

УДК 336.7

## Олександр Леонідович СИРЧИН

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи,  
Одеський національний економічний університет, e-mail: als.odessa.oseu@yandex.ua

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Сирчин, О. Л. Особливості стратегічного планування ключових показників діяльності банку / Олександр Леонідович Сирчин // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 2 (61). – С. 219–226.

**Анотація.** У статті сформовано методичний підхід до розрахунків ключових показників стратегічного плану діяльності банку. Цей підхід заснований на обліку специфіки діяльності банку (значна величина фінансового важеля як відношення зобов'язань до капіталу банку), на визначенні стратегічної мети банку (частка банку в активах банківської системи країни), на залежності величини валюти балансу банківської системи від розміру грошової бази (непрямий ефект впливу фактичного грошово-кредитного мультиплікатора) і на залежності самої грошової бази від розміру валового внутрішнього продукту країни (непрямий ефект впливу рівня монетизації економіки країни). Кінцевим результатом запропонованого методичного підходу є розрахунок показників стратегічного плану банку залежно від прогнозу показників зовнішнього середовища і можливість перегляду показників плану при зміні зовнішнього середовища без зміни стратегічної мети його діяльності.

**Ключові слова:** комерційний банк; стратегія банку; стратегічне планування в банку; показники планування в банку; зовнішня середа банку; грошова база країни; валовий внутрішній продукт країни.

## Александр Леонидович СЫРЧИН

кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела,  
Одесский национальный экономический университет, e-mail: als.odessa.oseu@yandex.ua

### ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Сырчин, А. Л. Особенности стратегического планирования ключевых показателей деятельности банка / Александр Леонидович Сырчин // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред.: М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2016. – № 2 (61). – С. 219–226.

**Аннотация.** В статье сформирован методический подход к расчетам ключевых показателей стратегического плана деятельности банка. Этот подход основан на учете специфики деятельности банка (значительная величина финансового рычага как отношения обязательств к капиталу банка), на определении стратегической цели банка (доля банка в активах банковской системы страны), на зависимости величины валюты баланса банковской системы от размера денежной базы (косвенный эффект влияния фактического денежно-кредитного мультипликатора) и на зависимости самой денежной базы от размера валового внутреннего продукта страны (косвенный эффект влияния уровня монетизации экономики страны). Конечным результатом предложенного методического подхода является расчет показателей стратегического плана банка в зависимости от прогноза показателей внешней среды и возможность пересмотра показателей плана при изменении внешней среды без изменения стратегической цели его деятельности.

**Ключевые слова:** коммерческий банк; стратегия банка; стратегическое планирование в банке; показатели планирования в банке; внешняя среда банка; денежная база страны; валовой внутренний продукт страны.

## Oleksandr SYRCHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Banking,  
Odessa National Economic University, e-mail: als.odessa.oseu@yandex.ua

## FEATURES OF THE STRATEGIC PLANNING OF THE BANK KEY PERFORMANCE INDICATORS

Syrchyn, O. (2015), *Features of the strategic planning of the bank key performance indicators*. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia kliuchovykh pokaznykiv diialnosti banku; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], *Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (61), pp. 219–226.

**Abstract.** The article generated a methodical approach to the calculation of key indicators of the strategic plan of the bank. This approach is based on the consideration of the specific activities of the bank (a large value of financial leverage as the ratio of liabilities to equity of the bank), on the definition of the bank's strategic goals (the bank's share in the assets of the banking system of the country), on the dependence of the balance sheet of the banking system on base money amount (indirect effect of the impact of the actual monetary multiplier) and at the most, depending on the size of the monetary base of the country's gross domestic product (indirect effect of the level of monetization of the economy). The end result of the proposed methodological approach is to calculate the parameters of the strategic plan of the bank, depending on the forecast indicators of the environment and the possibility of revising the plan indicators when changing the environment without changing the strategic goal of its activities.

**Keywords:** commercial bank; strategy of the bank; strategic planning in the bank; performance planning in the bank; bank's external environment; the monetary base of the country; gross domestic product.

**JEL classification:** G210

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку банки є головною ланкою фінансової системи будь-якої країни. Вони надають різні послуги для фізичних та юридичних осіб, для інших банків у сфері кредитування, розрахунково-касового обслуговування, міжнародного фінансування тощо. У цих умовах актуальними виступають питання щодо планування діяльності окремого банку, оскільки від його діяльності залежить майбутнє самого банку, клієнтів, акціонерів банку і держави загалом. Регулярне проведення банком процедур планування своєї діяльності дозволяє йому ефективно управляти своїми активними і пасивними операціями для забезпечення стабільного фінансового результату.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** М. Мескон зі співавторами розрізняють такі підходи в еволюції управлінської думки: процесний, системний і ситуаційний [1, с.48–57]. Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно [1, с.56]. М. Линдгрєн і Х. Бандхольд вважають, що сценарне мислення є стратегічно важливим кутом зору, необхідним в сьогоденних нестабільних бізнес-умовах [2, с.1]. Г. Керцнер вважає, що можна виділити дві основні причини, за якими стає бажаним стратегічне планування в управлінні. Перша і головна причина – прагнення закріпити переваги перед конкурентами, друга – мінімізувати переваги конкурентів і посилити свої позиції [3, с.28].

Н. Куніцина вважає, що до загальних функцій «банківського управління» відносять планування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання, облік, аналіз, контроль. Планування, будучи однією з найважливіших функцій банківського управління, дає початок управлінського процесу, визначає його мету, перспективу, встановлює певну послідовність дій, вибір методів і засобів діяльності, їх необхідні пропорції. Можна сказати, що інші функції управління знаходяться на службі у функції планування [4, с.5]. Д. Кідуелл зі співавторами вважає, що для банків проблема співвідношення прибутковості і надійності стоїть гостріше, ніж для інших підприємств бізнесу, так як банки мають низьке співвідношення капіталу і активів, а також тому, що більшість їх зобов'язань є короткостроковими [5, с.417]. Л. Кох і Ю. Кох вважають, що економічна мета банківського менеджменту повинна полягати не в орієнтації на максимізацію поточного прибутку банку, а на максимізацію вартості банку, що передбачає отримання довгострокового прибутку, потенційне зростання обсягів операцій банку, прийнятний ризик для кредиторів, підвищення ринкової вартості акцій банку та стабільні дивіденди [6, с.3].

Розуміння діяльності банку як певної системи, яка діє в мінливому зовнішньому середовищі, формує таку вимогу до його стратегічного планування: банк розглядається як система, яка повинна узгоджувати свої плани з можливими змінами в економіці.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** І. Ларіонова вважає, що стратегія банку – це концепція довгострокового розвитку, яка визначає сферу, засоби і форми діяльності та спрямована на досягнення конкурентної переваги. В основі концепції довгострокового розвитку лежить мета діяльності кредитної організації [7, с.9]. М. Поморина вважає, що для вищого управлінського персоналу банку може бути розроблена панель контрольних показників як на рівні банку в цілому, так і на рівні його окремих підрозділів, що відображає динаміку виконання стратегічного плану [8, с.117]. П. Друкер вважає, що відправною точкою стратегічного планування залишається ринок, його потенціал і його тенденції. На який обсяг ринку може розраховувати наша компанія через п'ять чи десять років? Які чинники можуть підтвердити або, навпаки, спростувати ці прогнози [9, с.46]? Таким чином, в теорії та практиці банківської справи залишається відкритою відповідь на питання: які показники стратегічного плану банку відображають особливості банківської діяльності та від яких основних факторів зовнішнього середовища вони залежать?

**Постановка завдання.** Метою статті є формування процедури стратегічного планування основних показників діяльності банку з урахуванням змін зовнішнього середовища, що дає банку додаткову можливість підтримувати фінансову стабільність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запропонований у статті методичний підхід до розрахунків ключових показників стратегічного плану діяльності банку базується на наступних гіпотезах: стійкою стратегічною метою банку є частка банку в активах банківської системи країни; величина валюти балансу банківської системи залежить від розміру грошової бази (непрямий ефект впливу фактичного грошово-кредитного мультиплікатора); величина грошової бази залежить від розміру валового внутрішнього продукту країни (непрямий ефект впливу рівня монетизації економіки країни).

Особливості методики стратегічного планування основних показників діяльності банку з урахуванням змін зовнішнього середовища покажемо на прикладі ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ». Стратегічну позицію банку в банківській системі України (БСУ) та його вплив на економіку країни в минулому характеризує питома вага активів (табл. 1).

Таблиця 1

Фактичні значення показника питомої ваги банку в активах БСУ станом на 01.01  
(розраховано автором за даними [10])

Роки	Активи БСУ (млн. грн.)	Активи ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» (млн. грн.)	Питома вага ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» в активах БСУ (%)
2006	213878,0	2302,9	1,1
2007	340179,3	4038,2	1,2
2008	599396,1	8201,7	1,4
2009	926086,5	11086,4	1,2
2010	873449,6	10703,0	1,2
2011	942084,0	10276,3	1,1
2012	1054272,3	10208,3	1,0
2013	1127179,4	10013,6	0,9
2014	1277508,7	11239,4	0,9
2015	1316717,9	14823,7	1,1
2016	1220334,6	19644,3	1,6

За даними табл. 1 розраховано рівняння тренду питомої ваги банку у активах БСУ:

$$Y = 0,000t + 1,142; \quad R^2 = 0,000 \quad (1)$$

Рівняння 1 показує відсутність тренду питомої ваги активів банку в активах БСУ (рівняння тренду висловлює 0% варіації).

В якості стратегічної гіпотези припустимо, що ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» протягом майбутніх 20 років має за стратегічну мету досягти питомої ваги активів банку в активах БСУ в розмірі 7,6% при рівномірному зростанні цього показника, що визначає його щорічне зростання на 0,3 відсоткових пункти:

$$П = \frac{Y_{i+1} - Y_1}{i} = \frac{7,6 - 1,6}{20} = 0,3 \quad (2)$$

На основі цього розрахунку виникає можливість визначення щорічних значень питомої ваги активів банку в активах БСУ для стратегічного плану (табл. 2).

Таблиця 2

Планові значення показника питомої ваги банку в активах БСУ станом на 01.01.  
(розраховано автором за даними [10])

Роки	Питома вага ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» в активах БСУ (%)	Роки	Питома вага ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» в активах БСУ (%)
2017	1,9	2027	4,9
2018	2,2	2028	5,2
2019	2,5	2029	5,5
2020	2,8	2030	5,8
2021	3,1	2031	6,1
2022	3,4	2032	6,4
2023	3,7	2033	6,7
2024	4,0	2034	7,0
2025	4,3	2035	7,3
2026	4,6	2036	7,6

Для стратегічного планування потрібні планові абсолютні значення валюти балансу (активів або пасивів) банку, котрі залежать від прогнозу розміру активів БСУ. Для прогнозування валюти балансу БСУ сформулюємо наступну гіпотезу: пасиви БСУ залежать від розміру грошової бази країни (табл. 3).

Таблиця 3

Пасиви БСУ та грошова база станом на кінець року, млн. грн.  
(розраховано автором за даними [10])

Роки	Наявна грошова база	Пасиви банківської системи України
2005	82 760	213878,0
2006	97 214	340179,3
2007	141 901	599396,1
2008	186 671	926086,5
2009	194 965	873449,6
2010	225 692	942084
2011	239 885	1054272,3
2012	255 283	1127179,4
2013	307 139	1277508,7
2014	333 194	1316717,9
2015	336 000	1220334,6

За даними табл. 3 розраховано рівняння регресії між розміром БСУ (Y) і розміром грошової бази України (X):

$$Y = 4,073X + 10078; \quad R^2 = 0,934 \quad (3)$$

Рівняння 3 показує наявність прямої залежності пасивів БСУ від грошової бази (млн. грн.) станом на кінець 2005–2015 років: 93,4% варіації пасивів БСУ залежить від варіації грошової бази України. Для розрахунку прогнозів розміру пасивів БСУ потрібні прогнозні значення грошової бази країни.

Для прогнозування грошової бази сформулюємо наступну гіпотезу: грошова база країни залежать від розміру номінального ВВП країни (табл. 4).

Таблиця 4

Грошова база та ВВП станом на кінець року, млн. грн. (розраховано автором за даними [10])

Роки	Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах; млн. грн.)	Наявна грошова база (на кінець року; млн. грн.)
2005	457325	82 760
2006	565018	97 214
2007	751106	141 901
2008	990819	186 671
2009	947042	194 965
2010	1079346	225 692
2011	1299991	239 885
2012	1404669	255 283
2013	1465198	307 139
2014	1586915	333 194
2015	1979458	336 000

За даними табл. 4 розраховано рівняння регресії між розміром грошової бази (Y) і розміром номінального ВВП країни (X):

$$Y = 0,185X + 6867; \quad R^2 = 0,944 \quad (4)$$

Рівняння 4 показує наявність прямої залежності грошової бази від обсягу номінального ВВП (млн. грн.) станом на кінець 2005–2015 років: 94,4% варіації грошової бази України залежить від варіації номінального ВВП. Для розрахунку прогнозів розміру грошової бази України потрібні прогнозні значення номінального ВВП країни.

Для прогнозування номінального ВВП сформулюємо наступну гіпотезу (на основі рівняння Фрідмена): варіація розміру номінального ВВП країни залежить від зміни реального ВВП і рівня інфляції. Припустимо, що реальний ВВП буде рівномірно зростати щорічно на 2,5% за умови постійної щорічної інфляції 5,5%. Інакше кажучи, сформульована гіпотеза припускає рівномірне щорічне зростання номінального ВВП на 8,0% (2,5 + 5,5).

Таким чином, з'являється можливість розрахунку прогнозних значень тих показників, які впливають на розмір плану пасивів ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» (табл. 5).

Покажемо на прикладі розрахунок значень показників (ВВП – номінальний ВВП; ГБ – грошова база; ПБСУ – пасиви БСУ; ПП – пасиви ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ») станом на 01.01.2017 р. (згідно з прийнятими вище гіпотезами та отриманими моделями):

- ВВП =  $1979458 \times 1,08 = 2137814,6$  млн. грн.
- ГБ =  $6867 + 0,185 \times 2137814,6 = 402362,7$  млн. грн. (рівняння 4)
- ПБСУ =  $10078 + 4,073 \times 402362,7 = 1648901,3$  млн. грн. (рівняння 3)
- ПП =  $1648901,3 \times 0,019 = 31329,1$  млн. грн. (табл. 2)

Прогнозні значення показників станом на 01.01.2017–2036 рр., млн. грн.  
(розраховано автором за даними [10])

Роки	Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах; млн. грн.)	Наявна грошова база (млн. грн.)	Пасиви банківської системи України (млн. грн.)	Пасиви ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» (млн. грн.)
2017	2137814,6	402362,7	1648901,3	31329,1
2018	2308839,8	434002,4	1777769,6	39110,9
2019	2493547,0	468173,2	1916947,4	47923,7
2020	2693030,8	505077,7	2067259,4	57883,3
2021	2908473,2	544934,5	2229596,4	69117,5
2022	3141151,1	587979,9	2404920,3	81767,3
2023	3392443,2	634469,0	2594270,2	95988,0
2024	3663838,6	684677,1	2798768,0	111950,7
2025	3956945,7	738902,0	3019625,7	129843,9
2026	4273501,4	797464,8	3258151,9	149875,0
2027	4615381,5	860712,6	3515760,3	172272,3
2028	4984612,0	929020,2	3793977,3	197286,8
2029	5383380,9	1002792,5	4094451,7	225194,8
2030	5814051,4	1082466,5	4418964,1	256299,9
2031	6279175,5	1168514,5	4769437,4	290935,7
2032	6781509,6	1261446,3	5147948,7	329468,7
2033	7324030,3	1361812,6	5556740,8	372301,6
2034	7909952,8	1470208,3	5998236,2	419876,5
2035	8542749,0	1587275,6	6475051,4	472678,7
2036	9226168,9	1713708,2	6990011,7	531240,9

Розрахункові значення табл. 5 показують, що станом на 01.01.2036 року порівняно з 01.01.2016 роком номінальний ВВП збільшиться у 4,7 рази ( $9226168,9 / 1979458 \times 100\% = 466,1\%$ ), грошова база збільшиться у 5,1 рази ( $1713708,2 / 336\ 000 \times 100\% = 510,0\%$ ), пасиви БСУ збільшаться у 5,7 рази ( $6990011,7 / 1220334,6 \times 100\% = 572,8\%$ ), пасиви ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» збільшаться у 27 разів ( $531240,9 / 19644,3 \times 100\% = 2704,3\%$ ).

Для розрахунку основних показників стратегічного плану розвитку ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» сформулюємо таку гіпотезу: питома вага окремих показників у валюті балансу банку складе (беремо середню величину показника за 2005–2015 роки):

- зобов'язання – 87,0%;
- капітал банку – 13,0%;
- статутний капітал банку – 7,8%.

В табл. 6 наведено результати розрахунків окремих показників у валюті балансу банку станом на 01.01.2017–2036 рр. Спосіб розрахунків покажемо на прикладі розрахунку значень показників на 01.01.2017:

- зобов'язання:  $31329,1 \times 0,87 = 27256,3$ ;
- капітал банку:  $31329,1 \times 0,13 = 4072,8$ ;
- статутний капітал банку:  $31329,1 \times 0,078 = 2443,7$ .

Таким чином, ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» для забезпечення досягнення стратегічної мети через 20 років в розмірі 7,6% від валюти балансу БСУ зобов'язаний зростати темпами більш високими ніж БСУ. Розроблені стратегічні планові показники діяльності банку передбачають проведення агресивної політики для досягнення 7,6% частки банку в БСУ станом на 01.01.2036 р. Для досягнення цієї мети акціонери банку зобов'язані щорічно збільшувати статутний капітал, а правління банку розширювати обсяги залучених (зобов'язань) та вкладених коштів (активів) таким чином, щоб отримувати доходи, які

перевищують витрати банку на планові величини чистого прибутку (планові величини доходів, витрат та чистого прибутку на кожний рік визначаються тактичними або оперативними планами діяльності банку).

Таблиця 6

Прогнозно-планові значення окремих показників ПАТ БАНК «ПІВДЕННИЙ» станом на 01.01.2017–2036 років, млн. грн. (розраховано автором за даними [10])

Роки	Валюта балансу	Зобов'язання	Капітал банку	Статутний капітал банку
2017	31329,1	27256,3	4072,8	2443,7
2018	39110,9	34026,5	5084,4	3050,7
2019	47923,7	41693,6	6230,1	3738,0
2020	57883,3	50358,4	7524,8	4514,9
2021	69117,5	60132,2	8985,3	5391,2
2022	81767,3	71137,5	10629,7	6377,8
2023	95988,0	83509,6	12478,4	7487,1
2024	111950,7	97397,1	14553,6	8732,2
2025	129843,9	112964,2	16879,7	10127,8
2026	149875,0	130391,2	19483,7	11690,2
2027	172272,3	149876,9	22395,4	13437,2
2028	197286,8	171639,5	25647,3	15388,4
2029	225194,8	195919,5	29275,3	17565,2
2030	256299,9	222980,9	33319,0	19991,4
2031	290935,7	253114,0	37821,6	22693,0
2032	329468,7	286637,8	42830,9	25698,6
2033	372301,6	323902,4	48399,2	29039,5
2034	419876,5	365292,6	54583,9	32750,4
2035	472678,7	411230,5	61448,2	36868,9
2036	531240,9	462179,6	69061,3	41436,8

**Висновки і перспективи подальших розробок.** В основу розроблених ключових показників стратегічного плану були покладені гіпотези про рівномірне зростання економіки України, грошової бази і валюти балансу банківської системи при прискореному зростанні частки банку на ринку. Зрозуміло, що в майбутньому динаміка цих показників буде відрізнятися від прийнятих в статті гіпотез. Отже, потрібен постійний перегляд всіх раніше розроблених показників плану, який буде проводиться щорічно або в прив'язці до значних змін зовнішнього або внутрішнього середовища банку. Таке коригування плану може бути викликане істотною зміною зовнішніх (значна інфляція або її відсутність; значне зростання або падіння реального сектора економіки; значне збільшення грошової бази тощо) або внутрішніх (акціонери збільшують статутний капітал більш високими або низькими темпами, ніж заплановано; правління розвиває банк вищими або нижчими темпами, ніж заплановано) обставин діяльності банку. У будь-якому випадку банк коригує показники своєї діяльності без зміни сформульованої стратегічної мети. Тільки у випадку зміни акціонерами стратегічної мети (стара мета перестала відповідати стратегічним поглядам акціонерів або реальні зміни настільки великі, що стара мета перестала бути адекватною) виникає потреба у створенні нового стратегічного плану діяльності.

Перспективи подальших розробок за вищезазначеною тематикою полягають в тому, що на основі отриманих ретроспективних оцінок діяльності банку та загального економічного стану країни можна формувати різні сценарії його майбутньої діяльності залежно від поєднання стратегічної мети і перспективних макроекономічних оцінок розвитку країни.

### Література

1. Мескон М. Основы менеджмента / [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.]. – М.: Дело, 1997. – 494 с.
2. Линдгрэн М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / [М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; пер. с англ.]. – М.: ОЛИМП БИЗНЕС, 2009. – 233 с.
3. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / [Г. Керцнер; пер. с англ.]. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 320 с.
4. Куницына Н. Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке / [Н. Н. Куницына, Л. И. Ушвицкий, А. В. Малеева]. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
5. Кидуэлл Д. Финансовые институты, рынки и деньги / [Д. Кидуэлл, Р. Петерсон, Д. Блэкуэлл; пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
6. Кох Л. В. Банковский менеджмент / [Л. В. Кох, Ю. В. Кох]. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 280 с.
7. Ларионова И. В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке / И. В. Ларионова. – М.: Консалтбанкир, 2003. – 272 с.
8. Поморина М. А. Планирование как основа управления деятельностью банка / М. А. Поморина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 382 с.
9. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / [П. Друкер; пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
10. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

### References

1. Meskon, M. and other (1997), *Management basics*. Trans. from Eng. [Osnovy menedzhmenta; per. s angl.], Delo, Moscow, 494 p. (rus)
2. Lindgren, M., Bandkhold, Kh. (2009), *The Scenario planning: correlation between the future and the strategy*. Trans. from Eng. [Stsenarnoe planirovanie: svyaz mezhdud budushchim i strategiy; per. s angl.], Olimp Biznes, Moscow, 233 p. (rus)
3. Kertsner, G. (2010), *Strategic management in company. Model of the mature project management*. Trans. from Eng. [Strategicheskoe upravlenie v kompanii. Model zrelogo upravleniya proektami; per. s angl.], DMK Press, Moscow, 320 p. (rus)
4. Kunitsyna, N. N., Ushvitskiy, L. I., Maleeva, A. V. (2002), *Business planning in commercial bank* [Biznes-planirovanie v kommercheskom banke], Finance and Statistics, Moscow, 304 p. (rus)
5. Kiduell, D., Peterson, R., Blekuell, D. (2000), *Financial institutions, markets and money*. Trans. from Eng. [Financovyie instituty, rynki i dengi; per. s angl.], Piter, Spb., 752 p. (rus)
6. Kokh, L. V., Kokh, Yu. V. (2006), *Bank Management* [Bankovskiy menedzhment], VGEUS, Vladivostok, 280 p. (rus)
7. Larionova, I. V. (2003), *Asset and liability management in the commercial bank* [Upravlenie aktivami i passivami v kommercheskom banke], Konsaltbankir, Moscow, 272 p. (rus)
8. Pomorina, M. A. (2002), *Planning as the basis of the management of the bank* [Planirovanie kak osnova upravleniya deyatelnostyu banka], Finance and Statistics, Moscow, 382 p. (rus)
9. Druker, P. (2004), *Encyclopedia of Management*. Trans. from Eng. [Entsiklopediya menedzhmenta; per. s angl.], Vilyams, Moscow, 432 p. (rus)
10. Official website of the National Bank of Ukraine [Ofitsiynyi sait Natsionalnoho Banku Ukrainy], available at: <http://www.bank.gov.ua> (ukr)