітою у загальній чисельності персоналу, %	90,460	70,910	

Обґрунтуйте напрями покращання діяльності банку-реципієнта.

Завдання 15.2. Запропонуйте метод визначення банку-еталона для бенчмаркінгового порівняння. За даними табл. 15.2 визначте рейтинг банків.

**Вихідні дані для визначення банку-еталона
для бенчмаркінгового порівняння**

Банки	Депозити	Основні засоби	Операційні витрати	Кредити	Інвестиції	Відсоткові доходи	Невідсоткові доходи
1	35 747 456,65	575 004,20	5 827 947,55	44 271 086,78	8 020 515,71	3 223 930,50	2 796 879,93
2	15 073 652,54	2 882 300,86	2 973 718,28	38 099 196,36	4 445 327,33	2 274 586,19	412 120,15
3	19 273 895,78	3 434 356,07	3 578 403,48	31 505 617,81	4 444 029,83	2 072 209,29	737 198,19
4	15 851 555,50	925 854,25	3 181 725,28	34 462 701,20	2 746 262,13	2 419 807,93	810 059,31
5	12 683 509,56	1 575 313,96	2 955 363,60	30 255 552,09	306 259,36	1 087 099,34	1 903 633,21
6	7 105 015,34	21 031,10	1 827 655,34	12 651 622,50	60,00	1 786 544,70	42 936,16
7	14 435 059,27	401 598,78	1 034 092,06	13 478 194,85	11 362,37	1 061 072,47	535 061,71
8	6 143 211,60	125 099,77	675 141,78	5 667 904,70	1 039 092,90	548 412,32	112 142,06
9	4 700 926,46	114 999,99	1 356 154,21	4 650 045,54	378 683,57	1 084 721,36	183 533,71
10	3 305 561,22	526 697,54	459 884,14	2 753 550,47	1 115 649,25	246 302,72	201 963,72
11	3 231 249,60	91 071,86	379 563,62	2 911 884,20	67 605,37	286 033,88	95 047,16
12	3 300 419,95	3 884,84	367 770,72	3 534 184,19	171 219,92	254 242,87	109 658,16
13	1 949 788,89	352 038,94	307 377,81	2 640 685,26	12 156,11	190 172,24	117 883,13
14	2 383 180,28	175 363,04	235 435,39	3 157 055,82	60,00	264 153,36	8 690,85
15	2 379 165,08	24 990,15	210 586,28	2 603 095,72	0,00	157 723,22	68 471,48
16	1 572 109,51	8 125,37	367 009,67	2 429 119,49	0,00	125 474,19	91 744,77
17	2 498 892,37	80 030,17	275 305,34	2 470 467,88	33 576,29	212 260,43	86 281,88
18	2 350 652,18	20 077,23	290 382,96	2 557 806,32	0,00	155 659,23	92 083,84
19	2 029 298,81	104 394,05	283 542,75	1 450 581,53	0,00	124 665,43	156 195,24
20	1 653 195,87	228 990,43	190 191,88	2 027 811,46	60,00	139 837,21	54 422,08
21	236 908,32	10 904,49	67 888,29	1 185 616,74	93 859,50	102 196,46	16 901,60
22	1 744 449,62	11 852,88	176 547,29	1 397 171,68	0,00	106 137,33	80 027,03
23	770 354,93	74 262,38	385 127,38	660 610,86	0,00	122 303,13	270 209,85
24	984 598,20	15 157,73	172 139,16	878 476,25	60 924,66	90 095,62	99 664,02
25	607 048,85	4 278,89	40 905,57	695 678,85	0,10	60 676,13	9 875,22
26	629 564,07	64 590,42	73 579,34	585 267,88	3 885,56	38 338,69	36 652,58
27	692 216,97	40 282,98	94 042,07	744 052,99	3 400,11	60 868,21	12 409,52
28	637 219,33	43 068,38	105 174,86	291 363,56	2 467,77	30 640,76	52 860,16
29	482 821,81	7 084,71	102 441,24	440 709,03	60 568,69	49 799,36	52 723,33
30	250 683,64	47 386,00	76 779,28	489 050,60	33 703,00	19 822,99	57 161,73
31	277 195,42	21 058,94	32 677,38	376 096,61	17 823,97	29 804,69	5 141,15
32	393 972,40	35 302,15	36 902,08	320 051,19	36 065,22	33 492,68	8 753,93
33	149 886,64	21 185,38	34 555,91	176 072,74	0,04	17 037,52	17 812,61
34	309 596,89	1 484,96	42 520,07	372 516,22	35 022,60	23 765,78	14 772,85
35	276 699,48	4 423,20	34 283,13	345 009,70	0,00	27 237,44	9 090,37
36	202 511,96	15 328,14	28 629,16	219 152,88	17 608,06	20 746,36	8 164,68
37	323 552,88	33 459,69	35 574,35	204 117,86	17 108,22	22 648,94	16 766,58
38	294 632,80	9 817,15	34 987,53	279 994,21	66 404,86	27 424,96	8 387,48
39	55 099,84	681,97	16 613,77	172 557,59	6 632,35	15 272,23	1 480,41
40	13 772,48	1 439,37	13 524,75	120 406,94	0,00	12 593,17	2 626,75
41	119 723,00	9 366,00	36 800,00	684 535,00	0,00	46 567,00	9 460,00
42	325 173,00	33 321,00	38 303,00	265 058,00	40 875,00	34 959,00	2 139,00
43	125 531,00	36 715,00	19 457,00	179 650,00	7 472,00	14 216,00	4 485,00
44	21 598,00	9 536,00	16 232,00	28 336,00	163 743,00	12 948,00	3 835,00

Обґрунтуйте свої міркування.

Література: [7; 27; 32; 47; 69; 90; 97; 105; 106; 111; 118; 119; 127; 132].

16. Застосування технології фінансового контролінгу в банку

Мета – формування у здобувачів знань сутності фінансового контролінгу та здатностей щодо його застосування як комплексної технології управління фінансами банку.

Основні питання

16.1. Теоретичні основи формування системи фінансового контролінгу в банку.

16.2. Інструментарій фінансового контролінгу в банку.

Вивчення теоретичного матеріалу сприяє формуванню у здобувачів таких **компетентностей**: формувати систему показників фінансового контролінгу банківської діяльності; розробляти діагностичний інструментарій фінансового контролінгу; аналізувати відхилення у системі фінансового контролінгу в банку; діагностувати ефективність системи фінансового контролінгу в банку.

Ключові слова: фінансовий контролінг, відхилення, система показників, види відхилень, аналіз.

16.1. Теоретичні основи формування системи фінансового контролінгу в банку

Фінансовий контролінг у банку – це вид контролінгу, який забезпечує підтримку фінансових управлінських рішень стосовно підвищення ефективності основних банківських операцій (кредитних, з залучення коштів, з розрахунково-касового обслуговування, валютних, операцій банку з цінними паперами) та фінансової результативності діяльності банку в цілому [46]. Основні елементи системи фінансового контролінгу в банку подано на рис. 16.1.

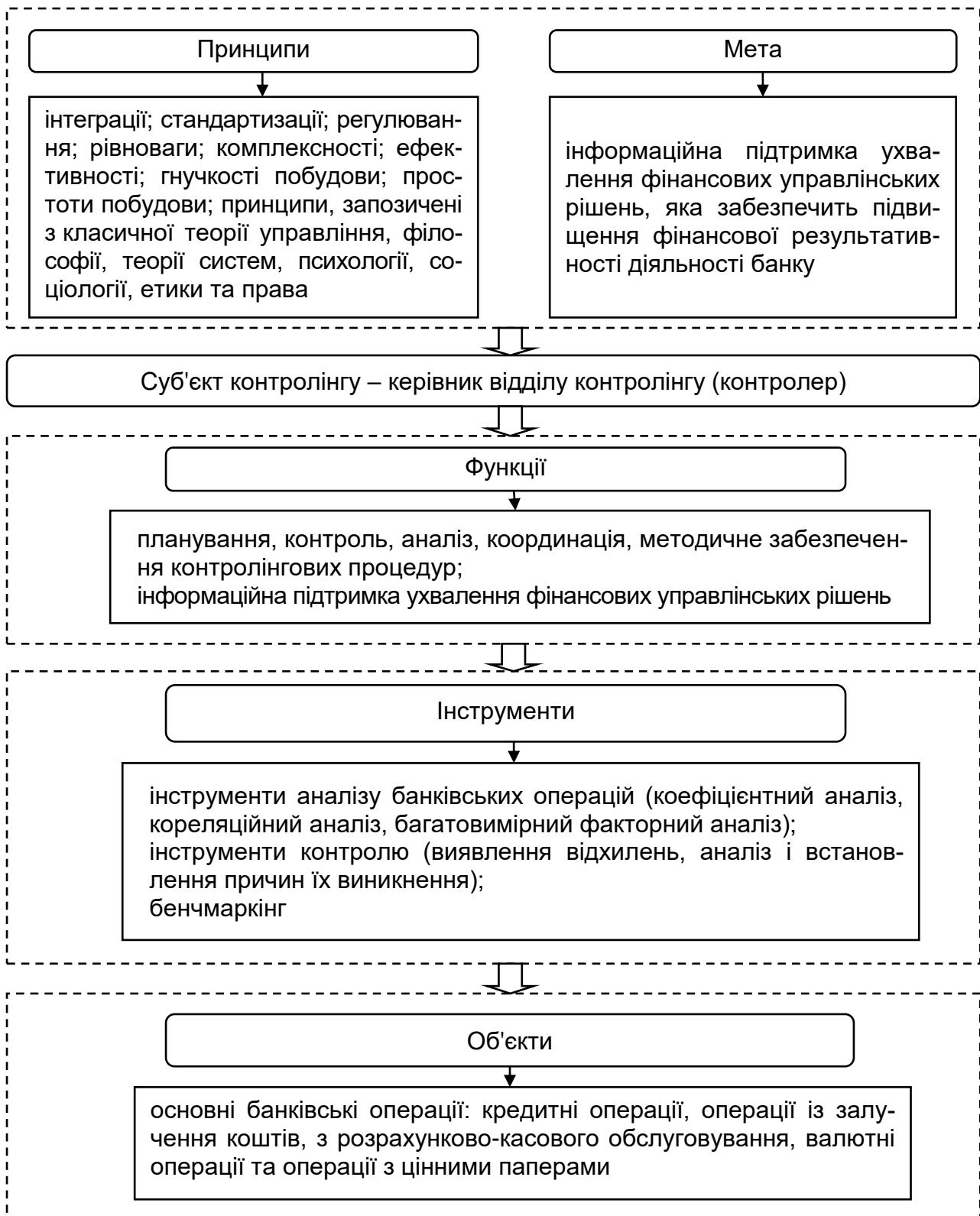


Рис. 16.1. Схема взаємодії елементів системи фінансового контролінгу в банку [46]

Етапи впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність докладно розглянуті на рис. 16.2 [46].



Рис. 16.2. Послідовність упровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність [46]

I етап – визначення складу основних елементів системи фінансового контролінгу банківської діяльності та характеру взаємозв'язків між ними. На основі теоретичних узагальнень визначено, що до складу основних елементів фінансового контролінгу можна віднести такі: мета, принципи, суб'єкти, функції, інструменти й об'єкти.

II етап – оцінювання системи управління банком. Оскільки керівництву необхідно визначити можливість реалізації організаційних змін, то визначення стану системи управління надасть інформацію щодо їх обґрунтування та наявності банківських ресурсів, які потрібні для їх проведення.

III етап – визначення рівня готовності банку до впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність. Значна кількість проєктів з впровадження контролінгу не виконуються у встановлений термін, не досягають поставленої мети, а в деяких випадках зазнають повної невдачі. З огляду на це оцінювання готовності організації до впровадження контролінгу є важливим процесом з метою підвищення ефективності та результативності діяльності.

IV етап – формування проєктної команди з впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність. Важливість цього етапу полягає в тому, що завдяки командній роботі підвищується ймовірність виконання складних цілей та завдань із впровадження системи фінансового контролінгу.

V етап – формування системи контролінгових показників діяльності банку та відбір "сигнальних" контролінгових показників. Важливість цього етапу полягає в тому, що аналітичні та підконтрольні показники, об'єднані у систему, дозволяють отримувати якісну, комплексну й об'єктивну інформацію щодо основних напрямів діяльності банківської установи. У свою чергу, вибір обмеженої кількості показників дозволить швидко збирати інформацію та оперативно формувати рекомендації керівництву щодо подальших дій.

VI етап – удосконалення інструментальної бази фінансового контролінгу з використанням бенчмаркінгу. Це дозволить постійно порівнювати ефективність діяльності банків і використовувати досвід найкращих у практичній діяльності з метою підвищення фінансової результативності діяльності банку.

VII етап – введення в дію фінансового контролінгу на всіх рівнях управління.

VIII етап – оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу, Необхідність проведення такого оцінювання полягає в тому, що за отриманими результатами можливе внесення відповідного коригування окремих етапів впровадження контролінгу.

Реалізація означених етапів забезпечує послідовне впровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність.

16.2. Інструментарій фінансового контролінгу в банку

Основними критеріями формування системи показників фінансового контролінгу, враховуючи пріоритетні банківські операції, є:

багатофункціональність – система показників повинна відображати різноманітні сфери діяльності банку. На основі визначених об'єктів фінансового контролінгу особливу увагу необхідно приділити аналізу кредитних операцій, операцій із залучення коштів, з розрахунково-касового обслуговування, валютних операцій та операцій з цінними паперами;

відповідність цільовим орієнтирам – головною метою банку є максимізація прибутку з мінімізацією ризиків. Тому до складу показників доцільно включити ті, які характеризують прибутковість і рентабельність пріоритетних банківських операцій;

відсутність тісного лінійного зв'язку між показниками – наявність такого зв'язку може призвести до нечіткого інтерпретування отриманих результатів і, як наслідок, до надання керівництву банку хибних рекомендацій щодо подальших дій;

обмеженість кількості показників, які є найбільш важливими, інтерпретованими, наочними та відповідають методам обліку та звітності банківської установи [46].

З урахуванням означених критеріїв на рис. 16.3 подано етапи формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями.



Рис. 16.3. **Послідовність формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності за пріоритетними банківськими операціями [46]**

Однією з найбільш важливих складових фінансового контролінгу в банку є моніторинг і контроль відповідності значень фактичних показників значенням планових, що 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 вимагають наявності зворотного зв'язку. За допомогою комбінації 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 цій основі служба контролінгу отримує можливість формування відповідної інформації для ухвалення управлінських рішень в інтересах майбутнього розвитку банку керівниками різних рівнів управління. Таким чином, **відхилення** – це сигнали про необхідність планування заходів зі здійснення діяльності банку на ринку [124].

Важливою складовою фінансового контролінгу у банку є визначення меж відхилень фактичних значень підконтрольних показників від рекомендованих або запланованих. Тому для кожної стадії життєвого циклу банку слід установити межі низьких, допустимих і критичних відхилень показників, що відображають результативність управління фінансами, клієнтською базою, бізнес-процесами та персоналом (рис. 16.4).



Рис. 16.4. Технологія фінансового контролінгу в банку

У системі моніторингу відхилень виробляються напрями реагування залежно від їх величини [137]:

"нічого не здійснювати" – застосовується, якщо величина відхилень не досягає критичного рівня;

"усунути відхилення" – такі дії спрямовані на пошук і реалізацію резервів щодо забезпечення запланованих значень параметрів;

"змінити планові показники" – такі заходи вживаються за умови, що можливості нормалізації аналізованих напрямів діяльності обмежені або відсутні, що вимагає вироблення рекомендацій з коригування системи цільових і планових показників.

Завершальним етапом упровадження контролінгу в практичну діяльність банку є оцінювання його ефективності (рис. 16.5).



Рис. 16.5. Процес оцінювання ефективності формування системи банківського контролінгу [46]

Визначена оцінка надає можливість розглядати систему банківського контролінгу в двох аспектах: за ефективністю роботи команди з упровадження контролінгу й ефективністю упровадження контролінгу як інвестиційного проекту.

Практична частина

Питання для самодіагностики

1. Охарактеризуйте основні концепції контролінгу.
2. Надайте визначення фінансового контролінгу в банку.
3. Розкрийте сутність контролінгу та його необхідність для системи ухвалення фінансових рішень.
4. Надайте характеристику основних елементів системи фінансового контролінгу.
5. Розкрийте основні положення та принципи формування системи контролінгу банківської діяльності.
6. Назвіть критерії формування системи показників фінансового контролінгу за пріоритетними банківськими операціями.
7. Охарактеризуйте процес формування системи показників фінансового контролінгу банківської діяльності.
8. Поясніть важливість аналізу відхилень у системі фінансового контролінгу; назвіть їх види.
9. Окресліть параметри, за якими проводять аналіз відхилень.
10. Які напрями реагування виробляються в системі моніторингу відхилень залежно від їх величини?

Практичні завдання

Завдання 16.1. На основі даних щодо коефіцієнтів кореляції між показниками валютних операцій банку (табл. 16.1) реалізуйте II етап відбору підконтрольних показників за критерієм відсутності тісного лінійного зв'язку між ними.

Таблиця 16.1

Взаємозв'язок між показниками оцінки валютних операцій банку

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1	1,000 0	0,432 5	0,785 3	0,875 3	0,069 3	0,074 7	-0,112 5	0,088 2	0,118 9
B2	0,432 5	1,000 0	0,719 7	0,361 1	0,409 1	-0,012 1	0,069 7	0,063 2	0,146 4
B3	0,785 3	0,719 7	1,000 0	0,708 5	0,190 7	0,065 3	-0,070 1	0,059 3	0,094 1
B4	0,875 3	0,361 1	0,708 5	1,000 0	-0,010 8	0,020 8	-0,198 7	-0,070 4	-0,138 8

Закінчення табл. 16.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B5	0,069 3	0,409 1	0,190 7	-0,010 8	1,000 0	0,032 9	0,462 2	0,020 5	0,146 4
B6	0,074 7	-0,012 1	0,065 3	0,020 8	0,032 9	1,000 0	0,078 1	0,172 2	0,293 9
B7	-0,112 5	0,069 7	-0,070 1	-0,198 7	0,462 2	0,078 1	1,000 0	0,112 4	0,445 5
B8	0,088 2	0,063 2	0,059 3	-0,070 4	0,020 5	0,172 2	0,112 4	1,000 0	0,438 5
B9	0,118 9	0,146 4	0,094 1	-0,138 8	0,146 4	0,293 9	0,445 5	0,438 5	1,000 0

У табл. 16.1 використані такі умовні позначення:

B1 – частка валютних активів у загальних активах;

B2 – частка валютних кредитів у загальному обсязі активних операцій у валюті;

B3 – частка валютних кредитів у загальному обсязі кредитних операцій;

B4 – частка валютних зобов'язань у загальних пасивах;

B5 – ефективність використання банком залучених ресурсів у іноземній валюті;

B6 – рентабельність доходу від валютних операцій;

B7 – рентабельність валютних активів;

B8 – частка прибутку від валютних операцій у загальному прибутку банку;

B9 – дохідність загальних активів за рахунок валютних операцій.

Обґрунтуйте свої міркування.

Завдання 16.2. Розрахуйте відхилення підконтрольних показників Банку 1 від показників еталонного банку і зробіть висновки щодо їх рівня (табл. 16.2).

Таблиця 16.2

Порівнювані підконтрольні показники та їх відхилення

Показники ЗСП	Значення показників		Відхилення	Рівень відхилення (високий, середній, низький)
	банк-еталон	банк 1		
1	2	3	4	5
<i>Підсистема "Фінанси"</i>				
Загальна достатність капіталу, %	37,600	21,200		
Частка роздрібних кредитів в активах, %	0,1	8,4		

1	2	3	4	5
<i>Підсистема "Клієнти"</i>				
Обсяг витрат в розрахунку на 1 клієнта, тис. грн	4,910	7,502		
Обсяг залучених ресурсів в розрахунку на 1 клієнта, тис. грн	47,390	42,409		
<i>Підсистема "Бізнес-процеси"</i>				
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		
<i>Підсистема "Розвиток персоналу"</i>				
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,400	0,230		
Частка працівників з вищою спеціалізованою освітою у загальній чисельності персоналу, %	90,460	70,910		

Обґрунтуйте напрями управлінських впливів за результатами аналізу відхилень у системі фінансового контролінгу.

Література: [46; 82; 90; 94; 97; 99; 124; 137].

Рекомендована література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер. 2003. – 544 с.
2. Абакуменко О. В. Сутність та механізм фінансового інжинірингу / О. В. Абакуменко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 125–130.
3. Авдеева З. К. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) / З. К. Авдеева, С. В. Коврига, Д. И. Макаренко // Управление большими системами. – 2007. – № 16. – С. 26–39.
4. Азаренкова Г. М. Система забезпечення фінансового менеджменту в Україні: сучасні аспекти / Г. М. Азаренкова, Ю. С. Балясна, Т. О. Доценко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2010. – Т. 2. – № 9. – С. 99–107.
5. Аксенов Е. П. Типология финансового менеджмента / Е. П. Аксенов, И. В. Рощина // Вестник Томского государственного университета. Серия "Экономика". – 2010. – № 2. – С. 58–68.
6. Анатомия кризисов / отв. ред. В. М. Котляров. – Москва : Наука, 1999. – 243 с.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.
8. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – Москва : Финансы и статистика. 2002. – 368 с.
9. Андрос С. В. Система збалансованих економічних показників як інструмент ефективного управління банківськими ризиками / С. В. Андрос // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 180–185.
10. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 1152 с.
11. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А. Г. Грязновой. – Москва : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ"; изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
12. Апокин А. Проблема глобальных дисбалансов в мировой экономике / А. Апокин // Вопросы экономики. – 2008. – № 5. – С. 51–62.

13. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін. ; за ред. О. А. Криклій. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. – 152 с.
14. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. ; за ред. О. В. Мозенкова. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 272 с.
15. Баринов В. А. Антикризисное управление / В. А. Баринов. – Москва : ИД "ФБК-ПРЕСС", 2002. – 364 с.
16. Баумоль Б. Секрети економічних показників: Приховані ключі до майбутніх економічних тенденцій та інвестиційних можливостей / Б. Баумоль ; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 352 с.
17. Безродна О. С. Оцінювання фінансової діяльності банку та розроблення його стратегії на основі збалансованої системи показників : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / О. С. Безродна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 382 с.
18. Безродна О. С. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "стратегія банку" / О. С. Безродна // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – № 9. – С. 46–50.
19. Бекетов Н. Трансфер управленческих технологий в условиях глобализации мировой экономики / Н. Бекетов // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2008. – № 3 (36). – С. 5–11.
20. Белінська Я. В. Механізм забезпечення фінансової стабільності: структура, інструменти, напрями розвитку / Я. В. Белінська, В. П. Биховченко // Стратегічні пріоритети. – 2012. – № 1 (22). – С. 72–84.
21. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – Киев : Эльга; Ника-Центр, 2006. – 672 с.
22. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Эльга; Ника-Центр, 2005. – 656 с.
23. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилиана. – Москва : Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.
24. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография / В. А. Василенко. – Киев : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
25. Воронкова В. Г. Соціально-економічне прогнозування : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – Київ : ВД "Професіонал", 2004. – 283 с.

26. Гайдуков С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств / С. В. Гайдуков. – Харків : Екограф, 2004. – 36 с.

27. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1 (27). – С. 253–258.

28. Григорьев Л. Мировые дисбалансы сбережений и инвестиций / Л. Григорьев, А. Иващенко // Вопросы экономики. – 2011. – № 6. – С. 4–19.

29. Гринин Л. Е. Глобальный кризис в ретроспективе: от Ликурга до Алана Гринспена : монография / Л. Е. Гринин. А. В. Коротаев. – Москва : УРСС, 2010. – С. 55–59.

30. Гриценко Л. Л. Дискримінантна модель діагностики банкрутства малих підприємств / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, А. А. Губар // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5 (95). – С. 256–262.

31. Гуцалюк О. М. Взаємозв'язок ієрархічної структури технологій управління з рівнями технологічної зрілості підприємства / О. М. Гуцалюк // Управління розвитком : зб. наук. роб. – Харків : ХНЕУ, 2011. – № 21 (118). – С. 61–63.

32. Двірко Ю. В. Методичні аспекти застосування бенчмаркінгу в діяльності торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю. В. Двірко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 112–121.

33. Довгань Ж. М. Фінансова стійкість банківської системи України: проблеми оцінки та забезпечення : монографія / Ж. М. Довгань. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2012. – 450 с.

34. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва : ИД "Вильямс", 2007. – 288 с.

35. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.

36. Дьяконова І. І. Методологічні основи формування системи фінансового менеджменту банку : монографія / І. І. Дьяконова. – Суми : Університетська книга, 2012. – 118 с.

37. Иванов Ю. Б. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим ; под общ. ред. А. Н. Тищенко. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2007. – 376 с.

38. Історія економічних учень : підручник. У 2-х ч. / за ред. В. Д. Базилевича. – Київ : Знання, 2006. – Ч. 1. – 582 с.

39. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 320 с.
40. Киндлбергер Ч. Мировые финансовые кризисы. Мании, паники и крахи / Ч. Киндлбергер, Р. Алибер ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 544 с.
41. Ключко Л. А. Фінансова стійкість банків: теорія та методика оцінки : монографія / Л. А. Ключко. – Ірпінь : НУ ДПС України, 2013. – 246 с.
42. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ТК "Велби"; Проспект, 2007. – 1024 с.
43. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с.
44. Коваленко В. Теоретичні та методичні підходи до оцінювання фінансової стабільності банківської системи / В. Коваленко, Ю. Гаркуша // Вісник НБУ. – 2013. – № 9. – С. 126–131.
45. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – Київ : Кондор, 2007. – 272 с.
46. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. ; за ред. О. М. Колодізєва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 352 с.
47. Криворучко О. М. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – Вип. 20. – С. 77–89.
48. Кузнєцова Л. В. Теоретико-методологічні засади фінансової діяльності банку : монографія / Л. В. Кузнєцова. – Одеса : Видавництво "Атлант", 2009. – 324 с.
49. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с.
50. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка"; Інтелект-Захід, 2003. – 352 с.
51. Кукоба В. П. Наскрізна технологізація як основа комплексного організаційного проектування підприємств : Текст / В. П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3 (129). – С. 183–188.

52. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун ; пер. с англ. – Москва : ООО "Издательство АСТ", 2003. – 592 с.

53. Купер Дж. Природа финансовых кризисов. Центральные банки, кредитные пузыри и заблуждения эффективного рынка / Дж. Купер ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Best Business Books, 2010. – 210 с.

54. Лачкова Л. І. Економічний механізм санаційної реструктуризації підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук ; спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Л. І. Лачкова. – Харків : ХДУХТ, 2007. – 19 с.

55. Ляковська О. О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / О. О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 119–126.

56. Максимов В. И. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений / В. И. Максимов, Е. К. Корноушенко, С. В. Качаев // Информационное общество. – 1999. – № 2. – С. 50–54.

57. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу / А. В. Матвійчук // Вісник НАН України. – 2010. – № 9. – С. 24–46.

58. Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя : монография / Д. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Медоуз. – Москва : ИКЦ "Академкнига", 2008. – 342 с.

59. Методологічні положення з організації проведення обстежень ділової активності підприємств промисловості, будівництва, роздрібної торгівлі, послуг, транспорту та сільського господарства : наказ Державної служби статистики України № 38 від 08.02.2013 р. – Київ : НТК, 2013. – 42 с.

60. Моделирование устойчивого развития регионов : монография / Н. А. Кизим, О. Ю. Полякова, В. Е. Хаустова и др. ; под общ. ред. Н. А. Кизима. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2010. – 180 с.

61. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 167 с.

62. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление результатов / П. Р. Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес-Букс, 2004. – 328 с.

63. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Российская академия наук, Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – Москва : Азбуковник, 1998. – 644 с.

64. Пилчер Т. Реальность и мифы: факторы, влияющие на производительность компаний / Т. Пилчер // Деловое совершенство. – 2006. – № 5. – С. 6–11.

65. Поппер К. З. Логика и рост научного знания / К. З. Поппер ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1983. – 605 с.

66. Проноза П. В. Анализ динамики экономики Украины по видам экономической деятельности / П. В. Проноза // Социально-экономическое развитие Украины и ее регионов: проблемы науки и практики : монография / под ред. В. С. Пономаренко, Н. А. Кизима, Е. В. Раевневой. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2012. – С. 213–230.

67. Проноза П. В. Аналіз інструментарію прогнозування можливості настання кризових явищ в економіці / П. В. Проноза, О. В. Грищенко // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 231–245.

68. Проноза П. В. Методические основы исследования проблемы раннего распознавания кризисных процессов в реальном секторе экономики страны / П. В. Проноза // мат-лы за X Междунар. науч.-практ. конф. "Найновите научни постижения". – Т. 11. "Икономике. Державна администрация. Политика." – София : "БелГРАД-БГ" ООД, 2014. – С. 18–22.

69. Протасов Д. В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монография / Д. В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2009. – 80 с.

70. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с.

71. Радковская Н. П. Организация финансового менеджмента кредитной организации (банка) / Н. П. Радковская // Известия ИГЭА. – 2005. – № 3–4 (44–45). – С. 15–19.

72. Раєвнева О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації : монографія / О. В. Раєвнева, М. М. Берест. – Харків : ВД "ИНЖЕК", 2012. – 344 с.

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

74. Свидерская М. Опережающие индикаторы и прогнозирование давления на валютном рынке Беларуси / М. Свидерская, А. Миксюк // Банकाўскі іуснік. – 2012. – Лістапад. – С. 16–22.
75. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
76. Соколенко В. А. Санационный менеджмент: реалии, проблемы, решения / В. А. Соколенко. – Харьков : Основа, 2001. – 250 с.
77. Софронова О. Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / О. Б. Софронова // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2005. – Вып. 2. – № 16. – С. 57–72.
78. Телемтаев М. М. Системная технология (системная философия деятельности) : науч. издание [Текст] / М. М. Телемтаев. – Алматы : ИД "СТ-Инфосервис", 1999. – 336 с.
79. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – 2-ге вид., без змін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 268 с.
80. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 412 с.
81. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – Москва : Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; Изд-во "ЭКМОС", 2002. – 400 с.
82. 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.
83. Форрестер Дж. Мировая динамика / Дж. Форрестер. – Москва : Наука, 1978. – 168 с.
84. Хейфец Б. А. Глобальные дисбалансы и реформа мировой валютно-финансовой системы / Б. А. Хейфец // Деньги и кредиты. – 2012. – № 7. – С. 48–56.
85. Чиркова Е. Анатомия финансового пузыря : монография / Е. Чиркова. – Москва : ООО "Кейс", 2010 – 416 с.
86. Чмутова І. М. Адаптація системи фінансового менеджменту банку до циклічності його розвитку / І. М. Чмутова // Економіка розвитку. – 2014. – № 4 (72). – С. 54–60.
87. Чмутова І. М. Врахування зрілості системи фінансового менеджменту банку при формуванні технології фінансового управління / І. М. Чмутова // Мат-ли Міжн. наук.-практ. конф. "Інноваційна стратегія

і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства" (Чернівці, 19–20 грудня 2014 р.) / Буковинський державний фінансово-економічний університет. – Чернівці : Гельветика, 2014. – Ч. 3. – С. 116–119.

88. Чмутова І. М. Етапи впровадження системних технологій фінансового управління у банківську діяльність / І. М. Чмутова // Вісник Одеського національного університету. Серія "Економіка". – Одеса : Гельветика, 2014. – Т. 19. – Вип. 3/4. – С. 116–120.

89. Чмутова І. М. Зовнішнє рейтингове управління банком методом DEA (Data Envelopment Analysis) / І. М. Чмутова, М. В. Афанасенко // Проблеми економіки. – 2011. – № 2. – С. 75–79.

90. Чмутова І. Н. Использование технологии бенчмаркинга в банковском контроллинге / И. Н. Чмутова, М. В. Максимова // Проблемы управления. – 2014. – № 1 (50). – С. 67–70.

91. Чмутова І. М. Лагові та випереджальні показники у ЗСП банку / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 1 (64). – С. 259–268.

92. Чмутова І. М. Обґрунтування складу збалансованої системи показників для оцінки діяльності банку / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 137–143.

93. Чмутова І. М. Особливості використання технології збалансованої системи показників на різних стадіях життєвого циклу банку / І. М. Чмутова // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 223–230.

94. Чмутова І. Н. Оценка готовности банка к внедрению контроллинга / И. Н. Чмутова, М. В. Максимова // Новая экономика. – 2013. – № 2 (62). – С. 116–123.

95. Чмутова І. М. Системні технології фінансового управління банком / І. М. Чмутова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – 2014. – № 5. – Т. 1 (216). – С. 131–137.

96. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки / І. М. Чмутова // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. Серія "Економіка". – Чернівці : ЧНУ, 2014. – Вип. 710–711. – С. 70–75.

97. 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.

98. Чмутова І. М. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення у банку / І. М. Чмутова, Ю. С. Тисячна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 287–292.

99. 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.

100. Чмутова І. М. Управління процесами відтворення у виробничій та фінансовій сферах : монографія / І. М. Чмутова, Ю. С. Тисячна. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 416 с.

101. Шелудько Н. Управління фінансовою стійкістю комерційних банків : монографія / Н. Шелудько // Ін-т економіки Нац. акад. наук України. – Київ : Ін-т економіки, 2002. – 228 с.

102. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Управление компанией. – 1999. – № 1–2. – С. 13–19.

103. Юськів Б. М. Контент-аналіз. Історія розвитку і світовий досвід / Б. М. Юськів. – Рівне : Перспектива, 2006. – 203 с.

104. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites / R. Axelrod. – Princeton : Princeton University Press, 1976. – 404 p.

105. Beadle I. An Investigation into the Use of Benchmarking within Quality Programmes / I. Beadle, K. Sierstone // Total Quality Management : proceedings of the First World Congress. – London : Chapman & Hall, 1995. – April. – P. 509–512.

106. Camp R. C. Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – New York : Quality Press, 1989. – 299 p.

107. Charnes A. Measuring the efficiency of decision-making units / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // European Journal of Operational Research. – 1978. – Vol. 2. – P. 427–444.

108. Chmutova I. Indicators of Financial Stability of the Ukrainian Banking System / I. Chmutova, V. Biliaieva // International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR). – 2015. – Vol. 3, – issue 7. – July. – P. 95–103.

109. Crosby P. B. Quality is free: The art of making quality certain / P. B. Crosby. – New York : McGraw-Hill Companies, 1979. – 309 p.

110. Hammer M. The Process Audit / M. Hammer // Harvard Business Review. – 2007. – April. – P. 111–124.

111. Harrington H. J. High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success / H. J. Harrington, J. S. Harrington. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 173 p.

112. Hsing H-M. Leading indicators of Asian currency crisis – the weighted signal approach / H-M. Hsing // Asia Pacific Management Review. – 2004. – No. 9. – P. 119–136.

113. Maier A. M. Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids / A. M. Maier, J. Moultrie, P. J. Clarkson // IEEE T ENG MANAGE. – 2012. – Vol. 59, No. 1. – P. 138–159.

114. Oliveira M. A. Maintenance management proposal based on organization maturity level / M. A. Oliveira, I. Lopes, D. L. Figueiredo // International Journal of Research In Social Sciences. – 2013. – Vol. 2, No. 4. – P. 82–90.

115. Ruževičius J. Peculiarities of the business process management lifecycle at different maturity levels: the banking sector's case / J. Ruževičius, I. Milinavičiūtė, D. Klimas // Issues of Business and Law. – 2012. – Vol. 4. – P. 69–85.

116. Sofat R. Strategic Financial Management / R. Sofat, P. Hiro. – New Delhi : PHI Learning Pvt. Ltd, 2011. – 416 p.

117. Steele L. W. Managing technology : The strategic view / L. W. Steele. – New York ; St. Louis : McGraw-Hill Company, 1989. – 384 p.

118. Vaziri H. K. Using Competitive Benchmarking to Set Goals / H. K. Vaziri // Quality Progress. – 1992. – October. – P. 81–85.

119. Yang Z. DEA evaluation of bank branch performance / Z. Yang // Manage. Conf. Proceed. IEEE Int. – 2005. – P. 82–85.

120. Алешина Т. В. Комплексный подход к оценке процессной зрелости организации [Электронный ресурс] / Т. В. Алешина // Эффективна економіка. – 2014. – № 10. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3443>.

121. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. [Електронний ресурс] / М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 164 с. – Режим доступу : http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18549/1/2017-%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82_%D0%9C_%D0%9C.PDF.

122. Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. В. Попеляр. – Режим доступу : <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>.

123. Бюро статистики труда Министерства труда США [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://stats.bls.gov>.

124. Васильева Л. Ф. Систематизация инструментов контроллинга [Электронный ресурс] / Л. Ф. Васильева, А. С. Криворотов // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – № 33 (9). – Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2007/09/pdf/11.pdf>.

125. Григорьев Л. Риски и глобальные дисбалансы [Электронный ресурс] / Л. Григорьев, М. Салихов. – Режим доступа : <http://www.perspektivu.info/print.phpID=36156>.

126. Гроницки М. Макроэкономическая модель для Украины [Электронный ресурс] / М. Гроницки, К. Пентка ; ред. русс. изд. П. Козаржевский ; Center for Social and Economic Research // Исследования и анализ. – 2000. – Т. 190. – Режим доступа : http://www.case-research.eu/upload/publikacja_plik/SA190R.pdf.

127. Исаев Р. А. Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка [Электронный ресурс] / Р. А. Исаев // Управление в кредитной организации. – 2009. – № 6. – Режим доступа : http://www.reglament.net/bank/mng/2009_6_article.htm.

128. Караев М. А. Консенсус-модель в системе государственного прогнозирования России [Электронный ресурс] / М. А. Караев. – Режим доступа : <http://elibrary.ru/download>.

129. Кодекс України з процедур банкрутства № 2597-VIII від 18.10.2018 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.

130. Котькалова-Литвин І. В. Фінансовий інжиніринг як драйвер світової фінансової системи [Електронний ресурс] / І. В. Котькалова-Литвин // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3057>.

131. Красков В. В. Макроэкономические прогнозы и "консенсус-прогноз" [Электронный ресурс] / В. В. Красков, С. В. Смирнов. – Режим доступа : www.hse.ru.

132. Маринович В. В. Конкурентний бенчмаркінг у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / В. В. Маринович. – Режим доступу : http://fkd.org.ua/pdf/2012_2/22.pdf.

133. Мизес Л. Экономический кризис и его причины : доклад для совета немецких промышленников на заседании Совета 28.02.1931 г.

[Электронный ресурс] / Л. Мизес. – Режим доступа : <http://www/liberi-belarus/info/content/view/186/38>.

134. Онищенко В. Статутний капітал підприємства [Електронний ресурс] / В. Онищенко. – Режим доступу : <https://www.golovbukh.ua/article/7256-statutniy-kaptal-pdprimstva>.

135. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – Режим доступу : www.smida.gov.ua.

136. Перспективы развития мировой экономики: кризис и подъем. Обзоры мировой экономики и финансов / пер. с англ. служба переводов МВФ. – МВФ : Вашингтон. – № 4. – 2009. – 479 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.elibrary.imf.org/books/09825-97...>

137. Приходько Е. А. Система риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Е. А. Приходько // Элитариум. 2.0. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/riskkontrolling_predpriyatija.

138. Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : наказ Міністерства економіки України від 26.10.2010 р. № 1361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://document.ua/pro-vnesennja-zmin-do-metodichnih-rekomendacii-shodo-vijavle-doc39053.html>.

139. Современная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.dic.academic.ru.

140. Третьякова Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления [Электронный ресурс] / Е. П. Третьякова // Современные исследования социальных проблем : электрон. науч. ж-л. – 2012. – № 4 (12). – Режим доступа : <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/tretyakova.pdf>.

141. Тютюнник А. В. Система сбалансированных показателей в банке – миф или необходимость? [Электронный ресурс] / А. В. Тютюнник, К. И. Машонская // Управление в кредитной организации. – 2009. – № 3. – Режим доступа : http://www.reglament.net/bank/mng/2009_3_article.htm.

142. Хольнова Е. Г. Системно-структурные характеристики банковского финансового менеджмента [Электронный ресурс] / Е. Г. Хольнова // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3 (27). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2113>.

143. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : dic.academic.ru/dic.nsf/lecom_dict/17565.

144. Alert Mechanism Report [Electronic resource] / European Commission. – Brussels. – 2012. – P. 3. – Access mode : <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/16624/0/AMR-2012/276156af-fa1e-4c87-bb79-a02b4b28edaf>.

145. Allen W. A. Defining and achieving financial stability [Electronic resource] / W. A. Allen, G. Wood // Special Paper. – 2005. – No. 160. – Access mode : <http://econpapers.repec.org/scripts/showcites.pf?h=repec:fmg:fmgsp:sp160>.

146. Bank regulation, property prices and early warning systems for banking crises in OECD countries / R. Barrell, E. Ph. Davis, D. Karim, I. Liadze // NIESR Discussion Paper. – 2010. – No. 330. – 27 p. – Access mode : https://www.niesr.ac.uk/wp-content/uploads/2021/10/dp330_0.pdf.

147. Business Process Maturity Model. Version 1.0 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>.

148. ECM Maturity Model (ECM3) Version 2.0 [Electronic resource]. – Access mode : http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM_Maturity_Model_%28ecm3%29.

149. Kaminsky G. Methodology for an early warning system: the signals approach [Electronic resource] / G. Kaminsky, M. Goldstain, C. Reinhart // Assessing Financial Vulnerability: An Early Warning System for Emerging Markets. Chapter 2. – Washington. DC : Institute for International Economics, 2000. – Munich Personal RePEc Archive. – Access mode : <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/24576>.

150. Kaoru Yamaguchi. Workings of A Public Money System of Open Macroeconomies: Modeling the American Monetary Act Completed [Electronic resource] / K. Yamaguchi // Proceedings of the 29th International Conference of the System Dynamics Society. – Washington D. C., USA, July 25, 2011. – Access mode : <http://www.muratopia.org/Yamaguchi/doc/DesignOpenMacro.pdf>.

151. Kindleberger C. P. Manias. Panics and Crashes: A History of Financial Crises [Electronic resource] / C. P. Kindleberger. – New York : John Wiley & Sons ; London : MacMillan, 1978. – 366 p. – Access mode : <http://www.nowandfutures.com/large/Manias.Panics.andCrashes.pdf>.

152. Levine Sh. S. The Institutional Nature of Price Bubbles [Electronic resource] / Sh. S. Levine, E. J. Zajac. – Access mode : http://www.usc.edu/schools/business/FBE/seminars/papers/MOR_9-14-07_Levine.pdf.

153. Lokatos I. The methodology of Scientific Research Programmes. Philosophical papers [Electronic resource] / I. Lakatos. – Vol. 1. – Cambridge :

Cambridge University Press, 1978. – Access mode : <https://strangebeautiful.com/other-texts/lakatos-meth-sci-research-phil-papers-1.pdf>.

154. Mitchell Y. Business Cycles [Electronic resource] / Y. Mitchell. – Access mode : <https://archive.org/details/cu31924003462680/page/n7>.

155. Rohloff M. Process Management Maturity Assessment [Electronic resource] / M. Rohloff // Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 2009 : Proceedings. Paper 631. – Access mode : <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/631>.

156. Rosemann M. Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity [Electronic resource] / M. Rosemann, T. de Bruin // Business Process Trends, 2005. – Access mode : <http://www.bptrends.com/application-of-a-holistic-model-for-determining-bpm-maturity>.

157. Smith H. The third wave: Process management maturity models [Electronic resource] / H. Smith, P. Fingar // Business Process Trends. – 2004. – No. 4. – Access mode : <http://www.bptrends.com/the-third-wave-process-management-maturity-models>.

158. Van Vlooten D. Crisis – What? [Electronic resource] / D. van Vlooten. – Access mode : www.dicuoore.nl/cmsv2/download.php.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Інструментарій фінансової стабілізації	5
1. Теоретичні аспекти зародження та розвитку патологічних кризових явищ у реальному секторі економіки країни	5
1.1. Наукова складова антикризової фінансової діагностики ...	5
1.2. Теорія зародження і розвитку кризових процесів у світовій економіці	7
1.3. Методи діагностики стану реального сектора економіки країни.....	13
Практична частина.....	15
2. Підходи до раннього розпізнавання зародження і розвитку кризових процесів у економіці	16
2.1. Класифікація методів і прийомів аналізу розпізнавання кризових процесів у економіці	16
2.2. Сутність понять "дисбаланс" і "диспропорція" в економіці, їх класифікація та ідентифікація	20
2.3. Формування "бульбашок" у реальному секторі економіці, їх класифікація та ідентифікація	22
Практична частина.....	26
3. Моделювання сценаріїв розвитку патологічних кризових процесів	27
3.1. Побудова системи раннього розпізнавання зародження і розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки країни.....	28
3.2. Теоретичні підходи до імітаційного моделювання кризових процесів у економіці	31
3.3. Побудова імітаційної моделі розвитку патологічних кризових процесів у реальному секторі економіки України	34
Практична частина.....	38
4. Санація як інструмент антикризового управління підприємствами.....	39
4.1. Категоріальний апарат і класифікаційні аспекти санації підприємств.....	40

4.2. Методичні підходи до санації суб'єктів господарювання: правовий та економічний аспекти	44
Практична частина	47
5. Технологія санаційного контролінгу та аудиту	48
5.1. Передумови та теоретичне підґрунтя для розроблення санаційної стратегії підприємства	48
5.2. Інструменти та методи санаційного контролінгу	51
5.3. Змістовність і розроблення плану санації підприємства	54
5.4. Сутність та основні завдання санаційного аудиту.....	56
Практична частина	59
6. Методичне забезпечення діагностики кризового стану підприємства	60
6.1. Методичний підхід до оцінювання глибини кризи на підприємстві	60
6.2. Матрична модель вибору санаційної стратегії підприємства	65
Практична частина	70
7. Методичні підходи до розроблення сценаріїв реалізації санаційної стратегії підприємства	71
7.1. Методичні засади формування та вибору цілей санації.....	71
7.2. Розроблення стратегічних сценаріїв санації	75
Практична частина	77
8. Методичні засади формування фінансового інструментарію оздоровлення функціонування підприємства.....	78
8.1. Методичні підходи до проведення санації балансу та участі власників у проведенні санації.....	79
8.2. Сутність і форми реструктуризації підприємства	81
8.3. Фінансовий механізм реорганізації підприємств	83
Практична частина	85
Розділ 2. Сучасні технології управління фінансами банку	87
9. Сучасний стан технологічних теорій в економічному та фінансовому управлінні	87
9.1. Тенденції технологізації та еволюція технологій управління фінансово-економічними процесами	87

9.2. Сутність технологій управління фінансами банку	91
Практична частина	95
10. Теоретичні основи та генезис фінансового менеджменту банку	97
10.1. Розвиток теорії фінансового менеджменту	97
10.2. Складові системи фінансового менеджменту банку	103
10.3. Теоретико-методологічний базис формування та реалізації технологічного підходу до фінансового менеджменту банку	106
Практична частина	109
11. Фінансовий інжиніринг як інноваційна технологія фінансового менеджменту банку	111
11.1. Теоретичні засади визначення сутності та напрямів застосування фінансового інжинірингу	111
11.2. Типологія фінансових інновацій як засобів фінансового інжинірингу в банку	115
Практична частина	122
12. Вибір спеціальних технологій управління фінансами банку	125
12.1. Формування системи показників для вибору спеціальних технологій управління фінансами банку	126
12.2. Урахування етапу розвитку банку для вибору спеціальних технологій управління фінансами	131
Практична частина	135
13. Визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами	137
13.1. Складові зрілості системи фінансового менеджменту банку	137
13.2. Методичні засади визначення готовності банку до запровадження комплексних технологій управління фінансами	143
Практична частина	147
14. Збалансована система показників як комплексна технологія управління фінансами банку	149
14.1. Напрями використання та змістовність збалансованої системи показників	149

14.2. Етапи формування збалансованої системи показників банку	152
14.3. Застосування технології збалансованої системи показників в управлінні фінансами банку	156
Практична частина	162
15. Реалізація технології бенчмаркінгу в банку	165
15.1. Сутність і види бенчмаркінгу	165
15.2. Етапи реалізації банківського бенчмаркінгу.....	167
Практична частина	171
16. Застосування технології фінансового контролінгу в банку	174
16.1. Теоретичні основи формування системи фінансового контролінгу в банку	174
16.2. Інструментарій фінансового контролінгу в банку	178
Практична частина	182
Рекомендована література	185

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Проноза Павло Володимирович
Чмутова Ірина Миколаївна
Берест Марина Миколаївна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Навчальний посібник

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2021 р. Поз. № 5-ЕНП. Обсяг 203 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.