

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>

МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Сирчин, О. Л. *Методичні особливості планування діяльності банку // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 230–237.*

Анотація. У статті запропоновано науково-практичний підхід до формування методики планування діяльності українського банку в сучасних умовах. У статті показано: діяльність банку істотно залежить від макроекономічної ситуації в країні; планування показників діяльності банку базується на прогнозах макроекономічних показників країни; прогнозування макроекономічних показників країни на основі простих моделей (середня величина, абсолютний приріст або темп зростання, тренд, авторегресійна модель) дає суттєву помилку в розрахунках; більш надійні розрахунки майбутніх значень показників можна отримати шляхом створення системних або структурних моделей на основі причинно-наслідкових зв'язків; використання структурних моделей в практичних розрахунках вимагає обмеження їх розмірності; за мірою настання фактичних змін в оцінках майбутнього варто коригувати плани комерційного банку і ці корективи тим більше, чим сильніше відхилення факту від прогнозу. У результаті проведеного дослідження обґрунтовані: логічний зв'язок макроекономічних показників країни і валюти балансу банківської системи країни; стратегічний показник оцінки конкурентоспроможності банку; використання внутрішніх нормативів планування для розрахунку майбутніх значень активів, пасивів, доходів і витрат банку; перелік основних нормативів планування діяльності банку; методика розрахунку нормативів планування діяльності банку на основі екстраполяції минулих значень або експертних оцінок; узагальнено методичний підхід до формування індивідуальних методик планування діяльності в окремому банку.

Ключові слова: макроекономічні показники країни; банківська система країни; комерційний банк; управління діяльністю банку; планування діяльності банку; нормативи планування діяльності банку; баланс банку; доходи і витрати 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>

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Сырчин, А. Л. *Методические 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. № 3 (67). С. 230–237.*

Аннотация. В статье предложен научно-практический подход к формированию методики планирования деятельности украинского банка в современных условиях. В статье показано: деятельность банка существенно зависит от макроекономической ситуации в стране; планирование показателей деятельности банка основано на прогнозах макроекономических показателей страны; прогнозирование макроекономических показателей страны на основе простых моделей (средняя величина, абсолютный прирост или темп роста, тренд, авторегрессионная модель) дает существенную ошибку в расчетах; более надежные расчеты будущих значений показателей можно получить путем создания системных или структурных моделей на основе причинно-следственных связей; использование структурных моделей в практических расчетах требует ограничения их размерности; по мере наступления фактических изменений в оценках будущего следует корректировать планы коммерческого банка и эти коррективы тем больше, чем сильнее отклонение факта от прогноза. В результате проведенного исследования обоснованы: логическая связь макроекономических показателей страны и валюты баланса банковской системы страны; стратегический показатель оценки конкурентоспособности банка; использование внутренних нормативов планирования для расчета будущих значений активов, пассивов, доходов и расходов банка; перечень основных нормативов планирования деятельности банка; методика расчета нормативов планирования деятельности банка на основе экстраполяции прошлых значений или экспертных оценок; обобщен методический подход к формированию индивидуальных методик планирования деятельности в отдельном банке.

Ключевые слова: макроекономические показатели страны; банковская система страны; коммерческий банк; управление деятельностью банка; планирование деятельности банка; нормативы планирования деятельности банка; баланс банка; доходы и расходы 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>

METHODOLOGICAL FEATURES OF THE BANK'S ACTIVITY PLANNING

Syrchyn, O. (2018). Methodical features of the bank's activity planning. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Metodychni osoblyvosti planuvannya diialnosti banku; za red.: M. I. Zvieriakov (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; *Vіsник social'no-ekonomіchnih doslidzhen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3 (67), pp. 230–237.

Abstract. The article offers a scientific and practical approach to the planning methodology formation of Ukrainian bank's activity in modern conditions. The article shows: bank's activity significantly depends on the macroeconomic situation in the country; the bank's activities performance indicators planning are based on forecasts of the country's macroeconomic indicators; the country's macroeconomic indicators forecasting based of simple models (average value, absolute growth or growth rate, trend, autoregressive model) are gives a significant error in settlements; more reliable settlements of future indicators values can be obtained by creating the system or structural models based on cause-effect relationships; the structural models using in practical settlements requires the limitation of their dimensionality; as the actual changes in the estimates of the future occur, the plans of a commercial bank should be adjusted and these adjustments are the greater, the stronger the deviation of the fact from the forecast. As a result of the conducted research, the following are justified: the logical relationship of country's macroeconomic indicators and the currency of balance of the country's banking system; strategic indicator of the bank's competitiveness assessment; an internal planning standards using for calculate the future values of assets, liabilities, income and expenses of the bank; a list of the main standards for the bank activity planning; the standards calculating methodology for bank's activity planning based on the extrapolation of past values or expert estimates; the methodological approach to the individual methods formation of activity planning in a separate bank are generalized.

Keywords: macroeconomic indicators of a country; banking system of a country; commercial bank; management of the bank's activities; bank's activities planning; norms for planning activities of the bank's activities; balance of the bank; income and expenses of bank.

JEL classification: G210

Постановка проблеми у загальному вигляді. Для розробки планів розвитку банку потрібно мати прогноз розміру банківської системи країни та інших макроекономічних показників, які впливають на розмір банківської системи країни. Прогноз валюти балансу (обсяг активів або пасивів) банківської системи країни (як і інші макроекономічні показники) може бути отримано із прогнозів, які складають органи державної влади (уряд або центральний банк) або міжнародні фінансові організації (міжнародний валютний фонд, європейський банк реконструкції і розвитку, великі рейтингові агентства або інші організації міжнародних експертів). Зазвичай, такі прогнози доступні в різних публікаціях на 1–3 роки вперед і можуть бути використані в тактичному або оперативному плануванні банку. Для періодів часу в 5–20 років банк повинен замовляти проведення прогнозних розрахунків експертних організацій або самостійно здійснювати ці розрахунки.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Особливостям планування в цілому та планування банківської діяльності зокрема присвячено значну кількість робіт, серед яких варто відзначити наступні: в працях Є. Дж. Долана [1], Д. С. Кідуелла [2], Р. Л. Міллера [3] наведені фундаментальні основи банківської діяльності; в працях І. В. Ларіонової [4], П. Роуза [5], Дж. Сінкі [6] розглядаються основні питання управління окремим банком; в працях Н. Н. Куніциної [7], Л. В. Кузнецової [8], М. А. Поморіної [9] розглядаються основні підходи до планування банківської діяльності; в дослідженні А. А. Лобанова [10] наводиться безліч методик управління ризиками. Аналіз представлених позицій різних авторів показує відсутність єдиного методичного підходу до формування комплексу планів банку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Методика проведення банком самостійних розрахунків може бути простою або складною, використовувати тільки цифри фахівців банку або залучати дані з інших експертних джерел, але, зрештою, така методика повинна дати дані макроекономічних прогнозів, які мають відповідати майбутньому розвитку реальної ситуації. Чим точніше макроекономічні прогнози, які використовуються банком, тим достовірніше його плани розвитку. Чим більше макроекономічні прогнози відрізняються від майбутнього реального розвитку, тим частіше і на більші величини доведеться коригувати плани розвитку банку.

Спроби формувати методику планування основних показників діяльності кожний банк вживає самостійно з більшою або меншою мірою успішності. Тому, питання про науково-практичну методику планування основних показників діяльності банку в сучасних умовах залишається відкритим.

Постановка завдання. Метою статті є формування методики планування основних показників діяльності банку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування методики планування основних показників діяльності банку засновано на теорії банківської справи, розглянутої у вищенаведених працях іноземних та вітчизняних авторів, з якої випливає необхідність отримати відповіді на наступні питання:

- Яка логіка пов'язує показники банківської системи і макроекономічні показники країни?
- Як оцінити конкурентоспроможність банку та який показник відображає загальну конкурентоспроможність банку?
- Як планується конкурентоспроможність банку на основі тренда або стратегічного бачення?
- Як планується валюта балансу банку?
- Які внутрішні нормативи в плануванні показників діяльності банку є основними?
- Як розраховуються внутрішні нормативи в процедурах планування банку?

Одна із можливих логік взаємозв'язку макроекономічних показників може бути наступною:

1. Валюта балансу (обсяг активів або пасивів) банківської системи країни (ВББС) залежить від обсягу грошової бази центрального банку (ДБ).

Валюта балансу (обсяг активів або пасивів) банківської системи країни не є величиною ізольованою від інших макроекономічних показників, тому що банківська система є частиною економіки, від якої вона залежить і на яку сама безпосередньо впливає. З точки зору економічної теорії та практики банківська система як фінансовий посередник концентрує вільні грошові ресурси і направляє їх для обслуговування потреб економіки в грошових розрахунках, в кредитуванні, інвестиціях тощо. Оскільки розмір банківської системи країни залежить від обсягу залучених грошових коштів (зобов'язань і капіталу), отже, сам обсяг коштів має ключове значення для визначення пасивів банківської системи країни. Інакше кажучи, на розмір пасивів банківської системи країни впливає кількість випущених грошей державою – грошова база центрального банку.

2. Грошова база країни залежить від обсягу номінального ВВП (ВВПН).

З економічної теорії відомо, що грошова база обслуговує розрахунки в економіці, тобто залежить від номінального ВВП. Чим більше в економіці виробляється товарів і послуг, тим частіше відбуваються угоди купівлі-продажу і, отже, потрібно більше грошей для їх обслуговування. Інакше кажучи, чим більше номінальний ВВП, тим більшою повинна бути грошова база.

3. Обсяг номінального ВВП залежить від обсягу реального ВВП і цін.

Ця теза впливає з правил розрахунку номінального ВВП. Зміна номінального ВВП залежить від зміни обсягу реального ВВП (ВВПР) і рівня інфляції (УІ). Обсяг реального ВВП залежить від обсягу здійснених інвестицій та чисельності зайнятого населення в економіці, від структури цих показників і безлічі інших чинників (X_i). Рівень інфляції залежить від монетарних і не монетарних причин, від внутрішніх і зовнішніх джерел інфляції і безлічі інших чинників (X_j). Такі моделі можна отримувати на основі продовження

вивчення складних залежностей реального ВВП і рівня інфляції від інших факторів і побудови системи рівнянь більшої чи меншої міри складності.

Логіка вивчення причинно-наслідкових зв'язків може тривати і далі залежно від завдань конкретного банку, але вона може бути зупинена в той момент, коли приймається рішення про те, що завдання дослідження конкретного банку виконані.

Як виглядають причинно-наслідкові зв'язки у вигляді системи рівнянь?

Система рівнянь в нашому випадку буде виглядати так:

$$\text{ВББС} = f(\text{ДБ}) \quad (1)$$

$$\text{ДБ} = f(\text{ВВПН}) \quad (2)$$

$$\text{ВВПН} = f(\text{ВВПР}; \text{УИ}) \quad (3)$$

$$\text{ВВПР} = f(X_i) \quad (4)$$

$$\text{УИ} = f(X_j) \quad (5)$$

На основі цієї чи іншої моделі отримують прогнози на $t + i$ майбутніх періодів часу:

$$\text{ВББС}_{t+i} = f(\text{ДБ}_{t+i}) \quad (6)$$

$$\text{ДБ}_{t+i} = f(\text{ВВПН}_{t+i}) \quad (7)$$

$$\text{ВВПН}_{t+i} = f(\text{ВВПР}_{t+i}; \text{УИ}_{t+i}) \quad (8)$$

Отримувані прогнози на $t + i$ майбутніх періодів часу є точковими. Більш коректним є використання інтервальних прогнозів, які враховують той факт, що за мірою зростання періоду прогнозування інтервали значень прогнозованого показника стають більше. Одним з підходів поліпшення процедур планування стає побудова сценарного прогнозу, який враховує декілька варіантів зміни макроекономічної ситуації. Наприклад, створюються такі варіанти прогнозів:

- Варіант «А» (економіка країни буде зростати високими темпами: номінальний ВВП в середньому щорічно зростає на 15,0%).
- Варіант «Б» (економіка країни буде зростати не високими темпами: номінальний ВВП в середньому щорічно зростає на 5,0%).
- Варіант «В» (економіка країни буде знижуватися: номінальний ВВП в середньому щорічно знижується на 2,0%).

Для кожного варіанта розраховують свої значення макроекономічних показників, тобто у банку виходить декілька планів своєї діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності банку необхідно зіставити його положення з положенням основних конкурентів на досліджуваному ринку. Подібне зіставлення здійснюється на основі наступних критеріїв:

1. Абсолютна частка ринку.
2. Відносна частка ринку.
3. Тенденція частки ринку.
4. Відносна прибутковість.
5. Відносна якість послуг.
6. Відносна вартість послуг.
7. Поява нових послуг.
8. Концентрація клієнтів.
9. Відносна капіталомісткість.

Кожен з цих показників оцінюється з точки зору відносної важливості його для банку і конкурентоспроможності установи в даному аспекті. На основі критеріїв оцінки конкурентоспроможності виділяють так звані ключові фактори успіху, що слугують базою для визначення сильних і слабких сторін банку.

Опорною точкою або початком процедур планування діяльності банку (стратегічний, тактичний або оперативний план) служить визначення частки банку на ринку банківських продуктів і послуг (d_t), тобто відношення валюти балансу (активів / пасивів) банку ($ВББ_t$) до валюти балансу (активи / пасиви) банківської системи країни ($ВББС_t$) в момент часу t :

$$d_t = ВББ_t \div ВББС_t \quad (9)$$

Цей показник враховує всі зовнішні і внутрішні процеси, які впливають на минуле, сьогодення і майбутнє банку. Він відображає ступінь впливу банку на економіку країни і, отже, ступінь значущості банку в банківській системі країни. Чим більша ця частка, тим більшу частину економіки обслуговує банк (розрахунково-касові операції, кредитування, депозитні операції тощо). По-суті, цей показник є стратегічною, тактичною або оперативною метою банку залежно від часового горизонту планування.

Зрозуміло, що планування частки банку пов'язано з позицією, яку банк займав раніше в банківській системі країни за розміром активів або капіталу. Для великого системного банку, для середнього банку, для маленького банку будуть відмінності в плануванні свого місця на ринку. Банк, який посідає перше місце за розміром активів, може дійти висновку, що, незважаючи, на минуле зростання його частки на ринку, подальше нарощування частки неможливе або є не вигідним. Середній банк може мати обмеження для зростання у зв'язку з планами розвитку в декількох регіонах країни і не бажанням розширюватися в інших регіонах. Маленький банк може визначити свої обмеження в конкуренції з великими і середніми банками, щоб зосередити свої зусилля тільки на роботі в окремому місті чи області. Обмеження такого роду впливають із стратегічного бачення банком свого майбутнього і безпосередньо впливають на формування його стратегічного плану.

Майбутня стратегічна частка валюти балансу банку у валюті балансу банківської системи країни на практиці визначається як нормативне значення цього показника на основі стратегічного бачення з урахуванням тенденцій минулих періодів часу.

Тенденції минулих періодів визначаються за допомогою графіка динаміки, який покаже один із трьох можливих сценаріїв минулих змін частки валюти балансу банку у валюті балансу банківської системи країни:

- 1) частка не має тенденції, тобто змінюється щодо середньої величини;
- 2) частка має тенденцію до зростання;
- 3) частка має тенденцію до зниження.

Тоді, за допомогою моделі (наприклад, лінійного тренда) можна отримати прогноз на $t + i$ майбутніх періодів часу:

$$d_{t+i} = \alpha + \beta \times (t + i) \quad (10)$$

Нормативне визначення майбутніх значень частки валюти балансу банку у валюті балансу банківської системи країни на основі стратегічного бачення передбачає точне визначення цього показника через певну кількість років. Таке значення формулюють збори акціонерів або спостережна рада банку. Наприклад, «банк в звітному році має частку на ринку в розмірі 0,1% і через 10 років ця частка повинна скласти 0,7% за умови рівномірного зростання». У випадку, коли застосовується не будь-яка модель минулих змін частки банку в банківській системі, а експертна оцінка майбутньої частки через « i » періодів часу, то можна використовувати формулу середнього щорічного приросту частки:

$$\Pi = (d_{t+i} - d_t) \div i \quad (11)$$

Тоді, можна отримати прогноз на $t + i$ майбутніх періодів часу:

$$d_{t+i} = d_t + \Pi \times i \quad (12)$$

Для переходу від частки банку на ринку до інших банківських показників потрібно визначити планові величини валюти балансу банку, які залежать від майбутніх величин валюти балансу банківської системи країни. Визначити цей показник на « i » майбутніх періодів часу можна за формулою:

$$ВББ_{t+i} = d_{t+i} \div 100 \times ВББС_{t+i} \quad (13)$$

У науковій літературі та практиці існують інші методики визначення майбутніх значень частки валюти балансу банку у валюті балансу банківської системи країни або його пасивів. У результаті використання будь-яких методик буде отримана вихідна точка планування майбутньої діяльності банку.

Після визначення планових значень валюти балансу банку (його активів або пасивів) потрібно визначити розмір окремих структурних компонентів балансу (активів і пасивів), доходів і витрат банку.

Майбутній розмір окремих показників діяльності банку визначається на основі внутрішніх нормативів майбутніх значень кожного показника з урахуванням стратегічного бачення і тенденції кожного показника в минулі періоди часу. Такі внутрішні нормативи являють собою частки кожного показника в структурі активів, пасивів, доходів, витрат або нормативи ефективності діяльності банку.

Серед безлічі нормативних показників, які використовуються в плануванні, відзначимо основні:

- частка високоліквідних коштів в активах банку (в тому числі, в касі, на кореспондентських рахунках, резервів тощо);
- частка кредитного портфеля в активах банку (в тому числі, юридичних і фізичних осіб, резервів під кредитні ризики тощо);
- частка інвестиційного портфеля в активах банку (в тому числі, за видами портфельів: торговий, на продаж, до погашення, в асоційовані і дочірні компанії, резервів під інвестиційні ризики тощо);
- частка інших активів в активах банку;
- частка капіталу в пасивах банку (в тому числі, статутного капіталу, загальних резервів та фондів, нерозподіленого прибутку минулих років, фінансового результату поточного року тощо);
- частка зобов'язань в пасивах банку (в тому числі, інших банків, юридичних та фізичних осіб, залучених коштів за допомогою облігацій, інших зобов'язань тощо);
- частка процентних, комісійних, торговельних та інших доходів в загальних доходах банку;
- частка процентних, комісійних, операційних, загально-адміністративних, резервних та інших витрат в загальних витратах банку;
- середні показники доходності, витратності та прибутковості банку (рівень прибутковості активів, рівень відсоткової ставки по кредитах, рівень кредитного ризику, рівень витратності зобов'язань, рівень процентної ставки по депозитах, рівень процентної ставки за придбаними або власними облігаціями, рівень дивідендів за власними акціями і придбаними акціям, рентабельність капіталу або активів тощо).

Чим відрізняється використання нормативів планування в різних видах планів банку?

При складанні стратегічного плану використовується відносно невелика кількість нормативів, які повинні допомогти визначити розмір зобов'язань і капіталу, високоліквідних активів, кредитно-інвестиційного портфеля, доходів і витрат, чистого прибутку і рентабельності капіталу банку.

При складанні тактичного плану використовують значно більше нормативів, тому що вони повинні допомогти визначити детальну структуру пасивів і активів, доходів і витрат, рівні основних показників ефективності діяльності банку.

При складанні оперативного плану використовують величезну кількість нормативів, які охоплюють всі основні рахунки бухгалтерського обліку пасивів і активів, доходів і витрат, а також розподіляють отримані планові значення між структурними підрозділами банку.

При використанні цього підходу необхідно звернути особливу увагу на те, щоб формування внутрішніх нормативів планування не містило внутрішніх протиріч, тобто більш докладні або окремі показники не суперечили більш агрегованим або більш загальним

показникам. Наприклад, сума часток окремих структурних елементів капіталу не може бути більше або менше частки капіталу в пасивах банку.

Ключовим питанням є визначення методики формування значень нормативів планування. Безумовно, такі нормативи планування повинні враховувати ситуацію банку в минулому і бажані тенденції зміни в майбутньому, а також вимоги нормативних документів НБУ. Отже, оскільки кожен банк має індивідуальну ситуацію в минулому, то і в майбутньому він буде формувати свої індивідуальні нормативи, які будуть відрізнятися від значень нормативів інших банків.

Тенденції минулих періодів нормативного показника визначаються за допомогою графіка динаміки, який покаже один із трьох можливих сценаріїв минулих змін:

- 1) показник не має тенденції, тобто змінюється щодо середньої величини;
- 2) показник має тенденцію до зростання і стає можливим прогноз по рівнянню тренда або іншої моделі;
- 3) показник має тенденцію до зниження і стає можливим прогноз по рівнянню тренда або іншої моделі.

Зазвичай, визначення моделі минулої динаміки і прогноз по ній мають допоміжне значення для планування майбутньої діяльності банку. Справа в тому, що продовження минулих тенденцій в майбутнє для окремих показників (високоліквідні кошти, кредитний портфель, капітал, зобов'язання тощо) не дозволяє пов'язати їх в єдину несуперечливу систему показників. Наприклад, сума прогнозів окремих показників активів дасть величину більшу або меншу, ніж вже отримана валюта балансу банку. Питання, – який з показників активів або пасивів треба коригувати? – залишається невизначеним, тому що немає чіткого правила внесення корективів. Тому строго формалізовані моделі банківських показників рідко використовують в практичній роботі.

Більш практичним є використання експертних нормативів планування, які легко зводяться в систему. Наприклад, банк приймає, що норматив частки капіталу в пасивах складе в майбутньому 10%. Отже, норматив частки зобов'язань у пасивах складе в майбутньому 90%. Наприклад, банк приймає, що норматив частки чистого кредитного портфеля в активах складе в майбутньому 60%, частки високоліквідних коштів 15%, частки інвестиційного портфеля 10%, інших активів 15%. Можуть бути інші нормативи розподілу компонентів, але всі вони пов'язані між собою і не суперечать рішенням вищого рівня (розмір частки на ринку і валюта балансу банку).

При використанні експертних оцінок майбутніх нормативів важливо розуміти, що перехід від оцінок в минулому до майбутніх оцінок відбувається плавно. Наприклад, великий банк «А» має частку капіталу в пасивах 7% і збирається поступово її підвищувати до 10% в майбутньому, а невеликий банк «Б» вже має частку капіталу в пасивах 20% і збирається поступово її знижувати до 15% в майбутньому (для розрахунків щорічних змін можна використовувати формули 11 і 12).

Висновки і перспективи подальших розробок. Загальним методичним підходом для всіх банків при формуванні нормативів планування є наступне:

1. Банк зобов'язаний враховувати фактичні значення нормативів в минулому і мати оцінку впливу цих значень на виконання вимог акціонерів і НБУ.
2. Значення нормативів у майбутньому не можуть змінюватися стрибкоподібно, якщо відсутні зовнішні або внутрішні чинники таких змін.
3. Для стратегічних планів розробляються укрупнені нормативи значень показників, для тактичних і оперативних планів розробляється більш детальний перелік нормативів.
4. Розрахункові значення нормативів в майбутньому повинні приводити до виконання показників більш високого рівня.
5. Значення нормативів в майбутньому повинні бути пов'язані в єдину несуперечливу систему.
6. Зазвичай, значення нормативів планування визначаються експертними оцінками.

7. Експертні оцінки формуються як результат, взаємопов'язаного комплексу наукових формалізованих підходів, практичного досвіду та інтуїції фахівців банку або фахівців, які залучаються зі сторони.

На практиці кожний банк самостійно розробляє індивідуальну процедуру та методику планування, яка враховує особливості стану банку з точки зору впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Перспективи подальших розробок пов'язані з дослідженнями: 1) можливих логік взаємозв'язку макроекономічних показників, які впливають на оцінку майбутнього окремого банку; 2) проблем коректного взаємозв'язку між планами високого та низького рівня (планів банку в цілому та планів для окремих напрямків його діяльності).

Література

1. Долан Э. Дж. *Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика* / Пер. с англ. М. : Туран, 1996. 448 с.
2. Кидуэлл Д. С. *Финансовые институты, рынки и деньги* / Пер. с англ. СПб. : Питер, 2000. 752 с.
3. Миллер Р. Л., Ван-Хуз Д. Д. *Современные деньги и банковское дело* / Пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2000. 856 с.
4. Ларионова И. В. *Управление активами и пассивами в коммерческом банке*. М. : Консалтбанкир, 2003. 272 с.
5. Роуз П. *Банковский менеджмент* / Пер. с англ. М. : Дело ЛТД, 1995. 768 с.
6. Синки Дж. *Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг* / Пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.
7. Куницына Н. Н., Ушвицкий Л. И., Малеева А. В. *Бизнес-планирование в коммерческом банке*. М. : Финансы и статистика, 2002. 304 с.
8. Кузнецова Л. В., Маслов Ю. К. *Процеси організації планування фінансової діяльності банку*. Одеса : Пальміра, 2006 р. 265 с.
9. Поморина М. А. *Планирование как основа управления деятельностью банка*. М. : Финансы и статистика, 2002. 382 с.
10. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента* / Под ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. М. : Альпина Паблшер, 2003. 786 с.

References

1. Dolan, E. J. (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]
2. Kidwell, D. S. (2000). *Financial institutions, markets, and money* [Finansovye instituty, rynki i dengi; per. s angl.], Piter, Sankt Peterburg, 752 s. [in Russian]
3. Miller, R. L., Van-Hoose, 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]
4. Larionova, I. V. (2003). *Asset and liability management in commercial bank* [Upravlenie aktivami i passivami v kommercheskom banke], Konsaltbankir, Moskva, 272 s. [in Russian]
5. Rose, P. (1995). *Bank management*. Trans. from Eng. [Bankovskiy menedzhment; per. s angl.], Delo LTD, Moskva, 768 s. [in Russian]
6. Sinkey, J. (2007). *Commercial bank financial management in the financial-services industry*. Trans. from Eng. [Finansovyy menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovyh uslug; per. s angl.], Alpina Biznes Buks, Moskva, 1018 s. [in Russian]
7. Kunitsyna, N. N., Ushvitskiy, L. I., Maleeva, A. V. (2002). *Business planning in commercial bank* [Biznes-planirovanie v kommercheskom banke], Finansy i statistika, Moskva, 304 s. [in Russian]
8. Kuznetsova, L. V., Maslov, Yu. K. (2006). *Processes of planning of financial activity of the bank* [Protsey orhanizatsii planuvannia finansovoi diialnosti banku], Palmira, Odessa, 265 s. [in Ukrainian]
9. Pomorina, M. A. (2002). *Planning as a basis for the management of the bank* [Planirovanie kak osnova upravleniya deyatelnostyu banka], Finansy i statistika, Moskva, 382 s. [in Russian]
10. *Encyclopedia of financial risk management* (2003). Ed. by A. A. Lobanov and A. V. Chugunov [Entsiklopediya finansovogo risk-menedzhmenta; pod red. A. A. Lobanova and A. V. Chugunova], Alpina Pabliher, Moskva, 786 s. [in Russian]