

способности регионов: разграничение сфер применения / О. Ю. Иванова // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України. (Економіка, право). – 2013. – № 1 (60). – С. 80–86.

**References:** 1. Prezentatsiia "Stratehiia reform – 2020" [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.president.gov.ua/news/31305.html>. 2. Biudzhetni kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 No. 2456-VI [Electronic resource]. – Access mode : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>. 3. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 No. 2755-VI (redaktsiia vid 08.07.2012) [Electronic resource]. – Access mode : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. 4. Informatsiine ahentstvo UNIAN [Electronic resource]. – Access mode : <http://economics.unian.ua/finance/936786-u-minfini-rozpovili-yak-bu-de-viglyadati-detsentrali-zatsiya-byudjetnoji-sistemi.html>. 5. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy. – Access mode : <http://www.minfin.gov.ua>. 6. Savchuk N. V. *Mizhbiudzhetni vidnosyny v biudzhetni systemi Ukrainy* [Intergovernmental relations in the budgetary system of Ukraine] / N. V. Savchuk // *Ekonomika rozvytku*. – 2014. – No. 1 (69). – P. 112–121. 7. Hrinevska S. M. *Modernizatsiia natsionalnoi ekonomiky shliakhom zabezpechennia samorozvytku rehioniv* [The modernization of the national economy by providing regions' selfdevelopment] / S. M. Hrinevska // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2012. – No. 11 (137). – P. 169–174. 8. *Nalogo-byudzhetye aspekty regionalnogo razvitiya : monografiya* [Fiscal aspects of regional development : monograph] / [Yu. B. Ivanov, I. A. Mayburov, O. Yu. Ivanova et al.] ; pod. obshch. red. Yu. B. Ivanova. – Kh. : ID "INZhEK", 2013. – 344 p. 9. Ivanova O. Yu. *Osoblyvosti biudzhethoho stymulivannia rozvytku realnoho sektoru ekonomiky* [Features of the fiscal stimulus of the real economy] / O. Yu. Ivanova // *Biznes Inform.* – 2012. – No. 9. – P. 77–80. 10. Ivanova O. Yu.

*Nalogo-byudzhetye instrumenty obespecheniya konkurentosposobnosti regionov: razgranichenie sfer primeneniya* [Fiscal instruments to ensure the competitiveness of regions: delineation of applications] / O. Yu. Ivanova // *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy.* (Ekonomika, pravo). – 2013. – No. 1 (60). – P. 80–86.

#### Інформація про автора

**Іванова Ольга Юрїївна** – канд. екон. наук, доцент, докторант Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (61022, Україна, м. Харків, пл. Свободи, 5, Держпром, під'їзд 7, поверх 8, e-mail: laptevaou@gmail.com).

#### Информация об авторе

**Іванова Ольга Юрьевна** – канд. екон. наук, доцент, докторант Научно-исследовательского центра индустриальных проблем развития НАН Украины (61022, Украина, г. Харьков, пл. Свободы, 5, Госпром, подъезд 7, этаж 8, e-mail: laptevaou@gmail.com).

#### Information about the author

**O. Ivanova** – PhD in Economics, Associate Professor, doctoral student of the Research Center of Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine (5 Svo-body Sq., Derzhprom, entrance 7, floor 8, 61022, Kharkiv, Ukraine, e-mail: laptevaou@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.  
25.11.2014 р.*

УДК 336.71:330.33

JEL Classification: G21; D91

## АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ ДО ЦИКЛІЧНОСТІ ЙОГО РОЗВИТКУ

**Чмута І. М.**

Запропоновано формувати систему фінансового менеджменту банку з урахуванням стадії його життєвого циклу. Узагальнено підходи до визначення стадій життєвого циклу банку та обґрунтовано їх перелік: становлення, прискорене зростання показників, що відображають кількісні зміни в діяльності банку; прискорене зростання показників, що відображають якісні зміни в діяльності банку; помірне зростання; уповільнене зростання; рання зрілість; зрілість; "паразитична" зрілість; спад та ліквідація. Виділено фінансові показники, які потребують посиленого контролю на кожній стадії життєвого циклу банку, і встановлено пріоритетні заходи фінансового менеджменту відповідно до особливостей цих стадій.

**Ключові слова:** банк, фінансовий менеджмент, життєвий цикл, стадія життєвого циклу, моделі життєвого циклу, фінансові показники.

## АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА БАНКА К ЦИКЛИЧНОСТИ ЕГО РАЗВИТИЯ

*Чмутова И. Н.*

Предложено формировать систему финансового менеджмента банка с учетом стадии его жизненного цикла. Обобщены подходы к определению стадий жизненного цикла банка и обоснован их перечень: становление, ускоренный рост показателей, отражающих количественные изменения в деятельности банка; ускоренный рост показателей, отражающих качественные изменения в деятельности банка; умеренный рост; замедленный рост; ранняя зрелость; зрелость; "паразитическая" зрелость; спад и ликвидация. Выделены финансовые показатели, которые требуют усиленного контроля на каждой стадии жизненного цикла банка, и определены приоритетные направления финансового управления в соответствии с особенностями этих стадий.

*Ключевые слова:* банк, финансовый менеджмент, жизненный цикл, стадия жизненного цикла, модели жизненного цикла, финансовые показатели.

## ADAPTATION OF THE BANK FINANCIAL MANAGEMENT TO ITS DEVELOPMENT CYCLE

*I. Chmutova*

The bank financial management system has been suggested to be formed basing on the stage of its life cycle. Approaches to defining the life cycle stages of a bank have been generalized and their composition has been substantiated: formation; rapid growth of indexes reflecting the quantitative changes in the bank operation; rapid growth of indexes reflecting qualitative changes in the bank operation; moderate growth; slow growth; early maturity; maturity; "parasitic" maturity; decline and liquidation. Financial indicators that require intensive control at each stage of the bank life cycle have been specified and priorities of management in accordance with characteristics of these stages have been identified.

*Keywords:* bank, financial management, life cycle, life cycle stage, life cycle models, financial indicators.

Відповідно до сучасних концепцій фінансового менеджменту банку [1; 2] він є системою управління фінансами, яка взаємодіє із зовнішнім оточенням та включає процеси розробки й реалізації рішень щодо формування відносин, пов'язаних із рухом фінансових потоків банку, а також спрямована на досягнення оптимального співвідношення між максимізацією ринкової вартості бізнесу, динамічним розвитком банку й підтриманням його фінансової стійкості.

Оскільки фінансова діяльність складає основу банківської діяльності, фінансовий менеджмент банку, на відміну від підприємства, є провідною результативною складовою загальної системи управління ним. Зміст завдань, що вирішуються в системі фінансового менеджменту банків, обумовлюється їх особливою роллю в економіці та специфікою діяльності як фінансових посередників: формуванням капіталу переважно за рахунок залучених коштів, взаємодією зі значною кількістю клієнтів через надання послуг, різноманітністю операцій на фінансових ринках.

Під впливом змін у зовнішньому оточенні банк також зазнає суттєвих змін, переходячи від однієї стадії життєвого циклу до іншої, тому відповідно до ситуаційного підходу має трансформуватися й система його фінансового менеджменту. Динамічність системи фінансового менеджменту банку обумовлена впливом мінливості обсягів фінансових ресурсів, доходів, витрат, коливанням попиту на банківські продукти й послуги. Ці зміни значною мірою визначаються циклічністю розвитку фінансового ринку, банківської системи та залежністю функціонування банку від зазначених факторів.

Незважаючи на ґрунтовну розробленість теорії життєвого циклу організації в цілому [3; 4] та зростання інтересу сучасних вітчизняних науковців до використання концепції життєвого циклу стосовно різних сфер діяльності та управління підприємством [5 – 10], теоретичні та практичні аспекти фінансового управління банком на основі моделі його життєвого циклу висвітлено в обмеженій кількості робіт. Серед них можна виділити напрацювання

Глотовой А. С. [11], Дзюблюка О. В. [12], Коваленко В. В. [13], Леонова С. В. [14], Паласевича М. Б. та Слюсарчик К. М. [15], Шевцовой О. И. та Г. Мандзюк [16].

Так, Глотова А. С. [11, с. 5] пропонує формувати специфічні заходи управління ліквідністю банку залежно від етапу його життєвого циклу, Коваленко В. В. [13, с. 91] розглядає концепцію життєвого циклу у взаємозв'язку з розвитком кризи в банківській системі, Леонов С. В. пов'язує зміни стадій життєвого циклу банку з обсягом грошових потоків [14, с. 157–158], Паласевич М. Б. та Слюсарчик К. М. відносять визначення стадій життєвого циклу банку до умов розробки його інноваційної політики [15, с. 236–237], Шевцова О. И. та Г. Мандзюк вважають, що теорію життєвого циклу банку доцільно застосовувати для вирішення завдань антикризового управління [16, с. 28]. Разом із цим, враховуючи необхідність узгодженого функціонування складових системи фінансового менеджменту банку та скоординованого виконання його функцій, питання адаптації цієї системи до циклічності розвитку банку потребують подальшого вирішення.

На кожній стадії життєвого циклу банку можна застосовувати подібні методи й інструменти фінансового менеджменту, проте для підвищення ефективності управлінського процесу доцільно визначити найбільш пріоритетні та дієві, виходячи з основних цілей, відповідних певній стадії життєвого циклу.

З урахуванням цього, *метою статті* є обґрунтування заходів, що вживаються системою фінансового менеджменту банку залежно від стадії його життєвого циклу. У межах зазначеної мети поставлено наступні завдання: узагальнити підходи до визначення стадій життєвого циклу банку та обґрунтувати їх перелік; встановити пріоритетні заходи фінансового менеджменту банку відповідно до виділених особливостей стадій його життєвого циклу.

Характеризуючи життєвий цикл економічної системи, необхідно враховувати наступні його властивості: тривалість у часі; наявність декількох послідовних та взаємопов'язаних стадій (фаз); можливість існування істотних відмінностей не тільки між фазами життєвого циклу для різних систем, але й для системи одного виду залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому загальними параметрами життєвого циклу системи є: момент її появи та зникнення; загальна тривалість циклу; тривалість кожної зі стадій, порядок їх послідовності та зміни, що для них характерні; показники, що характеризують стан системи на кожній стадії [17]. Опис життєвого циклу організації дозволяє побачити динаміку організації, а не розглядати її як статичне утворення та зробити висновок щодо своєчасності тих або інших управлінських рішень [18, с. 129].

Як свідчить практика, організація не завжди послідовно переходить від однієї стадії життєвого циклу до наступної. Такі коливання можуть бути викликані різними чинниками: від економічного спаду галузі до сировинного спаду [4]. Враховуючи цей факт, Васильєва Т. А. та Гон-

чаренко Т. П. у своїй роботі [7, с. 16] роблять висновок щодо необхідності врахування еволюційного та революційного типу розвитку організації, що надалі дасть можливість обрати відповідні інструменти управління з метою збільшення тривалості окремих стадій життєвого циклу.

Існування різних точок зору щодо тенденцій розвитку організації обумовило виникнення великої кількості моделей життєвих циклів, серед яких найбільш ґрунтовними вважаються моделі І. Адізеса [3] та Л. Грейнера [4].

У рамках моделі І. Адізеса [3] життєвий цикл організації, який є аналогією вікових етапів розвитку людини, розглядається як послідовність наступних стадій: виходжування, дитинство, "давай-давай" (стадія швидкого зростання), юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація та смерть. При цьому автор моделі вважає, що для виживання та розвитку організації особливе значення мають два параметри – гнучкість та контрольованість (керованість). На його думку, молоді організації дуже гнучкі та рухливі, але слабо контрольовані, проте в міру "дорослішання" організації співвідношення змінюється – контрольованість зростає, а гнучкість зменшується.

Л. Грейнер [4] стадіями розвитку організації визначає креативність, директивне керівництво, делегування, координацію, співробітництво. За таких умов до найважливіших параметрів, що визначають модель розвитку організації, відносять її вік, розмір, етапи еволюції, етапи революції та темпи зростання галузі.

Незважаючи на значущість розробок І. Адізеса та Л. Грейнера щодо врахування циклічності розвитку організації, використання їх моделей на практиці має певні обмеження, у тому числі складність визначення стадій життєвого циклу через відсутність чітко сформульованих параметрів (модель І. Адізеса), а також опис розвитку не організації в цілому, а, скоріше, її системи управління (модель Л. Грейнера).

Слід звернути увагу на те, що одним із головних питань у теорії життєвого циклу організації є виокремлення його стадій та визначення їх кількості. У цілому стадії життєвого циклу організації є послідовними етапами її функціонування та розвитку або, як зазначено в роботі [18, с. 128], періодами її життєдіяльності в рамках однотипних ціннісних установок, що обумовлюють особливості управлінських завдань, управлінських інструментів, які є адекватними періоду функціонування організації. У роботі [17] увага акцентується на тому, що сутність життєвого циклу системи виражається такими трьома основними фазами-векторами, як: розвиток, підготовка до визначеного виду діяльності системи; діяльність системи; деградація, скорочення діяльності з наступною ліквідацією системи або відтворення системи, новий розвиток для іншої діяльності.

Результати систематизації поглядів зарубіжних та вітчизняних дослідників [3 – 6; 8; 11; 15; 16; 18 – 32] щодо кількості та назв стадій життєвого циклу організації подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Визначення кількості стадій життєвого циклу організації в науковій літературі**

Автор	Стадії життєвого циклу організації
1	2
І. Адізес [3]	1) виходжування; 2) дитинство; 3) "давай-давай" (стадія швидкого зростання); 4) юність; 5) розквіт; 6) стабілізація; 7) аристократизм; 8) рання бюрократизація; 9) бюрократизація; 10) смерть
Л. Грейнер [4]	1) креативність; 2) директивне керівництво; 3) делегування; 4) координація; 5) співробітництво
В. Адамовська [5, с. 6]	1) народження; 2) зростання; 3) стабільність; 4) занепад
В. Василенко [6, с. 43]	1) створення; 2) експлерент; 3) патієнт; 4) віолент; 5) комутант; 6) латієнт
Н. Верхоглядова, Ю. Примуш [8, с. 44]	1) швидке зростання; 2) повільне зростання; 3) стабільність; 4) стабільне падіння; 5) швидке падіння; 6) криза
А. Глотова [11, с. 6]	1) зародження; 2) розвиток; 3) стабілізація діяльності; 4) скорочення діяльності; 5) зупинка діяльності

1	2
М. Паласевич, К. Слюсарчик [15, с. 237]	1) поява і розширення; 2) стабільність; 3) сповільнення
О. Шевцова, Г. Мандзюк [16, с. 30]	1) народження; 2) становлення; 3) розвиток; 4) насичення; 5) спад
Н. Гусева [18, с. 133]	1) створення; 2) зростання; 3) зрілість; 4) спад; 5) відродження
Б. Мільнер [19, с. 21]	1) підприємництво; 2) колективність; 3) формалізація і управління; 4) вироблення структури; 5) занепад
Б. Коласс [20, с. 30]	1) дитинство (виникнення); 2) юність (швидке економічне зростання); 3) зрілість (сповільнення економічного зростання); 4) старість (економічний спад)
І. Бланк [21, с. 674]	1) народження; 2) дитинство; 3) юність; 4) рання зрілість; 5) кінцева зрілість; 6) старіння
С. Довбня, Ю. Шембель [22, с. 89]	1) зародження; 2) прискорення росту; 3) сповільнення росту; 4) зрілість; 5) спад
С. Корягіна [23, с. 3]	1) створення; 2) ріст; 3) "стійка" зрілість; 4) "паразитична" зрілість; 5) занепад
Н. Родіонова [24, с. 31]	1) зародження; 2) розвиток; 3) бурхливий ріст; 4) стабільний розвиток; 5) поява тенденції спаду; 6) активний спад; 7) банкрутство; 8) ліквідація діяльності
В. Пономаренко [25]	1) створення; 2) зростання; 3) стабілізація, 4) спад; 5) ліквідація
О. Раєвська [26]	1) стадія висхідного розвитку (включає наступні фази: відгуку позитивної кризи, прискореного розвитку, наближення до негативної кризи); 2) стадія спадного розвитку (включає наступні фази: відгуку негативної кризи, прискореного падіння, наближення до позитивної кризи)
Ю. Іванов [27, с. 12]	1) створення; 2) зростання; 3) стабільність; 4) спад; 5) ліквідація
С. Свідерський [28, с. 12–13]	1) концептуальна ідея; 2) етап, на якому організація тільки з'явилась; 3) етап інтенсивного розвитку; 4) етап становлення внутрішньої політики організації; 5) переддвер'я вершини; 6) вершина розвитку організації; 7) початок спаду; 8) задатки аристократизму; 9) етап розпаду колективу; 10) розвиток бюрократизму; 11) ліквідація
С. Клімова [29, с. 33]	1) виникнення; 2) становлення; 3) розвиток; 4) зрілість; 5) занепад; 6) припинення
О. Мілінчук [30, с. 99]	1) становлення; 2) зростання; 4) зрілість; 5) спад
В. Домбровський [31]	1) народження ідеї; 2) старт; 3) зростання; 4) стабілізація; 5) експансія; 6) спад; 7) вихід (ліквідація)
А. Півень [32, с. 209]	1) зародження; 2) стрімке зростання; 3) уповільнене зростання; 4) відносна стабільність; 5) спад; 6) депресія; 7) ліквідація або відродження в новій якості

Узагальнення існуючих точок зору підтвердило існування достатньо великої кількості авторських позицій з даного питання, при цьому кількість стадій залежно від їх деталізації варіюється від 2 до 11. Проведення аналізу змісту окремих стадій дозволило зробити висновок, що найчастіше різні дослідники називають одні й ті ж самі стадії по-різному, а в узагальненому вигляді всі стадії можна поділити на наступні: народження, зростання, стабільності (зрілості, розквіту) та занепаду (спаду). Проте фінансове управління банком з урахуванням стадії його життєвого циклу на основі моделей, що передбачають невелику кількість стадій, не може бути достатньо ефективним, оскільки більшою мірою орієнтоване на загальні закономірності еволюційного розвитку. Слід урахувати також те, що на кожній окремій стадії можуть відбуватися специфічні, відмінні одна від одної зміни. Це обумовлює необхідність виділення в межах однієї консолідованої стадії окремих її градацій, що дозволить більш зважено та раціонально здійснювати процес фінансового управління банком з урахуванням стадії його життєвого циклу.

За таких умов серед стадій, що описують криву життєвого циклу банку, пропонується виокремити наступні: становлення; прискореного зростання показників, що відображають кількісні зміни в діяльності банку; прискореного зростання показників, що відображають якісні зміни в діяльності банку; помірного зростання; уповільненого зростання; ранньої зрілості; зрілості; "паразитичної" зрілості; спаду та ліквідації. Крива життєвого циклу банку описує зміну його ділової активності в часі через поетапне проходження 10-ти стадій, кожна з яких має свої особливості та специфіку. Так, наприклад, стадія становлення є характерною для новостворених банків або тих, що функціонують на фінансовому ринку лише декілька років. Практично всі основні показники діяльності таких банків є низькими, оскільки вони тільки починають здійснювати розширення фінансової діяльності та поступове нарощення ресурсної бази.

Виокремлення стадії прискореного зростання показників, що відображають кількісні зміни в діяльності банку, та прискореного зростання показників, що відображають якісні зміни в діяльності банку, пов'язане з тим, що кожна із зазначених стадій, окрім загальної тенденції до прискореного зростання, має деякі відмінності в тому, за рахунок чого відбувається таке динамічне зростання. У першому випадку під кількісними змінами слід розуміти нарощення обсягів активів та розширення масштабів діяльності банку. У свою чергу, якісні зміни обумовлені варіюванням характеристик, що відображають результативність функціонування банку. "Молоді" банки на перших стадіях свого розвитку, в першу чергу, орієнтовані на розширення клієнтської бази, збільшення кількості функціональних підрозділів, агресивне нарощення обсягів активів, і лише після цього – на позитивну зміну результативних ознак, що й зумовило таку послідовність стадій життєвого циклу банку.

Стадія помірного зростання передбачає певне скорочення темпів розвитку банку порівняно з попередніми стадіями. Її особливістю є те, що банк незначними темпами починає призупиняти агресивну політику щодо насичення ринку, для нього не є характерним інтенсивне зростання активності. За таких умов темпи зростання основних показників діяльності банку на цій стадії будуть меншими, ніж на стадіях прискореного зростання. Аналогічна тенденція є характерною і для стадії уповільненого зростання, проте вже порівняно з попередньою стадією.

На момент настання стадії ранньої зрілості за рахунок сформованого іміджу банк перебуває майже на піку розквіту, проводить виважену політику щодо розширення ринкової частки, яка вже є достатньо суттєвою, основні показники його діяльності, зокрема, прибуток, можуть коліватися з різною інтенсивністю.

Стадію зрілості банку можна охарактеризувати як період рівноваги в його функціонуванні, а всі показники

його діяльності є стабільними. Банки на цій стадії мають стійкі позиції на ринку. Підтримка ринкової позиції та нарощення ресурсної бази банку здійснюється залежно від запланованого обсягу прибутку та показників рентабельності його діяльності. Оскільки формування позитивного іміджу банку здійснюється роками, банки на цій стадії характеризуються достатньо тривалим строком функціонування.

Термін "паразитична зрілість" запозичено з роботи Корягіної С. В. [23], яка запропонувала "паразитичну" зрілість як окрему стадію життєвого циклу організації. Нагромаджений потенціал організації дозволяє їй функціонувати ще протягом певного проміжку часу без належного реагування на фактори зовнішнього середовища. Психологічно цей період сприймається як стабільний. Якщо в цей період організація не перебудує систему моніторингу факторів, формування і здійснення адекватних реакцій, не змінить підходи до взаємодії з ринком, то через певний час настає криза, внаслідок якої організація може потрапити на стадію занепаду.

Адаптуючи це для банку, слід зазначити, що банки в стадії "паразитичної" зрілості практично не орієнтуються

на розширення та збереження існуючих ринкових позицій, проте їх діяльність є стабільно прибутковою. Стадія "паразитичної" зрілості характеризується відсутністю адекватних реакцій з боку менеджменту банку на вплив деяких значущих факторів середовища, оскільки вона характерна для банків, які протягом тривалого часу є беззаперечними лідерами на ринку.

Стадії спаду та ліквідації характеризують процес старіння банку. На стадії спаду відбувається зниження основних показників діяльності, згортання її масштабів, за рахунок чого банк поступово втрачає свою конкурентоспроможність та позиції на ринку. Стадія ліквідації характеризує припинення діяльності банку та його банкрутство. Проте, на думку Л. Грейнера [4], після сукупності стадій життєвого циклу організація здатна переходити на нову фазу розвитку, відродження та продовження життєдіяльності.

На різних стадіях життєвого циклу банку існують притаманні їм проблеми, на вирішення яких слід спрямовувати заходи, що вживаються в системі фінансового менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

**Відповідність пріоритетів фінансового менеджменту банку стадіям його життєвого циклу**

Стадія життєвого циклу банку	Характеристика стадії	Показники, які потребують контролю	Пріоритетні заходи фінансового менеджменту
Становлення	Значні витрати фінансових та інших ресурсів, дефіцит коштів, залежність від вузького кола клієнтів, однорідність ресурсної бази, низький рівень фінансової стійкості, високий рівень ризику, слабкий рівень фінансового управління	Обсяг капіталу, динаміка зростання власних та позикових коштів, активів, витрат, показники складу та структури активів	Забезпечення достатнього обсягу капіталу, інтенсивний пошук джерел залучення ресурсів, зміцнення конкурентоспроможності, закріплення на фінансовому ринку, зниження ступеня ризиковості
Прискорене зростання показників, що відображають кількісні зміни в діяльності	Нарощення фінансового потенціалу, збільшення обсягів операцій, швидкі темпи зростання активів, розширення спектру банківських послуг, розширення філіальної мережі, зростання клієнтської бази	Показники ділової активності та структури капіталу	Підвищення віддачі від активів, забезпечення фінансової ефективності діяльності, випередження темпу зростання результатів над активами
Прискорене зростання показників, що відображають якісні зміни в діяльності	Швидкі темпи зростання прибутку, дефіцит ліквідних коштів, зростання чисельності персоналу	Показники рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності	Забезпечення максимальних прибутків за рахунок розширення ринкової частки та зростання рентабельності
Помірне зростання	Формування сталого переліку постійних клієнтів, покращення якості банківських послуг, досягнення збалансованого зростання	Показники стійкості капітальної бази, показники ризику та ліквідності	Підтримання досягнутих темпів зростання банківських операцій, зміцнення капітальної бази, підвищення рівня ліквідності
Уповільнене зростання	Уповільнення темпів зростання прибутку та активів, високий, але допустимий рівень ризику		
Рання зрілість	Досягнення піку доходів, їх стабільність, сформованість власного унікального іміджу, широкий спектр операцій	Показники чистого спреду та чистої процентної маржі, запасу фінансової міцності, платоспроможності	Підтримання рівноваги за рахунок більш жорсткого контролю над витратами, забезпечення достатнього рівня рентабельності власного капіталу, утримання балансу між прибутком та грошовим потоком
Зрілість	Припинення розширення діяльності, стабілізація співвідношення прибутковості, ліквідності, ризику	Показники структури й обсягу витрат та прибутку	
"Паразитична" зрілість	Стабільність і прибутковість діяльності, підвищена чутливість до зовнішніх факторів	Показники ліквідності, фінансового левериджу, структури витрат	Забезпечення гнучкості та адаптивності системи фінансового менеджменту до зовнішніх викликів, залучення інвестицій
Спад	Зниження прибутку, падіння обсягів наданих послуг, нестача фінансових ресурсів, погіршення фінансових показників, втрата ринків	Інтегральні показники фінансового стану з використанням моделей комплексної діагностики, показники достатності чистого грошового потоку	Жорстка регламентація економічних показників та їх дотримання, скорочення витрат, у тому числі за рахунок зменшення фонду заробітної плати, використання механізмів антикризового управління, санації, реструктуризації

*Примітка.* Узагальнено на основі джерел [11; 16; 31; 33; 34].

Отже, стадія життєвого циклу банку справляє значний вплив на систему його фінансового менеджменту. Для забезпечення фінансової стійкості банку протягом усього періоду його функціонування слід враховувати характеристики, притаманні певній стадії життєвого циклу, оперативно реагувати на зміни показників, що потребують посиленого контролю.

Виділення запропонованих стадій життєвого циклу банку уможливило прогнозування змін у його діяльності, які проявляються на окремих стадіях та пов'язані з циклічністю розвитку. У свою чергу, це дозволить підвищити якість системи фінансового менеджменту банку за рахунок застосування таких його інструментів, які відповідають особливостям стадії життєвого циклу, обрати доцільні та ефективні технології фінансового управління.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на обґрунтування складу параметрів для діагностування життєвого циклу банку.

**Література:** 1. Дяконова І. І. Методологічні основи формування системи фінансового менеджменту банку : монографія / І. І. Дяконова. – Суми : Університетська книга, 2012. – 118 с. 2. Хольнова Е. Г. Теория и методология формирования и развития отечественного менеджмента банка : монография / Е. Г. Хольнова. – СПб. : СПбГИЭУ, 2008. – 254 с. 3. Adizes I. Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it / I. Adizes. – Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1988. – 361 p. 4. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organazations Grow / L. E. Greiner // Harward Bassiness Review. – 1972. – July – August. – P. 37–48. 5. Адамовська В. С. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації / В. С. Адамовська // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". – 2013. – № 24. – С. 4–7. 6. Василенко В. А. Жизненный цикл и угрозы безопасности устойчивого развития организации / В. А. Василенко, Я. А. Белоушенко // Экономика Крыма. – 2008. – № 22. – С. 41–44. 7. Васильева Т. А. Порівняльна характеристика методичних підходів до визначення стадій життєвого циклу промислових підприємств / Т. А. Васильева, Т. П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи. – 2013. – № 2 (35). – С. 13–16. 8. Верхоглядова Н. І. Алгоритм стабілізації життєвого циклу будівельних підприємств / Н. І. Верхоглядова, Ю. С. Примуш // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Вип. 1, т. 18. – С. 42–49. 9. Пилипенко А. А. Вибір конкурентоспроможної форми маркетингового управління як складової організації стратегічного менеджменту підприємств та інтегрованих структур бізнесу / А. А. Пилипенко, К. М. Березовський // Економіка розвитку. – 2014. – № 2 (70). – С. 82–90. 10. Скворцов І. Б. Планування обсягів виробництва продукції на промисловому підприємстві з урахуванням її життєвого циклу / І. Б. Скворцов, О. І. Гудзь, Л. Р. Швед // Науковий вісник НГУ. – 2013. – № 6. – С. 132–137. 11. Глотова А. С. Методи управління ликвидністю на основі аналізу життєвого циклу кредитної організації / А. С. Глотова // Вестник СевКавГТИ. – 2013. – № 15. – С. 5–8. 12. Дзюблюк О. В. Банки і підприємства : кредитні аспекти взаємодії в умовах ринкової трансформації економіки : монографія / О. В. Дзюблюк, О. Л. Малахова. – Тернопіль : Вектор, 2008. – 324 с. 13. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с. 14. Леонов С. В. Оцінка вартості банківського бізнесу / С. В. Леонов, Д. В. Олексіч // Вісник СумДУ. Серія "Економіка". – 2008. – № 1. – С. 155–160. 15. Паласевич М. Б. Інвестиційна політика банків: умови та чинники розвитку / М. Б. Паласевич, К. М. Слюсарчик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.3. – С. 235–239. 16. Шевцова О. Життєвий цикл банківської установи як економічної організації / О. Шевцова, Г. Мандзюк // Вісник НБУ. – 2007. –

№ 1. – С. 28–31. 17. Дресвянников В. А. Особенности жизненных циклов различных экономических систем / В. А. Дресвянников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 18–35. 18. Гусева Н. Г. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия / Н. Г. Гусева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 24 (278). – С. 128–134. 19. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА, 1988. – 336 с. 20. Колласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б. Колласс ; [пер. с франц. ; под ред. Я. В. Соколова]. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с. 21. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 720 с. 22. Довбня С. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия / С. Довбня, Ю. Шембель // Бизнес Информ. – 1998. – № 17–18. – С. 87–92. 23. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Корягіна Софія Василівна. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2004. – 21 с. 24. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Родионова – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с. 25. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с. 26. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с. 27. Иванов Ю. В. Организация и экономика предприятия на разных этапах жизненного цикла / Ю. В. Иванов // Проблемы региональной экономики ; Международный университет природы, общества и человека "Дубна". – 2008. – Т. 1. – С. 3–18. 28. Сви́дєрський С. Б. Формирование инстументария стратегического менеджмента промышленного предприятия на основе его жизненного цикла : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / С. Б. Сви́дєрський. – Белгород, 2010. – 24 с. 29. Климова С. В. Разработка антикризисной модели экономической устойчивости предприятия / С. В. Климова // Современные научные технологии. Региональное приложение. – 2012. – № 1. – С. 32–38. 30. Мілінчук О. В. Методичні аспекти визначення стадій життєвого циклу організації / О. В. Мілінчук // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 4 (16). – С. 90–100. 31. Домбровський В. С. Врахування фази життєвого циклу підприємства як фактор попередження його банкрутства / В. С. Домбровський, О. Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – Вип. 9 (99). – С. 113–120. 32. Півень А. І. Сутність та стадії розвитку життєвого циклу підприємства / А. І. Півень // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2010. – № 25. – С. 207–210. 33. Сокиринська І. Г. Вплив стадії життєвого циклу на стан динамічної рівноваги підприємства / І. Г. Сокиринська // Економіка и управление. – 2011. – № 4. – С. 68–74. 34. Наливайченко С. П. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства / С. П. Наливайченко, Ю. С. Шагурова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 214. – С. 51–54.

**References:** 1. Diakonova I. I. *Metodolohichni osnovy formuvannia systemy finansovoho menedzhmentu banku : monohrafiia* [Methodological Principles of the Bank Financial Management System Formation : monograph] / I. I. Diakonova. – Sumy : Universytetska knyha, 2012. – 118 p. 2. Kholnova E. G. *Teoriya i metodologiya formirovaniya i razvitiya otechestvennoho menedzhmenta banka : monografiya* [Theory and Methodology of the Bank National Management Formation and Development : monograph] / E. G. Kholnova. – SPb. : SPbGIEU, 2008. – 254 p. 3. Adizes I. *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it* / I. Adizes. – Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1988. – 361 p. 4. Greiner L. E. *Evolution and Revolution as Organazations Grow* / L. E. Greiner // *Harward Bassiness Review*. – 1972. – July – August. – P. 37–48. 5. Adamovska V. S. *Menedzhment na ryznykh stadiiakh zhyttievoho*

tsykladu orhanizatsii [Management at Different Organization Life Cycle Stages] / V. S. Adamovska // Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". – 2013. – No. 24. – P. 4–7.

6. Vasilenko V. A. *Zhiznennyi tsykl i ugrozy bezopasnosti ustoychivogo rozvittya organizatsii* [Life Cycle and Threats to Company Stable Development] / V. A. Vasilenko, Ya. A. Beloushchenko // Ekonomika Kryma. – 2008. – No. 22. – P. 41–44.

7. Vasylieva T. A. *Porivnialna kharakterystyka metodychnykh pidkhodiv do vyznachennia stadii zhyttievoho tsykladu promyslovyykh pidpriemstv* / T. A. Vasylieva, T. P. Honcharenko // Visnyk ukraïnskoi akademii bankivskoi spravy. – 2013. – No. 2 (35). – P. 13–16.

8. Verkhohliadova N. I. *Alhorytm stabilizatsii zhyttievoho tsykladu budivelnykh pidpriemstv* [Construction Companies Life Cycle Stabilization Algorithm] / N. I. Verkhohliadova, Yu. S. Prymush // Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova. – 2013. – Issue. 1, vol. 18. – P. 42–49.

9. Pylypenko A. A. *Vybir konkurentospromozhnoi formy marketynhovoho upravlinnia yak skladovoi orhanizatsii stratezhichnoho menezhmentu pidpriemstv ta intehrovanykh struktur biznesu* [Choosing a Marketing Management Competitive Form As Part of Strategic Management of Companies and Integrated Business Structures] / A. A. Pylypenko, K. M. Berezovskiy // Ekonomika rozvytku. – 2014. – No. 2 (70). – P. 82–90.

10. Skvortsov I. B. *Planuvannia obsiahiv vyrobnystva produktsii na promyslovomu pidpriemstvi z urakhuvanniam yii zhyttievoho tsykladu* [Planning an Industrial Enterprise Output Based on Its Life Cycle] / I. B. Skvortsov, O. I. Hudz, L. R. Shved // Naukovyi visnyk NHU. – 2013. – No. 6. – P. 132–137.

11. Glotova A. S. *Metody upravleniya likvidnostyu na osnove analiza zhiznennogo tsykla kreditnoy organizatsii* [Liquidity Management Based on the Analysis of a Credit Organization Life Cycle] / A. S. Glotova // Vestnik SevKavGTI. – 2013. – No. 15. – P. 5–8.

12. Dziubliuk O. V. *Banky i pidpriemstva : kredytni aspekty vzaiemodii v umovakh rynkovoi transformatsii ekonomiky : monohrafiia* [Banks and Enterprises : Credit Aspects of Cooperation in the Market Economy Transformation : monograph] / O. V. Dziubliuk, O. L. Malakhova. – Ternopil : Vektor, 2008. – 324 p.

13. Kovalenko V. V. *Stratezhichne upravlinnia finansovoiu stikisti bankivskoi systemy : metodolohiia i praktyka : monohrafiia* [Banking System Financial Stability Strategic Management: Methodology and Practice : monograph] / V. V. Kovalenko. – Sumy : DVNZ "UABS NBU", 2010. – 228 p.

14. Lieonov S. V. *Otsinka vartosti bankivskoho biznesu* [Bank Business Valuation] / S. V. Lieonov, D. V. Oleksich // Visnyk SumDU. Seriia "Ekonomika". – 2008. – No. 1. – P. 155–160.

15. Palasevych M. B. *Investytsiina polityka bankiv: umovy ta chynnnyky rozvytku* [Banks' Investment Policy: Conditions and Development Factors] / M. B. Palasevych, K. M. Sliusarchyk // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2008. – Issue 18.3. – P. 235–239.

16. Shevtsova O. *Zhyttieviy tsykl bankivskoi ustanovy yak ekonomichnoi orhanizatsii* [Life Cycle of a Banking Institution As an Economic Organization] / O. Shevtsova, H. Mandziuk // Visnyk NBU. – 2007. – No.1. – P. 28–31.

17. Dresvyannikov V. A. *Osobennosti zhiznennykh tsiklov razlichnykh ekonomicheskikh sistem* [Peculiarities of Life Cycles of Different Economic Systems] / V. A. Dresvyannikov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2008. – No. 6. – P. 18–35.

18. Guseva N. G. *Sovershenstvovanie metodiki diagnostiki etapov zhiznennogo tsykla predpriyatiya* [Improving the Methods of Diagnostics of Company Life Cycle Stages] / N. G. Guseva // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2012. – No. 24 (278). – P. 128–134.

19. Milner B. Z. *Teoriya organizatsii* / B. Z. Milner. – M. : INFRA, 1988. – 336 p.

20. Kolass B. *Upravlenie finansovoy deyatelnostyu predpriyatiya. Problemy, kontseptsii i metody* / B. Kolass ; [per. s frants. ; pod red. Ya. V. Sokolova]. – M. : Finansy, YuNITI, 1997. – 576 p.

21. Blank I. A. *Upravlenie aktivami* / I. A. Blank. – K. : Nika-Tsent, 2000. – 720 p.

22. Dovbnaya S. *Finansovyy analiz na razlichnykh etapakh zhiznennogo tsykla predpriyatiya* / S. Dovbnaya, Yu. Shembel // BIZNES INFORM. – 1998. – No. 17–18. – P. 87–92.

23. Koriahina S. V. *Ekonomichna otsinka ta planuvannia zhyttievoho tsykladu rozvytku pidpriemstva* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk :

spets. 08.06.01 / Koriahina Sofiia Vasylivna. – Lviv : Vyd-vo NU "Lvivska politehnika", 2004. – 21 p.

24. Rodionova N. V. *Antikrizisnyy menezhment* / N. V. Rodionova. – M. : YuNITI-DANA, 2001. – 223 p.

25. Ponomarenko V. S. *Stratezhichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : navchalnyi posibnyk* / V. S. Ponomarenko, O. I. Pushkar, O. M. Trydid. – Kh. : Vyd. KhDEU, 2002. – 640 p.

26. Rayevnyeva O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : metodolohiia, mekhanizmy modeli : monohrafiia* [Company Development Management: Methodology, Model Mechanisms : monograph] / O. V. Rayevnyeva. – Kh. : VD "INZHEK", 2006. – 496 p.

27. Ivanov Yu. V. *Organizatsiia i ekonomika predpriyatiya na raznykh etapakh zhiznennogo tsykla* [Company Organization and Economy in Different Life Cycle Stages] / Yu. V. Ivanov // Problemy regionalnoy ekonomiki ; Mezhdunarodnyy universitet prirody, obshchestva i cheloveka "Dubna". – 2008. – Vol. 1. – P. 3–18.

28. Sviderskiy S. B. *Formirovanie instrumentariya strategicheskogo menezhmenta promyshlennogo predpriyatiya na osnove ego zhiznennogo tsykla* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05 "Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom" / S. B. Sviderskiy. – Belgorod, 2010. – 24 p.

29. Klimova S. V. *Razrabotka antikrizisnoy modeli ekonomicheskoy ustoychivosti predpriyatiya* [Development of an Anticrisis Model of Company Economic Sustainability] / S. V. Klimova // Sovremennyye naukoemkie tekhnologii. Regionalnoe prilozhenie. – 2012. – No. 1. – P. 32–38.

30. Milinchuk O. V. *Metodychni aspekty vyznachennia stadii zhyttievoho tsykladu orhanizatsii* [Methodical Aspects of Determining Company Life Cycle Stages] / O. V. Milinchuk // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. – 2012. – No. 4 (16). – P. 90–100.

31. Dombrovskiy V. S. *Vrakhuvannia fazy zhyttievoho tsykladu pidpriemstva yak faktor poperedzhennia yoho bankrutstva* [Considering a Company Life Cycle Phase As Its Bankruptcy Preventive Factor] / V. S. Dombrovskiy, O. L. Plastun // Aktualni problemy ekonomiky. – 2009. – Issue 9 (99). – P. 113–120.

32. Piven A. I. *Sutnist ta stadii rozvytku zhyttievoho tsykladu pidpriemstva* [Company Life Cycle Development Content and Stages] / A. I. Piven // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriia : ekonomichni nauky. – Cherkasy : ChDTU, 2010. – No. 25. – P. 207–210.

33. Sokyrynska I. H. *Vplyv stadii zhyttievoho tsykladu na stan dynamichnoi rinvnnavy pidpriemstva* [Life Cycle Stage Impact on Company Dynamic Balance] / I. H. Sokyrynska // Ekonomika i upravlenie. – 2011. – No. 4. – P. 68–74.

34. Nalyvaichenko S. P. *Zhyttieviy tsykl orhanizatsii ta yoho rol u rozvytku pidpriemstva* [Company Life Cycle and Its Role in Company Development] / S. P. Nalyvaichenko, Yu. S. Shahurova // Kultura narodov Prichernomor'ya. – 2011. – No. 214. – P. 51–54.

#### Інформація про автора

**Чмутава Ірина Миколаївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: irinabank@mail.ru).

#### Информация об авторе

**Чмутава Ирина Николаевна** – канд. екон. наук, доцент кафедри банківського дела Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, г. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: irinabank@mail.ru).

#### Information about the author

**I. Chmutova** – PhD in Economics, Associate Professor of Banking Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: irinabank@mail.ru).

Стаття надійшла до ред.  
25.11.2014 р.