

УДК 005.915:336.7

Чмутова І.М.*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри банківської справи
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця***Яременко О.Р.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКУ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОСТІ РОЗВИТКУ

CONCEPT FOR THE FORMING OF BANK FINANCIAL MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN A CYCLICAL DEVELOPMENT

АНОТАЦІЯ

У статті запропоновано концепцію формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій його життєвого циклу, яка є частиною теорії фінансового менеджменту та розроблена в межах еволюційної парадигми. Обґрунтовано використання положень еволюційної економіки для формування технологій управління фінансами банку. Визначено узагальнені складові концепції формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій його життєвого циклу: ідентифікація стадії життєвого циклу банку та розроблення його стратегії; вибір комплексних і спеціальних технологій управління фінансами банку; синтез інтегрованої технології управління фінансами банку. Відповідно до розробленої концепції комплексні технології формуються з урахуванням рівня зрілості системи фінансового менеджменту банку, а спеціальні – з урахуванням ефективності здійснення основних банківських операцій на кожній із стадій життєвого циклу банку. Це уможливить формування системи технологій управління фінансами банку, яка відповідає етапу його розвитку та складатиметься із скоординованих й упорядкованих управлінських процедур, забезпечить ефективну адаптацію банку до широкого спектра зовнішніх і внутрішніх змін, дозволить підвищити якість фінансових рішень.

Ключові слова: управління фінансами, банк, життєвий цикл, комплексні технології управління, спеціальні технології управління.

АННОТАЦИЯ

В статье предложена концепция формирования технологий управления финансами банка с учетом стадий его жизненного цикла, которая является частью теории финансового менеджмента и разработана в пределах эволюционной парадигмы. Обосновано использование положений эволюционной экономики для формирования технологий управления финансами банка. Определены обобщенные составляющие концепции формирования технологий управления финансами банка с учетом стадий его жизненного цикла: идентификация стадии жизненного цикла банка и разработка его стратегии; выбор комплексных и специальных технологий управления финансами банка; синтез интегрированной технологии управления финансами банка. Согласно разработанной концепции комплексные технологии формируются с учетом уровня зрелости системы финансового менеджмента банка, а специальные – с учетом эффективности осуществления основных банковских операций на каждой из стадий жизненного цикла банка. Это делает возможным формирование системы технологий управления финансами банка, соответствующей этапу его развития и состоящей из скоординированных и упорядоченных управленческих процедур, обеспечит эффективную адаптацию банка к широкому спектру внешних и внутренних изменений, позволит повысить качество финансовых решений.

Ключевые слова: управление финансами, банк, жизненный цикл, комплексные технологии управления, специальные технологии управления.

ANNOTATION

The article suggests the concept of bank financial management technologies forming taking into account the stages of its life cycle that is part of the financial management theory and was developed within the evolutionary paradigm. The use of the evolutionary economy provisions for the bank financial management technologies forming is substantiated. The generalized components of the concept of bank financial management technologies forming are defined taking into account the stages of bank's life cycle: identification of bank's life cycle stage and development its strategy; selection of integrated and special bank financial management technologies; synthesis of integrated bank financial management technology. According to the developed concept, integrated technologies are formed taking into account the level of maturity of the bank's financial management system, and special ones – taking into account the effectiveness of the implementation of basic banking operations at each stage of the bank's life cycle. This will make it possible to form a system of bank financial management technologies, corresponding to the stage of its development and consisting of coordinated managerial procedures. This also will ensure effective adaptation of the bank to a wide range of external and internal changes, and will improve the quality of financial decisions.

Keywords: financial management, bank, life cycle, integrated management technologies, special management technologies.

Постановка проблеми. Розвиток вітчизняного банківського сектора, починаючи з 2008 року, характеризується зниженням результативності (за підсумками 2016 р. збиток склав 159388 млн грн, показники рентабельності активів та капіталу досягли найнижчих за останні десять років значень: -12,6% та -116,74% відповідно), погіршенням якості активів (обсяг простроченої заборгованості на кінець 2016 р. становив 24,2%), значним скороченням кількості діючих банків (з 175 на початок 2008 р. до 96 на початок 2017 р.) [1], що вимагає розроблення внутрішніх механізмів стабілізації банків, зокрема завдяки використанню більш дієвих технологій управління фінансами.

Ураховуючи специфічність і значний спектр банківських операцій, динамічні зміни та інно-

ваційні тенденції як у наданні банківських послуг, так і в організації бізнес-процесів, саме в банках розвиток управлінських технологій, особливо технологій управління фінансами, має стати найбільш потужним. Більшість вітчизняних банків застосовують сучасні технології управління фінансами (збалансовану систему показників, бенчмаркінг, фінансовий контролінг) незалежно від стадій життєвого циклу, які відрізняються стратегічними орієнтирами, інтенсивністю розвитку, фінансовими потребами банку тощо. Застосування не узгоджених зі стадією життєвого циклу банку технологій управління фінансами може призвести до невідповідності реальних результатів від їх впровадження очікуванням менеджменту банку та інших стейкхолдерів, до помилкового вибору стратегії та засобів її реалізації, низької ефективності рішень, які виробляються в системі фінансового менеджменту, фінансових втрат. Виходячи з цього, формування технологій управління фінансами банку потребує врахування специфіки стадій його життєвого циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Технології управління фінансами банку становлять сферу інтересів вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: Г.М. Азаренкова, Т.А. Васильєва, О.В. Дзюблук, І.І. Д'яконова С.М. Козьменко, Т. Кох, І.Б. Івасів, І.А. Ніконова, Л.О. Примостка, Дж. Сінкі [2–11] та ін. Віддаючи належне розробленим у банківському фінансовому менеджменті методологічним засадам реалізації технологій управління активними й пасивними операціями [2; 3], фінансовими потоками [4], банківськими ризиками [5], фінансовим розвитком [6], фінансовою стійкістю [7], вартістю [8], технологій антикризового [9] та стратегічного управління [10; 11], слід відзначити недостатній розвиток методологічних положень щодо створення й застосування комплексних технологій управління фінансами банку. Концепція формування технологій управління фінансами банку, як поєднання теоретичної та емпіричної основ визначення можливості й доцільності впровадження певної технології на певному етапі розвитку банку і системи його фінансового менеджменту, а також формування системи технологій управління фінансами банку як сукупності взаємопов'язаних та взаємоузгоджених комплексних та спеціальних технологій, які модифікуються залежно від стадії життєвого циклу банку, також не є на сьогодні чітко окресленою.

Мета статті. Враховуючи вищевикладене, метою статті є побудова концепції формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій його життєвого циклу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи з того, що концепція формується в межах загальної теорії та парадигми, запропонована концепція формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій його життєвого циклу є частиною теорії

фінансового менеджменту та розроблена в межах еволюційної парадигми.

Щодо сучасного стану фінансового менеджменту банку, його характерними рисами є вдосконалення методів фундаментального аналізу й розроблення принципів і моделей фінансового забезпечення стійкого зростання банку, а також формування методологічних основ фінансового стратегічного управління і його впровадження в банківську практику [10; 12]. Виділення цих напрямів підтверджує необхідність формування та використання сучасних комплексних стратегічно спрямованих технологій управління фінансами банку. Крім того, Є.П. Аксьонов, І.В. Рощина підкреслюють, що сьогодні до фінансового управління необхідно ставитися як до інноваційних технологій [13, с. 61].

Актуальність еволюційної теорії як парадигми, що дає найбільш адекватне уявлення про функціонування організації в сучасних економічних умовах, останнім часом усе більш зростає. Як відзначають Є.В. Попов, Н.В. Хмелькова [14, с. 6], сьогодні еволюційна теорія претендує на роль теоретичної системи, яка найбільшою мірою відповідає сучасним реаліям мінливого, невизначеного й нелінійного зовнішнього середовища. Відповідно до еволюційної теорії, будь-яка економічна система може бути представлена як живий організм, що має багатомірну природу, діяльність якого спрямована на виживання.

Основними постулатами, на яких базується еволюційна теорія, є розгляд економічних систем через призму постійних причинно-обумовлених змін та заперечення того, що природними станами систем є статика і рівновага. Економічні процеси розглядаються еволюціоністами як спонтанні, відкриті і незворотні [15].

Одна з характерних особливостей еволюційної теорії відображена в тезі Й. Шумпетера щодо доповнення статичної теорії загальної рівноваги динамічною теорією економічного розвитку, яка покликана описати рух економіки між рівноважними станами [16].

Другою особливістю еволюційної теорії є заперечення максимізуючої поведінки економічних суб'єктів. Це відповідає виділенню у роботі [17, с. 230] трансформаціям в економічній науці стосовно дослідження функціонування економічних суб'єктів, зокрема переходу від важливості короткострокових цілей в інтересах власника (моноприватне фінансове спрямування) до довготривалих цілей в інтересах усіх агентів внутрішнього та зовнішнього середовища (мультиколегіальне соціальне спрямування), що спричинило відповідну зміну цільових характеристик: від орієнтації виключно на фінансовий результат і його максимізацію до важливості досягнення таких характеристик: стійкості, життєздатності, розвитку. Своєрідним підтвердженням зміщення акцентів від максимізації прибутковості в банківському секторі є тенденції до зниження її рівня, що

стосується не лише вітчизняних банків, умови функціонування яких є досить специфічними. Рівень прибутковості капіталу європейських банків також знижується: у 2014 р. він складав 4,6%, у 2013 р. – майже 6%, а у докризовому 2007 р. – 15,8% [18].

Третьою ключовою ознакою еволюційної теорії є широке використання аналогій із біології та намагання пояснити перебіг економічних процесів універсальними принципами еволюції [15].

Еволюційна парадигма є альтернативою теорії неокласичного синтезу (main stream), що відображається в таких основних аспектах:

1) на протигагу теорії неокласичного синтезу, яка спирається на методологію атомізму й редукціонізму та розглядає економічну систему як механізм, еволюційна парадигма базується на методології холізму та розгляді економічної системи як живого організму;

2) згідно з теорією неокласичного синтезу, економічні суб'єкти є незалежними від зовнішнього середовища, вони не змінюються якісно з перебігом економічного процесу, раціональність їх поведінки визначається максимізацією добробуту, тоді як еволюційна парадигма передбачає залежність економічних суб'єктів, яким притаманна якісна змінюваність (навчання через досвід, залежність від минулого), від зовнішнього середовища;

3) розвиток економічної системи за теорією неокласичного синтезу полягає в русі до стану рівноваги, основним механізмом є конкуренція, а метою – максимізація добробуту (прибутку, корисності), а відповідно до еволюційної парадигми, основою розвитку економічної системи є інновації, механізмом – економічна генетика, а метою – виживання та відтворення;

4) теорія неокласичного синтезу вивчає економічні системи у статичній й кількісній динаміці та досліджує функціональні зв'язки між їхніми елементами, еволюційна ж парадигма засно-

вана на врахуванні причинно-наслідкових залежностей та якісній динаміці функціонування економічних систем.

На користь еволюційної парадигми не лише в економічній теорії загалом, а й на конкретному рівні функціонування економічних суб'єктів (до яких належать і банки) свідчить розвиток теорій фірми (таблиця 1).

На рис. 1 подано зв'язок між елементами теорії, парадигми та запропонованої концепції.

З рис. 1 видно, що концепція формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій його життєвого циклу складається з трьох узагальнених пов'язаних частин: ідентифікації стадії життєвого циклу банку та розроблення його стратегії, вибору комплексних і спеціальних технологій управління фінансами банку, синтезу інтегрованої технології управління фінансами банку. Кожна з цих частин передбачає низку положень.

Аналіз праць із теорії фінансового менеджменту [2; 3; 4; 6; 10; 12; 13; 19] з теорії життєвого циклу [20; 21; 22; 23; 24; 25; 26], з питань формування комплексних технологій управління [27; 28; 29; 29; 32; 33] дозволили сформува-ти такі положення:

Положення 1. Фінансовий менеджмент банку (ФМБ) з позицій технологічного підходу є системою взаємопов'язаних, взаємоузгоджених комплексних і спеціальних технологій управління фінансами.

Положення 2.1. Банк у своєму розвитку проходить декілька стадій, які ідентифікуються за значеннями таких параметрів: річні темпи зростання ринкової частки, річні темпи зростання доходів, річні темпи зростання витрат на персонал. Узгодження комплексних і спеціальних технологій управління фінансами банку здійснюється через побудову їх системи відповідно до стадії життєвого циклу банку.

Таблиця 1

Еволюція теорій фірми

Підхід / теорія	Характеристика
Неокласичний (маржиналістський) підхід	Економічний суб'єкт – це система трансформації вхідних ресурсів у продукти та послуги. Метою системи є максимізація доходу.
Біхейвіористський підхід	Економічний суб'єкт – це колектив індивідів із різними мотивами й перевагами, що обумовлює залежність цілей від власників, топ-менеджерів та стану зовнішнього середовища.
Поведінкова теорія	Процес прийняття рішень економічним суб'єктом є не індивідуальним, а колективним і здійснюється з урахуванням не тільки економічних, а й психологічних факторів, потребує горизонтальної та вертикальної координації.
Теорія підприємництва	Економічний суб'єкт (фірма) та підприємець розглядаються як єдине ціле, тому особистість підприємця та його здатності визначають успіх або фіаско фірми та її поведінку.
Інституціональний підхід	Економічний суб'єкт – це формальний інститут (установа), який взаємодіє з ринком (неформальним інститутом). Інститути формують умови й правила для бізнесу, визначають його стабільність.
Теорія корпорації Дж. Гелбрейта	Мета корпорації – досягнення планового рівня прибутку, зростання бізнесу, досягнення стабільності й безпеки суспільства та споживачів, створення умов для реалізації інтересів усіх груп стейкхолдерів.
Еволюційна теорія	Мета економічного суб'єкта – прагнення до збереження ідентичності й адаптації до зовнішнього середовища на основі економічних і суспільних критеріїв ефективності.

Джерело: складено на основі [17].

Положення 2.2. На кожній із стадій життєвого циклу банку (ЖЦБ) існують типові ціннісні настанови, що обумовлюють корпоративну стратегію його розвитку.

Положення 3. Рівні ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності, фінансової результативності банку відрізняються на стадіях його життєвого циклу, що обумовлює різні доміанти фінансової стратегії.

Положення 4. Формування спеціальних технологій управління фінансами банку здійснюється для кожної стадії його життєвого циклу на основі виявлення банківських операцій із недостатньою ефективністю здійснення.

Положення 5.1. Стадії життєвого циклу банку пов'язані з рівнями зрілості системи його фінансового менеджменту. Зрілість системи фінансового менеджменту банку узагальнює ефективність відтворення фінансових ресурсів, готовність фінансових менеджерів до використання комплексних технологій, ступінь формалізації та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту.

Положення 5.2. Визначення доцільних для використання комплексних технологій управління фінансами банку здійснюється з урахуванням стадії його життєвого циклу та рівня зрілості системи фінансового менеджменту.

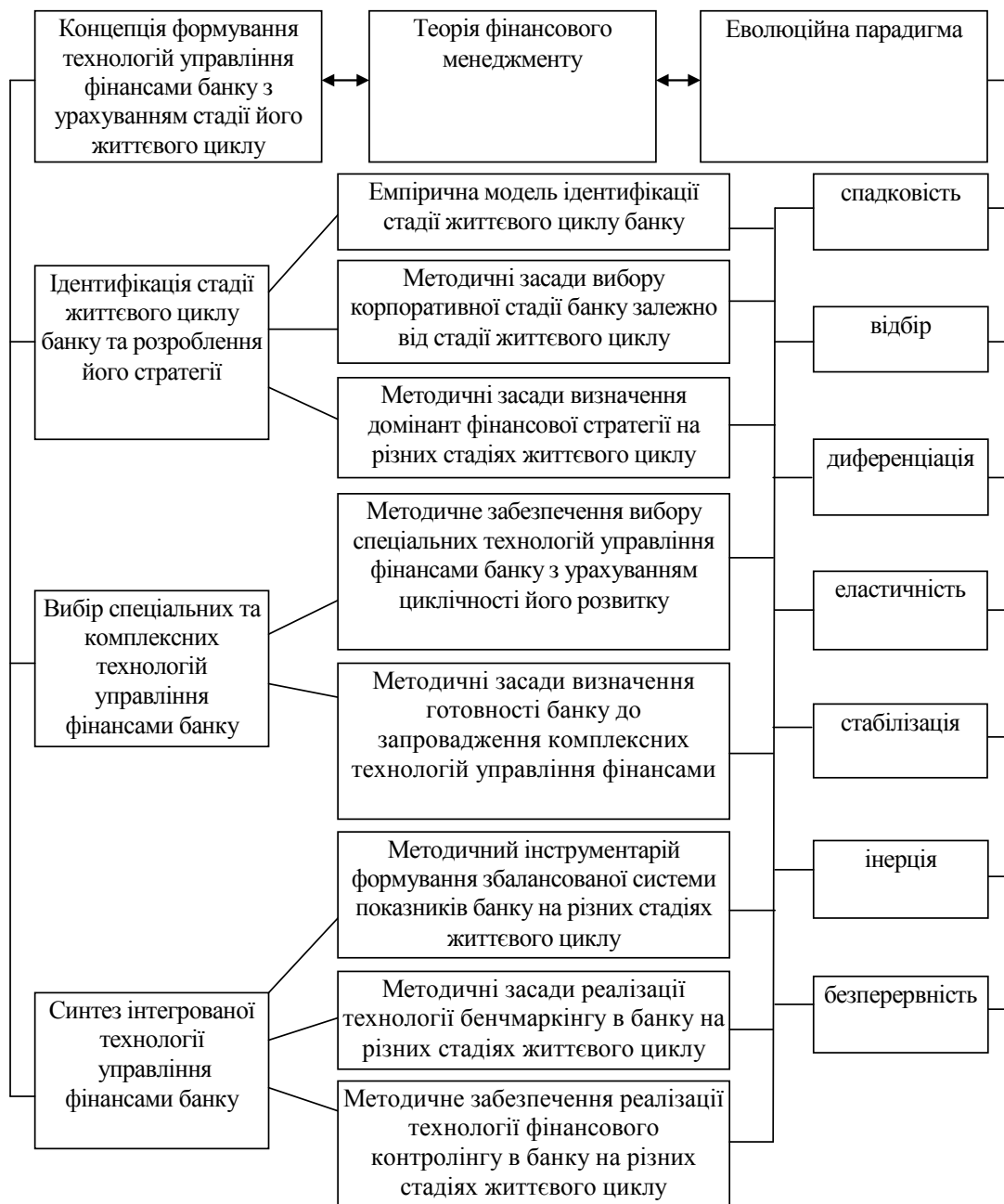


Рис. 1. Концепція формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій його життєвого циклу в межах теорії фінансового менеджменту та еволюційної парадигми

Джерело: складено авторами.

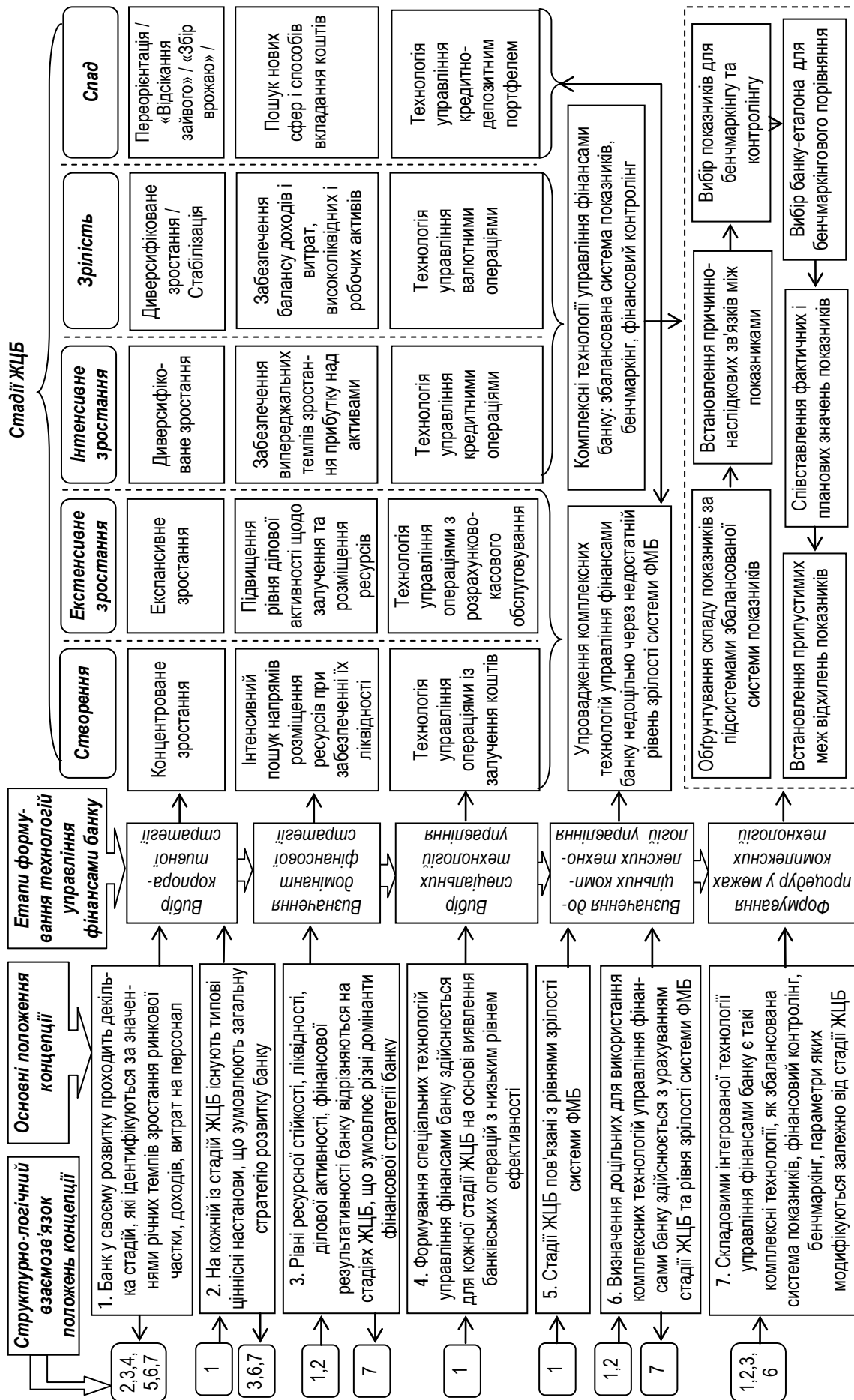


Рис. 2. Концепція формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій ЖЦБ (складено авторами)

Положення 6. Фінансову підсистему збалансованої системи показників банку слід формувати через визначення показників-репрезентантів ресурсної стійкості, ліквідності, ділової активності, фінансової результативності, склад яких є різним на стадіях життєвого циклу банку. Інші підсистеми збалансованої системи показників банку слід формувати на основі встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками підсистем «Фінанси» – «Клієнти», «Клієнти» – «Бізнес-процеси», «Бізнес-процеси» – «Розвиток персоналу» та відбору показників із найбільш сильними зв'язками на кожній стадії життєвого циклу банку.

Положення 7. Складовими системи комплексних технологій управління фінансами банку є збалансована система показників, фінансовий контролінг, бенчмаркінг, параметри яких модифікуються залежно від стадії життєвого циклу банку.

Концепцію формування технологій управління фінансами банку з урахуванням стадій його життєвого циклу подано на рис. 2.

Виходячи з положень запропонованої концепції, визначено етапи процесу формування інтегрованої технологій управління фінансами банку. Першим етапом є визначення стадії життєвого циклу банку, що передбачає обґрунтування кількості стадій та їх індикаторів. Стадія життєвого циклу є важливою детермінантою корпоративної стратегії банку, оскільки визначає загальний напрямок його розвитку. Відповідно до обраної стратегії та з урахуванням фінансових особливостей банку на кожній стадії визначаються домінянти фінансової стратегії, на реалізацію якої мають бути спрямовані технології управління фінансами.

На другому етапі визначається рівень зрілості системи фінансового менеджменту банку, який є основою формування комплексних технологій управління фінансами, а технології спеціального управління формуються з огляду на ефективність відтворення фінансових ресурсів за основними банківськими операціями.

Висновки. Отже, розроблена концепція формування технологій управління фінансами банку відображає основну ідею: вибір комплексних і спеціальних технологій управління фінансами банку здійснюється залежно від стадії його життєвого циклу з урахуванням рівня зрілості системи фінансового менеджменту, ефективності відтворення фінансових ресурсів за основними банківськими операціями, домінянт фінансової та корпоративної стратегій банку. Це уможливить формування системи технологій управління фінансами банку, яка відповідатиме етапу його розвитку та складатиметься із скоординованих й упорядкованих управлінських процедур, забезпечить ефективну адаптацію банку до широкого спектра зовнішніх і внутрішніх змін, дозволить підвищити якість фінансових рішень.

Подальші дослідження можуть бути пов'язані з розробленням інструментарію впро-

вадження комплексних технологій у систему фінансового менеджменту банку на різних стадіях життєвого циклу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Показники банківської системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593.
2. Примостка Л. Фінансовий менеджмент банку / Л. Примостка. – 2-ге видання, доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
3. Sinkey J. Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry [6th Edition] / Joseph F. Sinkey. – N.J.: Prentice Hall, 2002. – 696 p.
4. Азаренкова Г. Менеджмент фінансових потоків економічних агентів: монографія / Г. Азаренкова. – К.: УБС НБУ, 2009. – 335 с.
5. Управління ризиками банків [Текст]: монографія у 2 томах. Т. 1: Управління ризиками базових банківських операцій / [А. Єпіфанов, Т. Васильєва, С. Козьменко та ін.] / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т. Васильєвої. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 283 с.
6. Самородов Б. Методологія управління фінансовим розвитком банку: монографія / Б. Самородов. – К.: УБС НБУ, 2012. – 307 с.
7. Дзюблук О. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія / О. Дзюблук, Р. Михайлюк. – Тернопіль: ТЗОВ «Тернограф», 2009. – 316 с.
8. Івасів І. Управління вартістю банку: монографія / І. Івасів – К.: КНЕУ, 2008. – 288 с.
9. Коваленко В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: монографія / В. Коваленко, О. Крухмаль. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – 198 с.
10. Козьменко С. Стратегічний менеджмент банку / С. Козьменко, Ф. Шлиг, І. Волошко. – Суми: «Університетська книга», 2003. – 734 с.
11. Никонова И. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. Никонова, Р. Шамгунов. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишер, 2007. – 304 с.
12. Koch T. Bank Management / Timothy W. Koch, S. Scott MacDonald. – 7-th edition. – South-Western College Pub, 2009. – 888 p.
13. Аксенов Е. Типология финансового менеджмента / Е. Аксенов, И.В. Рощина // Вестник Томского государственного университета. Сер. Экономика. – Томск: Изд-во Национального исследовательского Томского государственного университета. – 2010. – № 2. – С. 58–68.
14. Попов Е. Эволюционная теория: «рутинный» подход к анализу стабильного и изменчивого в функционировании предприятия / Е. Попов, Н. Хмелькова // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. – Екатеринбург: Изд-во Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Ельцина. – 2003. – № 9. – С. 5–12.
15. Саприкіна Н. Еволюційна економічна теорія та її значення для аналізу економічної ситуації сьогодення / Н. Саприкіна // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2011. – С. 223–231.
16. История экономических учений / Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой. – М.: Инфра-М, 2000. – 784 с.
17. Лігоненко Л. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позиції теорії фірми / Л. Лігоненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 227–231.

18. Consolidated banking data [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ecb.europa.eu/stats/money/consolidated/html/index.en.html>
19. Д'яконова І. Методологічні основи формування системи фінансового менеджменту банку: монографія / І. Д'яконова. – Суми: Університетська книга, 2012. – 118 с.
20. Адамовська В. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації / В. Адамовська // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – 2013. – № 24. – С. 4–7.
21. Адизес І. Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
22. Васильєва Т. Порівняльна характеристика методичних підходів до визначення стадій життєвого циклу промислових підприємств / Т. Васильєва, Т. Гончаренко // Вісник української академії банківської справи. – 2013. – № 2 (35). – С. 13–16.
23. Даценко Г. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств / Г. Даценко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 4 (2). – С. 96–101.
24. Розанова Н. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы / Н. Розанова, А. Катайкова // Пространство экономики. – 2012. – № 3. – С. 8–21.
25. Aharony J. Corporate Life Cycle and the Value Relevance of Cash Flow versus Accrual Financial Information [Electronic resource] / J. Aharony, H. Falk, N. Yehuda. – Working Paper, 2006. – 34 p. – Mode of access: www.bus.brocku.ca/Faculty/Documents/Corporate-Life-Cycle.Pdf.
26. Gao J. The impact of crisis on enterprise life-cycle / J. Gao, R. Alas // Problems and Perspectives in Management. – 2010. – Vol. 8. – Issue 2. – P. 9–20.
27. Ombuna D. Impact of balanced scorecard usage on the performance of commercial banks / D. Ombuna, K. Omido, H. Garashi, O. Odera, O. Okaka // International Journal of Information Technology and Business Management. – 2013. – Vol 10. № 1. – P. 40–48.
28. Ozturk E. Strategic Approach to Performance Management in Banks: The Balanced Scorecard / E. Ozturk, A. Coskun // Accounting and Finance Research. – 2014. – Vol. 3, № 3. – P. 151–158.
29. Kaminsky A. Credit bureau benchmarking as a tool for estimation of bank's position at the market / A. Kaminsky // Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. – 2015. – № 1(166). – P. 60–64.
30. Тисячна Ю. Комплексна технологія бенчмаркінгу як інструмент забезпечення фінансової безпеки банку / Ю. Тисячна, К. Азізова, О. Рац // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 427–437. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_53.
31. Верба В. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств / В. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 148–156.
32. Довбня С. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямків їх розвитку / С. Довбня, А. Найдовська, О. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – № 2. – Т. 1 (148). – С. 179–182.
33. Шульга Н. Організаційне забезпечення фінансового контролю в банках України / Н. Шульга, М. Христенко // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2012. – № 2 (57). – С. 60–67.