

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кредитно-економічний факультет

Кафедра банківської справи

Допустити до захисту

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

д.е.н., професор Кузнєцова Л.В.

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Дипломна робота**

магістра

з теми «Управління бізнес-плануванням діяльністю банку»

Виконала: студентка 6 курсу, групи 3  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
Донєва Ганна Іванівна

Керівник: к.е.н., ст.викл.  
Сергеєва Олена Степанівна

Рецензент: директор Кредитного департаменту  
ПАТ «Акціонерний Банк «Південний»  
Скоч Вікторія Аркадіївна

ОДЕСА - 2018 року

## ЗМІСТ

|   | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП.....  | 3     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....               | 6     |
| 1.1 Визначення сутності бізнес-планування в банку.....  | 6     |
| 1.2 Управління процесами бізнес-планування банку.....   | 13    |
| Висновки до першого розділу.....  | 26    |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АБ «ПІВДЕННИЙ»..... | 29    |
| 2.1 Аналіз тенденцій розвитку фінансової діяльності ПАТ «АБ «Південний».....                                  | 29    |
| 2.2 Управління процесами бізнес-планування діяльності ПАТ «АБ «ПІВДЕННИЙ».....                                | 37    |
| 2.3 Особливості прогнозування обсягу кредитного портфелю ПАТ «АБ «Південний».....                             | 45    |
| Висновки до другого розділу.....  | 55    |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ БАНКІВ УКРАЇНИ.....                                | 58    |
| 3.1 Застосування комплексної моделі планування діяльності комерційного банку.....                             | 58    |
| 3.2 Проблеми, що стримують розвиток бізнес-планування банків України.....                                     | 64    |
| 3.3 Перспективи розвитку бізнес-планування банків України.....  | 71    |
| Висновки до третього розділу.....   | 78    |
| ВИСНОВКИ.....   | 79    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 82    |
| ДОДАТКИ .....   | 90    |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах політичної та економічної нестабільності стабільний, динамічний розвиток і надійність банку багато в чому залежить від ефективного процесу управління плануванням діяльності банку. Але вплив негативних наслідків світових і внутрішніх економічних процесів в умовах зменшення обсягів ресурсів і доходів та збільшення витрат змушує вітчизняні банки підвищити рівень ефективності управління процесами планування, а саме бізнес-плануванням. Адже в процесі бізнес-планування визначається мета діяльності, стратегія, умови та засоби її досягнення, а сам бізнес-план є ключовою функцією управління в процесі прийняття рішень банком.

Більшість науковців відзначають значну роль ефективно організованої системи бізнес-планування в управлінні комерційними банками та їх структурними підрозділами. Проте українські банкіри стикаються з недостатністю вітчизняного досвіду планово-прогнозної діяльності та недосконалістю методичних підходів до її практичної реалізації. У зв'язку з цим проблема формування ефективно системи бізнес-планування стає актуальною і значущою як для керівництва окремих підрозділів кредитної організації та банківського менеджменту в цілому, так і для клієнтів.

**Інформаційна база дослідження.** Загалом у вітчизняній економічній літературі питанню управлінню бізнес-плануванням банківської діяльності присвячено обмежене число публікацій, серед яких варто виділити роботи Н.В. Данік, Ж.М. Довгань, В.Ю. Дудченка, О.В. Кравченка, Л.В. Кузнецової, Т.В. Корнієнка, О.С. Любунь, Ю.К. Маслова, О.С. Сергєєвої.

**Мета магістерської роботи.** Виявити особливості управління процесами бізнес-планування у сучасному банку, окреслити поетапну організацію процесів бізнес-планування задля досягнення його якісного зростання та розробити рекомендації щодо удосконалення процесу управління бізнес-плануванням банку в умовах політичної та економічної нестабільності.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити наступні **завдання**: дослідити сутність та місце бізнес-планування у системі банківського менеджменту; розглянути механізм організації бізнес-планування діяльності банку; дослідити економічне місце ПАТ «АБ «Південний» на банківському ринку України; проаналізувати та удосконалити механізм бізнес-планування діяльності ПАТ «АБ «Південний»; розглянути проблеми, що стримують розвиток бізнес-планування діяльності банку та запропонувати шляхи удосконалення процесу бізнес-планування діяльності банку.

**Об'єктом магістерської роботи** є процес управління бізнес-плануванням діяльності ПАТ «АБ «Південний».

**Предметом дослідження** є теоретичні аспекти та організація процесу управління бізнес-плануванням діяльності банку в умовах політичної та економічної нестабільності.

**Методологією дослідження** є об'єктивні і фундаментальні положення сучасної економічної теорії. Дослідження здійснювалось з урахуванням вимог діалектичного методу пізнання, принципів системного та комплексного підходів. У процесі дослідження використовувались як загальнонаукові методи пізнання, так і спеціальні: аналізу і синтезу – для деталізації предмету дослідження та вивчення його функціональних і структурних складових; логічного узагальнення – для обґрунтування нових підходів до визначення сутності бізнес-діяльності банку; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння та оцінки тенденцій розвитку фінансової діяльності ПАТ «АБ «Південний»; графічний та побудови аналітичних таблиць – для наочного зображення результатів дослідження; експертної оцінки – для обґрунтування розміру окремих планових показників; економіко-математичного моделювання – для прогнозування окремих показників бізнес-плану.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з

удосконаленням умов бізнес-планування банківської діяльності. В процесі дослідження одержано такі результати:

- уточнено економічний зміст бізнес-планування, якого слід трактувати як визначення та конкретизація фінансових умов функціонування банківської установи на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами;
- отримали подальшого розвитку складові структури ієрархічної системи планування, які підтверджують, що залежно від реалізованого рівня ієрархії планування загальні функції підтримки ухвалених управлінських рішень здобувають певну специфіку;
- обґрунтовано комплексну модель планування фінансової діяльності в банківській установі як інструмент підвищення якості та ефективності системи управління.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати наукового дослідження були оприлюднені та одержали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях, зокрема: «Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації».

#### **Публікації.**

- 1)Донєва Г.І. Вдосконалення бізнес-планування у банківських установах в умовах економічної кризи [Текст]/ - International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings. January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. 352 pages
- 2)Сергєєва О.С., Донєва Г.І. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Сергєєва О.С., Донєва Г.І. // Східна Європа: економіка,бізнес та управління. – 2018.- №1 (12). – Режим доступу: [www.easterneurope-ebm.in.ua/12-2018-ukr](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/12-2018-ukr)

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення і вирішення наукового завдання, що виявляється у вдосконаленні основ бізнес-планування в комерційному банку. Проведені дослідження дозволили зробити такі висновки та узагальнення.

В сучасних умовах роль бізнес-планування в діяльності банківських установ набула докорінних змін, оскільки власники зацікавлені в зростанні вартості банку та власного капіталу з метою підвищення конкурентноздатності, своєчасного виконання зобов'язань перед бюджетом, банківськими установами, ефективної координації діяльності структурних підрозділів, філій. Складання бізнес-плану в банку є складним багаторівневим процесом, що базується на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку.

Бізнес-планування діяльності банківської установи реалізується у формі конкретного плану дій, у якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їх відповідальності, а також заплановані фінансові результати.

Сучасний розвиток механізму бізнес-планування діяльності банку пов'язаний з вирішенням великої кількості проблем, що характерні для нинішнього стану банківської системи країни. Найбільш поширеними проблемами, що перешкоджають ефективному розвитку бізнес-планування діяльності українських банків є слабкість аналітичних служб банку, низька якість інформації, що міститься в інформаційних системах та недостатньо розвинена система управління якістю даних банку, неможливість побудови потужних систем управлінського обліку, звітності та аналізу. Також розвиток бізнес-планування діяльності банків гальмує значний опір з боку співробітників банку стосовно впровадження нових методів управління бізнесом, відсутність грамотно вибудованого комплексу принципів стимулювання персоналу, недостатня кількість висококваліфікованих фахівців, здатних здійснити

реінжиніринг систем бізнес-планування діяльності банку, а також орієнтація вищого керівництва на операційну ефективність, а не на досягнення довгострокових і стійких конкурентних переваг.

Також одними з найбільших проблем, що перешкоджають розвитку технологій бізнес-планування діяльності банків та зростанню всієї банківської системи України, є політична нестабільність та правова невизначеність деяких питань. Крім загальноекономічних проблем розвитку банківської справи та негативних зовнішніх факторів існують також й внутрішні перешкоди. Сьогодні стан бізнес-планування у вітчизняних банках не дозволяє досягти запланованих стратегічних цілей, а бізнес-план, навіть якщо він існує, часто є суто формальним документом.

Значним недоліком української практики бізнес-планування в банківській установі є те, що воно переважно є втіленням фінансового прогнозування діяльності банку на основі екстраполяції даних в цілому (рідше в розрізі територіальних підрозділів), а не реальним планом його розвитку в розрізі територіальних та структурних підрозділів із врахуванням стану конкретних банківських послуг як основних об'єктів, що своїм обсягом та якістю здійснюють безпосередній вплив на розмір прибутку банку

На основі проведеного дослідження доведено, що одним із шляхів вдосконалення організації бізнес-планування є побудова комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів банківської установи.

Проаналізувавши механізм складання бізнес-плану в ПАТ «АБ «Південний», можна зробити висновок про його невисоку точність, внаслідок чого мають місце відхилення фактичних показників від планових. Основним недоліком даного механізму є їх низька ефективність внаслідок неможливості своєчасно вносити оперативні коригування.

Впровадження запропонованих заходів дасть змогу отримати суттєве якісне зростання процесу бізнес-планування банку. Це призведе до можливості здійснення об'єктивної оцінки стану і розвитку банківського бізнесу (тому що поєднання правильного бізнес-плану та збудованих систем управлінського

аналізу та звітності зробіть діяльність чітко вимірюваною), забезпечення єдиної та узгодженої політики, спрямованої на створення стійких конкурентних переваг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Донева Г.І. Вдосконалення бізнес-планування у банківських установах в умовах економічної кризи [Текст]/ - International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings. January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. 352 pages
- 2) Скорко Р.В. Економічна сутність бізнес-планування в банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/60-1.pdf>
- 3) Сергєєва О.С. Управління грошовими потоками банків [Текст]/ дис... канд. екон. наук: 08.00.08/ Сергєєва Олена Степанівна. – О., 2015. – 282 с.
- 4) Сало, І.В. Фінансовий менеджмент банку [Текст] : навчальний посібник / І. В. Сало, О. А. Криклій. - Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. - 314 с. - ISBN 978-966-680-312-5.
- 5) Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с. ISBN 2-479-14291-3.
- 6) Криклій, О. А. Управління кредитним ризиком банку [Текст] : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. – 86 с. - ISBN 978-966-8958-30-4.
- 7) Терещенко О.В. Організаційні аспекти вдосконалення механізму бізнес-планування діяльності банків України /[Електронний ресурс]//Молодіжний науковий вісник УАБС НБ. Серія: Економічні науки.- 2013.- Вип. 5.- Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/2039b826ab78c0d6c44b183892f313ed.pdf>
- 8) Самойлов Ю.В. Бизнес-планирование как фактор обеспечения конкурентоспособности региональных банков/[Текст]/Ю. В. Самойлов //Финансы и кредит. – 2008. – N 9. – С.10-13.
- 9) Череп, А. В. Необхідність бізнес-планування [Електронний ресурс] / Череп А. В., Лисенко О. А. // Вісник Хмельницького національного університету. –

2009. – № 6, Т. 1. – С. 119-122. – Режим доступу:  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2009\\_6\\_1/119-122.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_1/119-122.pdf).
- 10) Бушуєва І. Основні заходи реінжинірингу бізнес-процесу «Планування» [Текст] / І. Бушуєва, В. Галіцин, О. Пахомов // Вісник Національного банку України. – 2003. – N 7. – С.58-62.
- 11) Жирко М.С. Бізнес – план як інструмент стратегічного планування банку [Текст]/ М. С. Жирко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – N 6. – С.47-50.
- 12) Потійко Ю.А. Особливості бізнес-планування діяльності комерційного банку [Текст]/ Ю. Потійко // Вісник Національного банку України. – 2003. – N 2. – С.43-46.
- 13) Ryan, B. Business plan. A practical guide to help you develop a business plan [Electronic resource] / B. Ryan, S. Scott, J. Brennan. // Community Business Development Corporation. – Access mode:  
[http://www.cbdc.ca/pdfs/online\\_business\\_plan.pdf](http://www.cbdc.ca/pdfs/online_business_plan.pdf).
- 14) Rubens R. How to Prepare Your Business Plan [Electronic resource] / R. Rubens // United Nations Conference on Trade and Development. – 2002. – Access mode:  
[http://unctad.org/en/docs/iteiia5\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/iteiia5_en.pdf).
- 15) Телінгер М. Ю. Сутність та методологія бізнес-планування у діяльності банківських установ [Електронний ресурс] / М. Ю. Телінгер // Економічний простір. – 2011. – №52/1. – С. 171-176. – Режим доступу:  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2011\\_52\\_1/statti/20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_52_1/statti/20.pdf).
- 16) Бортніков Г. Бізнес-планування діяльності відділень банків [Текст] / Г. Бортніков // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – N 1. – С.20-27.
- 17) Matson S. Understanding Business Planning [Electronic resource] / S. Matson // Bellis-Jones Hill Group/ – Access mode:  
[http://www.bellisjoneshill.co.uk/strategic\\_planning/index.htm](http://www.bellisjoneshill.co.uk/strategic_planning/index.htm).
- 18) West C. Business Planning for Natural World Heritage Sites – A Toolkit [Electronic resource] official website of the bank. – Access mode:  
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-43-11.pdf>.

- 19) Norrie S. Business Planning Framework. [Electronic resource] / S. Norrie // Nursing Resources – Access mode: <http://www.health.qld.gov.au/docs/11318.pdf>.
- 20) Кравченко О. В. Фінансове планування в банках [Текст]/ О. В. Кравченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – Т. 3 (124). – С.56– 59.
- 21) Терещенко С. І. Фінансове планування як основа забезпечення сталого розвитку підприємства [Текст] / С. І. Терещенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2009. – Вип. 28, Ч. 2. – С. 173-176.
- 22) Корнієнко, Т. В. Стратегічне планування діяльності банку [Текст] / Т. В. Корнієнко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 110-114
- 23) Ухлічева І.В. Ситуаційний підхід до стратегічного планування банківських продуктів і послуг [Текст]/ - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.02. – Підприємництво, менеджмент та маркетинг - Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2002.
- 24) Теличко Р. К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах [Текст] / Р. К. Теличко // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 8. – С. 14 – 16.
- 25) Лисенко М. С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств [Текст] / М. С. Лисенко // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 3. – С. 41-44.
- 26) Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент [Текст]/: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. – К.: Основи, 2005.- 726 с.
- 27) Куницына Н. Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке / Н. Н. Куницына, Л. И. Ушвицкий, А. В. Малеева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с. – ISBN 5-279-02391-4.
- 28) Любунь О. С. Стратегічне планування та управління банківською діяльністю [Текст] / О. С. Любунь // Фінанси України. – 2005. – №11. – С.81-87.
- 29) Пірог Д. В. Місце комплексного управління грошовими потоками в системі банківського менеджменту [Текст] / Д. В. Пірог // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 16. – С. 59-62.

- 30) Дребот Н.П. Цільова спрямованість та моделювання стратегічного планування розвитку банківської установи [Електронний ресурс] / Н. П. Дребот // Регіональна економіка. - 2008. - № 2. - С. 176-182. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2008\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_2_21)
- 31) Довгань Ж.М. Фінансовий менеджмент в банку [Текст]/ Навчально-методичні матеріали для студентів спеціальності «Банківська справа» денної та заочно-дистанційної форм навчання. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 205 с.
- 32) Дудченко В. Організаційно методологічне забезпечення стратегічного планування в комерційному банку / В. Дудченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Вип. 28. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 294. с.
- 33) Селезньов Ю. Розробка стратегічних і фінансових планів для банківських філій / Ю. Селезньов // Банківська справа. – 2015. – № 1. – С. 28–34.
- 34) Фінансовий менеджмент в банку. Процес планування в банках [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/92/6362.html>
- 35) Маслов Ю.К. Планування фінансової діяльності банку [Текст]/ дис... канд. екон. наук: 08.04.01/ Маслов Юрій Костянтинович. – О., 2006. – 282 с.
- 36) Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>
- 37) Любунь О. Управління та ефективність стратегічного планування банку [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 6. – С. 8 – 12
- 38) Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст] / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.-Ірпінь : ВТФ "Перун", 2001. – 1440 с.
- 39) Любунь О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 5. – С. 27 – 30.
- 40) Слободяник О. Бюджет як інструмент оперативного фінансового планування діяльності комерційного банку / О. Слободяник // Проблеми

формування і розвитку фінансово-кредитної системи України: збірник наукових статей. – Х.: Штрих, 2012. – С. 25–35.

41) Кузнєцова Л.В., Маслов Ю.К. Організація планування фінансової діяльності банку [Текст]/ Монографія – Одеса: Пальміра, 2006.- 247 с.

42) Марич М.Г. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи на сучасному етапі / М.Марич // Науковий вісник Херсонського державного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/2/37.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/2/37.pdf)

43) Примостка Л.В. Фінансовий менеджмент в банку / Л.Примостка // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fin-lib.com/finansovo-ekonomicheskie-distipliny/bankovskoe-delo/upravlenie-v-bankovskoj/html>

44) Офіційний сайт ПАТ «АБ «Південний» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.com.ua/ru/>

45) Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision. – September 2008. – Basel Committee on Banking Supervision. [www.bis.org](http://www.bis.org)

46) Interagency policy statement on funding and liquidity risk management. – March 17, 2010. – The Office of the Comptroller of the Currency (OCC), Board of Governors of the Federal Reserve System (FRB), Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), the Office of Thrift Supervision (OTS), and the National Credit Union Administration (NCUA). – Режим доступу: <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/srletters/2010/sr1006a1.pdf>

47) Серпінова Ю. С. Методичний підхід до впровадження моніторингу ліквідності банку [Текст]/ Серпінова Ю.С.// Економічний простір: зб. наук. пр.- Вип.28(1). – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – С.224-228.

48) Семенюк, Л. П. Проблеми аналізу ефективності банківської діяльності в процесі стратегічного планування [Текст] / Л. П. Семенюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2006 р.) / ДВНЗ "УАБС НБУ". – Суми, 2006. – С. 77-78.

- 49) Сергєєва О.С., Донєва Г.І. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Сергєєва О.С., Донєва Г.І. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018.- №1 (12). – Режим доступу: [www.easterneurope-ebm.in.ua/12-2018-ukr](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/12-2018-ukr)
- 50) Вовк В.Я. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на кредитну активність банків [Текст] / В.Я.Вовк // Вісник Університету банківської справи національного банку України 2013 № 1 (16). – Київ: Освіта, 2012. – С.37-49.
- 51) Лещинський О. Л. Економетрія : навч. посібник [Електронний ресурс] / О. Л. Лещинський, В. В. Рязанцева, О. О. Юнькова. – К. : МАУП, 2003. – 207 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/130453>
- 52) Винтизенко И. Г. Прогнозирование в моделях экономических систем / И. Г. Винтизенко, И. М. Колесников, М. Г. Шалуев. – Кисловодск : Издательский центр Кисловодского института экономики и права, 2001. – 100 с.
- 53) Штейн О. Суть та особливості стратегії банку на ринку банківських послуг / О. Штейн // Вісник НБУ. – 2007. – №11. – С. 44–47.
- 54) Мартюшев О.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи 99 стратегічного планування комерційного банку / О.О. Мартюшев // Фінанси України. — 2005. — №3. — С. 101—106.
- 55) Назаренко, З. В. Бюджетування як інструмент планування й управління господарською діяльністю [Текст] / З. В. Назаренко // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. V міжнародної науково-практичної конференції ( 27-28 травня 2010 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. - Т. 2 - С. 131-133.
- 56) Неізнана О.В. Вдосконалення механізму розробки та реалізації стратегічного планування в банківських установах України / О.В. Неізнана // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2010. – № 1. – С. 103-111.
- 57) Васюренко О.В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: [монографія] / О.В. Васюренко, Г.М. Азаренкова, Н.П. Погореленко,

О.М. Дубницький, Л.В. Сидоренко, Л.В.Сердюк. — [за ред. О.В. Васюренко]. — К.: УБС НБУ, 2009. — 323 с.

58) Трутнів Н.Н. Стратегічне планування банків. – К.: «Знання», 2007. – 374с.

59) Школьник І. О. Удосконалення організації фінансового планування в банку [Текст] / І. О. Школьник, Б. І. Сюркало // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2007. – Вип. 22. – С. 353 – 359.

60) Костецька І. І. Особливості бізнес-планування в деяких зарубіжних країнах [Текст]/І. І. Костецька // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. - 2009. - №4. - С. 110-113.

61) Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України [Електронний ресурс]// Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 2. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_2_15)

62) Куніцина Т.П., Юрін Є.Г. Проблеми фінансового планування діяльності банківських установ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_KPSN\\_2011/Economics/1\\_83862.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/1_83862.doc.htm)

63) Гаряга Л. О. Місце моніторингу у банківській діяльності [Текст] / Л. О. Гаряга // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 157 – 159.

64) Дудченко В. Ю. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного планування в комерційному банку [Текст] / В. Ю. Дудченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – Вип. 28. – С. 46-53

65) Офіційний сайт ГРУПИ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/>

66) Офіційний сайт ПАТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oschadbank.ua/ua/>

67) Офіційний сайт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aval.ua/>

- 68) Офіційний сайт ПАТ «Альфа Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/>
- 69) Офіційний сайт ПАТ «ВТБ Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vtb.ua/>
- 70) Федулова, Л. І. Менеджмент банку та конкурентоспроможність [Текст] / Л. І. Федулова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 5. – С. 48 – 50.
- 71) Подік С.М. Організаційно-методологічні основи та необхідність бізнес-планування у банку [Текст]/С. М. Подік //Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – N 1. – С. 102-106.
- 72) Демух О.В., Старостенко Г.Г. Фінансове планування в комерційному банку[Текст]/О.В. Демух , Г.Г. Старостенко// Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей: в 2х ч.; ч. 1. — К. : Університет «Україна», 2009. — 473 с.
- 73) Тарасевич Н.В., Литвиненко А.М. Стрес-тестування ризиків як інструмент антикризового управління діяльністю банків [Електронний ресурс].- Режим доступу: <file:///Documents/Downloads/1030-2080-1-SM.pdf>