УДК 336.7

Олександр Леонідович СИРЧИН
кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail:aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7206-4439

ОКРЕМІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Сирчин, О. Л. Окремі теоретичні особливості планування діяльності банку // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 102–109.

Анотація. *У статті розглянута точка зору щодо низки теоретичних особливостей планування діяльності українського банку в сучасних умовах. Показано, що планування підвищує готовність банку до раптових змін ринкової ситуації та вирішує завдання визначення цілей розвитку банку, конкретних шляхів їх реалізації на різних рівнях деталізації та часових відрізках його діяльності. Відображено взаємозв'язок між прогнозом та планом і зроблено висновок про те, що прогнозування є дослідницької базою планування. Показані характерні відмінності між прогнозом і планом: прогнозування має імовірнісний характер – це дослідження та передбачення, науковий опис майбутнього; план має нормативний характер – це вказівка цілей і шляхів їх досягнення. Показано, що ступінь кардинальності коригувань плану залежить від ступеня зміни середовища діяльності банку. Підкреслено, що кожний комерційний банк самостійно формує власний підхід до планування показників діяльності з більшою або меншою мірою успішності. За результатами проведеного дослідження обґрунтовані: роль планування в управлінні банком; поняття плану діяльності банку; поняття об'єкта, предмета і суб'єкта планування банку; методологічні принципи організації процесу банківського планування; вимоги до планів банку, що випливають з особливостей банківської діяльності; етапи процедури планування діяльності окремого банку. Наведена точка зору підкреслює можливість і необхідність існування інших теоретичних підходів до планування діяльності банку. Різні підходи допомагають у практичній роботі банків, кожен з яких знаходиться в індивідуальних умовах свого життєвого циклу діяльності.*

Ключові слова: *комерційний банк; управління діяльністю банку; планування діяльності банку; теорія планування діяльності банку; методологія планування діяльності банку; етапи процедури планування діяльності банку.*

Александр Леонидович СЫРЧИН
кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела,
Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7206-4439

ОТДЕЛЬНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Сырчин, А. Л. Отдельные теоретические особенности планирования деятельности банка // Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред. : М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2018. № 4 (68). С. 102–109.

Аннотация. *В статье рассмотрена точка зрения относительно ряда теоретических особенностей планирования деятельности украинского банка в современных условиях. Показано, что планирование повышает готовность банка к внезапным изменениям рыночной ситуации и решает задачу определения целей развития банка, конкретных путей их реализации на различных уровнях детализации и временных отрезках его деятельности. Отражена взаимосвязь между прогнозом и планом и сделан вывод о том, что прогнозирование является исследовательской базой для планирования. Показаны характерные отличия между прогнозом и планом: прогнозирование имеет вероятностный характер – это исследование и предсказания, научное описание будущего; план имеет нормативный характер – это указание целей и путей их достижения. Показано, что степень кардинальности корректировок плана зависит от степени изменения среды деятельности банка. Подчеркнуто, что каждый коммерческий банк самостоятельно формирует собственный подход к планированию показателей деятельности с большей или меньшей степенью успешности. По результатам проведенного исследования обоснованы: роль планирования в управлении банком; понятие плана деятельности банка; понятие объекта, предмета и субъекта планирования банка; методологические принципы организации процесса банковского планирования; требования к планам банка, вытекающие из особенностей банковской деятельности; этапы процедуры планирования деятельности*

 © СИРЧИН О.Л., 2018

отдельного банка. Приведенная точка зрения подчеркивает возможность и необходимость существования иных теоретических подходов к планированию деятельности банка. Различные подходы помогают в практической работе банков, каждый из которых находится в индивидуальных условиях своего жизненного цикла деятельности.

Ключевые слова: *коммерческий банк; управление деятельностью банка; планирование деятельности банка; теория планирования деятельности банка; методология планирования деятельности банка; этапы процедуры планирования деятельности банка.*

Oleksandr SYRCHYN
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Banking,
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: aleks_syrchin@ukr.net,
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7206-4439

SOME THEORETICAL FEATURES OF THE BANK'S ACTIVITY PLANNING

Syrchyn, O. (2019). Some theoretical features of the bank's activity planning. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Okremi teoretychni osoblyvosti planuvannia diialnosti banku; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Vìsnik socìal'no-ekonomìčnih doslìdžen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 4 (68), pp. 102–109.

Abstract. *The article considers the point of view to a number of theoretical features of the Ukrainian bank activity planning in modern conditions. It is shown that planning increases the bank's readiness for sudden changes in the market situation and solves the defining problem of the bank objectives development, the concrete ways of their implementation at the different levels of detail and the time periods of its activity. The relationship between the forecast and plan is illustrated and it is concluded that forecasting is a research base for planning. Characteristic differences between the forecast and plan are shown: forecasting is probabilistic – it is research and predictions, a scientific description of the future; the plan has a normative character – it is an indication of goals and ways of their achievement. It is shown that the degree of cardinality of plan adjustments depends on the degree of bank's activity environment changing. It was emphasized that each commercial bank independently forms its own approach to performance indicators planning with a greater or lesser degree of success. According to the research results are substantiated: the planning role in the bank management; concept of the bank's activity plan; concept of object, subject and subject of bank planning; methodological principles of banking planning process organization; requirements to the bank's plans arising from the peculiarities of banking activity; the planning process stages of an individual bank. The given point of view emphasizes the possibility and necessity of existence of other theoretical approaches to the bank's activity planning. Different approaches help in the banks practical work, which is in an individual conditions of its life cycle of activity.*

Keywords: *commercial bank; the bank's activity management; the bank's activity planning; the bank's activity planning theory; methodology of bank activity planning; a stages of bank's activity planning procedure.*

JEL classification: *G210*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Планування діяльності банків в умовах банківської конкуренції є неодмінним атрибутом виживання банків і підвищення ефективності своєї діяльності. Ця діяльність вимагає чіткої постановки завдань і встановлення пріоритетів, що забезпечує єдність загальної мети всередині організації та сприяє суворій координації зусиль за обраними напрямками. Значно зменшуючи ризик прийняття неправильних рішень, планування підвищує готовність банку до раптових змін ринкової ситуації. Не тільки план як документ, але й безпосередньо процес планування спонукає керівництво зазирнути в майбутнє, розпізнати проблеми і знайти способи їх вирішення.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Особливостям теорії управління в цілому та банківської діяльності зокрема присвячено значну кількість робіт вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких варто відзначити наступні: в працях П. Друкера [1] та М. Мескона [2] наведено фундаментальні підходи до управління організацією; в роботі М. Ліндгрена [3] наведено особливості сценарного планування в організаціях; в працях Е. Дж. Долана [4], Д. С. Кідуелла [5], Р. Л. Міллера [6] наведено фундаментальні основи банківської діяльності; в працях І. В. Ларіонової [7], П. Роуза [8], Дж. Сінкі [9]

розглядаються основні питання управління окремим банком; в працях Л. В. Кузнєцової [10] та М. А. Поморіної [11] розглядаються основні підходи до планування банківської діяльності. Таким чином, загальні положення, які сформульовані авторитетними авторами, вимагають уточнення теоретичних аспектів в сучасних умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Єдиний принцип управління, який забезпечує життєздатність банку, – це управління на основі поставлених цілей. До сфери уваги і відповідальності менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на результативність діяльності – всередині організації або за її межами, у підконтрольних організації сферах або у сферах, які нею не контролюються. Інакше кажучи, без постановки якісних і кількісних цілей на майбутні періоди діяльності управління банком не представляється можливим. Планування вирішує завдання щодо визначення цілей розвитку банку та конкретних шляхів їх реалізації на різних рівнях деталізації та тимчасових відрізках його діяльності. Оскільки банк повинен функціонувати безперервно, то в його управлінні постійно повторюється цикл:

планування → виконання плану → контроль і коригування плану → планування тощо.

Кожний комерційний банк самостійно формує власний підхід до планування показників діяльності з більшою або меншою мірою успішності. Питання щодо науково-практичної цінності та обґрунтованості такого підходу допланування основних показників діяльності банку в сучасних умовах залишається відкритим.

Постановка завдання. Метою статті є уточнення основних підходів до процесу формування теорії планування діяльності банку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Уточнення теоретичних особливостей планування банківській діяльності засновано на теорії банківської справи, розглянутої у вищенаведених працях іноземних та вітчизняних авторів, з якої випливає необхідність отримання відповідей на наступні питання:

– Що таке план, які загальні риси плану і прогнозу і в чому їх відмінність?
– Що є об’єктом, предметом і суб’єктом банківського планування?
– Які існують загальні методологічні підходи до сутності процесу банківського планування і до організації процесу банківського планування?
– У чому полягає особливість банківського планування, яка відрізняє його від планування в інших організаціях?
– Які вимоги до планів випливають з особливостей банківської діяльності?
– Що собою являє технологія процесу банківського планування?

Загальноприйнята точка зору полягає в тому, що план – це образ досліджуваного об’єкта, модель майбутнього, яка заснована на теоретико-практичних гіпотезах, і система заходів, спрямованих на досягнення поставлених майбутніх цілей. Говорячи про економічні об’єкти, план визначають як систему цільових показників розвитку економічної системи, функціонування конкретного об’єкта, а також вказівку на етапи і способи їх досягнення, розподіл ресурсів і способів їх використання, визначення очікуваних результатів. Головна відмінна риса плану – визначеність завдань, в ньому передбачення отримує найбільшу конкретність і визначеність. Інакше кажучи, планування забезпечує розуміння мети в майбутньому, інваріантність або багатоваріантність шляхів її досягнення залежно від тих чи інших параметрів, що визначають стан зовнішнього середовища в майбутньому. Планування дозволяє пов’язати всі сторони діяльності банку через зведені показники, пов’язати результати з інтересами колективу за допомогою системи матеріального та інших видів стимулювання праці. Планування у вузькому сенсі можна визначити як систематичну підготовку рішень, пов’язаних з майбутнім банку.

Загальні риси прогнозів і планів – випереджаючий характер інформації, яка міститься в них. Прогнозування і планування можуть використовувати однакові методи і показники, будуватися на основі загальної інформаційної бази. Взаємозв’язок між прогнозом і планом полягає, перш за все, в тому, що прогнозування – це дослідницька база планування.

Відмінності між ними обумовлені тим, що прогнозування по своїй суті має характер дослідження, наукового опису майбутнього (передбачення), а план – характер цілепокладання. Прогноз носить імовірнісний характер, а план – нормативний. Прогноз має багатоваріантний зміст, в той час як план передбачає однозначне рішення, навіть якщо він розроблений на варіантній основі. Прогнозування існує незалежно від планування, хоча може бути складовою процесу планування. Неодмінна вимога до планів – їх ресурсна забезпеченість, в той час як прогнози можуть передбачати ймовірність досягнення мети при неповному забезпеченні ресурсами. У процесі планування більшою мірою проявляється вплив суб'єктивного фактора – волі, бажань, прагнень людини, яка приймає рішення в постановці мети, у виборі способів її досягнення.

Об'єктом банківського планування є комерційний чи центральний банк або окремі напрямки їх діяльності. Предмет банківського планування – це науково-практичний процес планування, тобто процес або алгоритм встановлення цілей, шляхів досягнення цілей і оцінки досягнутих результатів у комерційному або центральному банку. Суб'єкт банківського планування – це особи і організації, які в різній мірі беруть участь у процесі банківського планування, і використовують результати планування у своїй діяльності: аналітики і прогнозисти, плановики, керівництво та акціонери, контролюючі органи тощо.

До основних методів розробки плану діяльності банку варто віднести економіко-статистичне моделювання, метод експертних оцінок, метод коефіцієнтів та інші методи, які дозволяють сформувати майбутні нормативні значення планових показників діяльності банку. Застосування цих методів призводить до складання укрупнених балансів і планів доходів-витрат банку на річні дати, до планових значень банківських нормативів тощо. Економіко-статистичні моделі допомагають перевірити прогнози зміни зовнішнього середовища. Баланси банку на основі прийнятих структурних коефіцієнтів дозволяють перерахувати основні елементи пасивів і активів, доходів і витрат банку.

Для формування планових показників різного рівня застосовують інтегрований, системний і ситуаційний підходи до планування діяльності банку. Інтегрований підхід передбачає проведення аналізу та прогнозування всієї системи показників життєдіяльності банку на єдиній інформаційній та методологічної платформі. Він базується на сукупному використанні системного і ситуаційного підходів. Системний підхід вимагає розгляду банку як системи взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів – людей, структури, технології, інформаційного забезпечення, тощо, – орієнтованих на досягнення поставлених цілей. Банк розглядається як відкрита система, яка пов'язана із зовнішнім середовищем. Ситуаційний підхід передбачає виділення ключових компонентів, здатних спричинити істотний вплив на стан банку, і підготовку альтернативних сценаріїв розвитку, орієнтованих на різні поєднання значень цих змінних.

До загальних методологічних принципів організації процесу банківського планування, які широко відомі більшості теоретиків і практиків, входять:

1. Принцип гнучкості та індикативності надає можливість перегляду плану у зв'язку з появою нових тенденцій розвитку ринку.
2. Принцип альтернативності планування надає можливість складання кількох варіантів плану для реагування на кардинальні зміни ринкової ситуації, особливо кризової.
3. Принцип несуперечності планових показників означає, що планові показники високого (банк в цілому) і низького (напрям діяльності або структурний підрозділ) рівнів узгоджені між собою.
4. Принцип контролю виконання планових показників є націленим на реєстрацію фактів невиконання, виявлення причин відхилення від планових показників, пошук невикористаних потенційних можливостей, пошук захисту від банківських ризиків.
5. Принцип публічності: участь у складанні плану керівників усіх рівнів, доведення інформації до всіх структурних підрозділів та співробітників в частині, що їх стосуються.
6. Принцип оптимальності надає можливість вибору такої системи комплексних планів, що дозволяє отримати максимальний фінансовий результат при мінімальному рівні ризику.

7. Принцип інтегральності або комплексності: аналіз, прогнозування і планування проводяться на єдиній методологічній базі, тобто передбачають комплекс заходів, які об'єднують системний і ситуаційний підходи.

Процес планування перестав бути якимось набором кращих механічних дій, тому що зміна ринкової ситуації вимагає оперативних змін планових показників, тобто адекватність планів реальним умовам в обов'язковому порядку потрібує їх коригування. Крім того, комплекс планів повинен містити несуперечливі установки для діяльності банку. Це означає, що будь-які зміни в планах банку вимагають змін в планах структурних підрозділів, і навпаки, зміна в поточній ситуації виконання плану окремими підрозділами вимагає зміни загального плану діяльності банку і планів всіх пов'язаних підрозділів. Інакше кажучи, банк – це єдиний організм, де будь-які зміни зовнішнього і внутрішнього середовища вимагають зміни діяльності кожного структурного підрозділу в більшій чи меншій мірі. Ступінь коригувань плану залежить від кардинальності зміни середовища діяльності банку. Наприклад, банк, який має плани щодо значного зростання, в умовах кризи повинен їх переглянути з урахуванням зміни зовнішнього середовища і це позначиться на планах робіт і чисельності структурних підрозділів.

Планування діяльності банків вимагає врахування специфічних умов, пов'язаних з місцем, яке вони посідають в ринковій системі відносин.

По-перше, в процесі надання банківських послуг превалює рух грошових коштів і боргових зобов'язань. Відповідно особлива увага приділяється плануванню фінансових показників і характеристикам руху грошових коштів. Виходячи зі специфіки діяльності банківської установи, основний акцент робиться на планування власного капіталу, операцій із залучення та розміщення коштів. Планування основних фондів, собівартості запасів має порівняно невелике значення.

По-друге, регулювання центральним банком діяльності комерційних банків через встановлення обов'язкових економічних нормативів робить необхідним планування цих нормативів, що допомагає приймати рішення про вчинення чи відмову від здійснення операцій і уникнути порушення граничних значень нормативів.

По-третє, банк є розрахунковим центром і посередником у фінансових операціях інших економічних агентів, активним учасником у роботі безлічі підприємств різних галузей і форм власності. Таким чином, залежність банків від клієнтської бази є дуже високою. Тому, важливого значення набувають планування і прогнозування діяльності контрагентів та клієнтів банку в частині, що має до нього безпосереднє відношення: видача кредитів, залучення коштів тощо.

Таким чином, складання плану передбачає необхідність дотримання наступних вимог:

1. При формуванні плану потрібно враховувати, з одного боку, реальні можливості банку, а, з іншого, поставлені планові цілі. Інакше кажучи, кожен показник в плані має бути обґрунтованим з точки зору цілей і ресурсів задля їх досягнення.
2. План повинен формуватися з обов'язковим позитивним фінансовим результатом – прибутком. При формуванні планово-збиткового результату необхідно представляти план фінансового оздоровлення банку в НБУ.
3. При формуванні плану необхідно прагнути до збільшення позитивної різниці між середньозваженими ставками розміщення і залучення (процентної маржі або спреду) за рахунок оптимізації структури залучення та розміщення ресурсів.
4. Структура активів і пасивів повинна бути збалансованою, тобто збільшення пасивів має супроводжуватися збільшенням активів і навпаки. Збалансованість відноситься не тільки до загальної величини активів і пасивів, але й до їх часової структури, тобто у банку повинні бути мінімальними розриви ліквідності за термінами залучення і розміщення коштів.
5. Особлива увага приділяється плануванню кредитної діяльності банку як його основної діяльності з точки зору отримуваних доходів і прийняття ризиків.

6. На основі загального плану діяльності банку варто розробляти спеціалізовані плани для окремих напрямків діяльності банку і структурних підрозділів.

У кожному банку практика розробки і прийняття рішень має певні особливості, зумовлені специфікою його діяльності, організаційною структурою, діючою системою комунікацій тощо. Разом з тим, є загальні характерні особливості процесу планування діяльності, де б він не здійснювався. Це той єдиний стрижень, який формує технологію розробки і прийняття плану в будь-якому банку. Процес планування передбачає вирішення наступних завдань:

1. Формування стратегічного, тактичного і оперативного мислення у вищих менеджерів, тобто забезпечення розуміння кожним керівником ролі планування і єдиного підходу в діяльності, яка передбачає досягнення планових показників.
2. Створення необхідних умов і системи оцінки реалізації планових цілей і завдань. До таких умов можна віднести впровадження системи оцінки діяльності банку з точки зору відповідності зовнішнім та внутрішнім цілям як частині фінансового та управлінського обліку, яка стане основою контролю перебігу цього процесу і оцінкою результатів планування.
3. Створення інфраструктури планування. Під інфраструктурою планування варто розуміти забезпечення контролю і оцінки результатів планування керівником вищої ланки; створення системи відповідальності працівників та керівників різних підрозділів, яка стимулює досягнення поставлених цілей; створення спеціального підрозділу, завдання якого – забезпечення процесу планування.
4. Формування детального плану, який базується на оцінці можливого впливу зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін банку, його можливостей і ризиків.
5. Впровадження системи, що взаємно підтримує цілі банку, підрозділу і працівника. Це особливо важливо, тому що більшість проблем виникає через неузгодженість цілей. Це можуть бути неузгодженість особистих цілей керівників і загальних цілей банку, невідповідність реальних і заявлених цілей банку, невідповідність цілей і потреб виконавців у банку тощо. Такі невідповідності та протиріччя важливо виявляти і попереджати, тому що вони можуть призвести до розриву офіційного і реального стану справ. Тут особливо важлива ретельна робота з персоналом, система мотивації праці, яка продумана і відповідає цілям банку. Особисті цілі працівників, об'єднаних в підрозділи, реалізуючись, повинні приводити до досягнення цілей підрозділу, а сукупність досягнутих цілей підрозділів повинна забезпечувати виконання відповідної стратегічної мети банку і стратегії в цілому. Один із типових підходів до вирішення цієї проблеми – впровадження і підтримка певної корпоративної культури.
6. Впровадження системи моніторингу і прогнозування зовнішнього середовища і коригування планів. На даному етапі необхідно створити умови, за яких не тільки відповідний підрозділ, але й вся організація в цілому була б залучена до моніторингу зовнішнього середовища. Виходячи з інформації, що надходить до банку, варто відповідним чином коригувати стратегічні плани.
7. Розробка певного стратегічного, тактичного і оперативного плану діяльності в умовах, що склалися.

Для вирішення поставлених завдань існує алгоритм процесу планування діяльності банку, який можна розділити на 8 етапів.

Перший етап – формування концептуальних основ діяльності банку на плановий період.

Концепція розвитку формулюється власником і вищим керівництвом банку та містить місію, стратегічне бачення і основні цілі діяльності банку на плановий період.

Другий етап – аналіз вихідного стану банку і прогноз зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності.

Аналіз стану зовнішнього середовища діяльності банку проводиться в динаміці за низкою років з метою дослідження тенденцій, що склалися у розвитку національної

економіки, банківського сектора, конкурентного середовища банку тощо. Прогноз зовнішнього середовища проводиться з урахуванням можливості реалізації банком своєї місії, досягнення позицій бачення і стратегічних цілей, сформульованих в концепції розвитку. Розвиток зовнішнього середовища діяльності банку в плановому періоді прогнозується за трьома сценаріями («найгірший, оптимальний і кращий сценарій») з розробкою переліку показників, достатніх для побудови фінансової моделі.

Аналіз стану внутрішнього середовища діяльності банку передбачає аналіз фінансового стану банку та ситуації щодо організаційної системи і системи управління.

Оцінка небезпек і можливостей – план повинен містити оцінку ринкових небезпек, а також ринкових можливостей досягнення цілей і завдань в кожному із сегментів, в яких банк діє або має намір діяти в майбутньому. Ця оцінка базується на аналізі вихідного положення ринку і відносної конкурентоспроможності.

Третій етап – розробка планових сценаріїв розвитку банку на плановий період і вибір із них базового сценарію.

Банк розробляє не менше трьох сценаріїв розвитку («найгірший, оптимальний і кращий») при несприятливих, усереднених і сприятливих умовах розвитку зовнішнього середовища. Кожен сценарій розвитку передбачає план і короткий опис дій банку щодо досягнення планових показників. Розроблені сценарії розвитку аналізуються на предмет можливості їх реалізації в реальності («оцінка ймовірності реалізації») і відповідності параметрам концепції розвитку. На основі результатів аналізу визначається базовий сценарій розвитку. Інші сценарії розглядаються як малоймовірні, але запасні варіанти дій банку на випадок, якщо виникне непередбачувана ситуація.

Четвертий етап – корективи плану в процесі його розробки.

Розробка плану – це ітеративний процес, в процесі якого часто виникають ситуації «невідповідності» розділів плану між собою і необхідності внесення коригувань до планів діяльності банку в цілому та його окремих напрямків (підрозділів) до тих пір, поки плани не прийдуть до стану несуперечливої системи показників.

П’ятий етап – формування системи моніторингу реалізації плану.

Визначаються показники моніторингу, звітність, періодичність її складання, а також відповідальні особи за проведення моніторингу. Показники моніторингу ранжуються за двома напрямками:

– зовнішнє середовище діяльності банку – показники зовнішнього середовища ранжуються на предмет їх відповідності параметрам, що входять до основи плану;
– внутрішнє середовище діяльності банку – ранжуються показники, що включені до плану для окремих напрямків і заходів.

Шостий етап – формування системи показників, їх значень або контрольних цифр.

Значення показників, на які банк повинен «вийти» у випадку успішної реалізації плану, подаються у вигляді планового балансу, плану доходів і витрат, плану заходів як в цілому по банку, так і за окремими напрямами діяльності та структурними підрозділами. Результати планування повинні відображати динаміку відповідних параметрів на весь період реалізації плану.

Сьомий етап – затвердження плану уповноваженим органом (наглядова рада, правління, дирекція філії тощо).

Восьмий етап – моніторинг реалізації плану та його коригування за результатами моніторингу; оцінка якості системи планування банку як ступінь збігу планових і фактичних даних (в ідеалі 100%).

Висновки і перспективи подальших розробок. Запропонована точка зору до окремих теоретичних особливостей планування діяльності українського банку в сучасних умовах надає визначення ролі планування в управлінні банком, плану діяльності банку, методологічних принципів організації процесу банківського планування, етапів процедури планування діяльності окремого банку.

Перспективи подальших розробок за даною тематикою полягають у тому, що на основі різних поглядів на стан управління діяльністю банку та його стратегічні цілі виникає можливість формування інших теоретичних підходів до планування діяльності банку. Поєднання різних теоретичних підходів до планування з безліччю інструментів прогнозування і планування розширює методичні можливості застосування наукових підходів в практичній роботі щодо планування діяльності банків.

Література

1. Друкер П. *Энциклопедия менеджмента* / Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2004. 432 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента* / Пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 494 с.
3. Линдгрен М., Бандхольд Х. *Сценарное планирование* : *связь между будущим и стратегией* / Пер. с англ. Москва : Олимп Бизнес, 2009. 233 с.
4. Долан Э. Дж. *Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика* / Пер. с англ. Москва : Туран, 1996. 448 с.
5. Кидуэлл Д. С., Петерсон Р. Л., Блэкуэлл Д. У. *Финансовые институты, рынки и деньги* / Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 752 с.
6. Миллер Р. Л., Ван-Хуз Д. Д. *Современные деньги и банковское дело* / Пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2000. 856 с.
7. Ларионова И. В. *Управление активами и пассивами в коммерческом банке*. Москва : Консалтбанкир, 2003. 272 с.
8. Роуз П. *Банковский менеджмент* / Пер. с англ. Москва : Дело ЛТД, 1995. 768 с.
9. Синки Дж. *Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг* / Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.
10. Кузнєцова Л. В., Маслов Ю. К. *Процеси організації планування фінансової діяльності банку*. Одеса : Пальміра, 2006. 265 с.
11. Поморина М. А. *Планирование как основа управления деятельностью банка*. Москва : Финансы и статистика, 2002. 382 с.

References

1. Druker, P. (2004). *Encyclopedia of management*. Trans. from Eng. [Entsiklopediya menedzhmenta; per. s angl.], Vilyams, Moskva, 432 s. [in Russian]
2. Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1997). *Fundamentals of Management*. Trans. from Eng. [Osnovy menedzhmenta; per. s angl.], Delo, Moskva, 494 s. [in Russian]
3. Lindgren, M., Bandhold, H. (2009). *Scenario planning: the link between future and strategy*. Trans. from Eng. [Stsenarnoe planirovanie: svyaz mezhdu budushchim i strategiey; per. s angl.], Olimp Biznes, Moskva, 233 s. [in Russian]
4. Dolan, E. G. (1996). *Money, banking and monetary policy*. Trans. from Eng. [Dengi, bankovskoe delo i denezhno-kreditnaya politika; per. s angl.], Turan, Moskva, 448 s. [in Russian]
5. Kidwell, D. S. (2000). *Financial institutions, markets, and money* [Finansovye instituty, rynki i dengi; per. s angl.], Piter, Sankt Peterburg, 752 s. [in Russian]
6. Miller, R. L., VanHoose, D. D. (2000). *Modern money and banking.* Trans. from Eng. [Sovremennye dengi i bankovskoe delo; per. s angl.], INFRA-M, Moskva, 856 s. [in Russian]
7. Larionova, I. V. (2003). *Asset and liability management in commercial bank* [Upravlenie aktivami i passivami v kommercheskom banke], Konsaltbankir, Moskva, 272 s. [in Russian]
8. Rose, P. (1995). *Bank management.* Trans. from Eng. [Bankovskiy menedzhment; per. s angl.], Delo LTD, Moskva, 768 s. [in Russian]
9. Sinkey, J. (2007). *Commercial bank financial management in the financial services industry*. Trans. from Eng. [Finansovyy menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug; per. s angl.], Alpina Biznes Buks, Moskva, 1018 s. [in Russian]
10. Kuznetsova, L. V., Maslov, Yu. K. (2006). *Organization processes of the bank's financial activity planning* [Protsesy orhanizatsii planuvannia finansovoi diialnosti banku], Palmira, Odessa, 265 s. [in Ukrainian]
11. Pomorina, M. A. (2002). *Planning as a basis of bank management* [Planirovanie kak osnova upravleniya deyatelnostyu banka], Finansy i statistika, Moskva, 382 s. [in Russian]

Стаття надійшла до редакції 22.10.2018. Прийнята до друку 09.11.2018.