

УДК 336.7

Олександр Леонідович СИРЧИН

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

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ ПЛАНІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Сирчин, О. Л. *Особливості формування окремих видів планів діяльності банку*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 158–166.

Анотація. У статті запропоновано науково-практичний підхід до організації процесу планування діяльності українського банку в сучасних умовах і особливостям змісту основних видів планів банку. Показано, що: комплексна система планування банку є сукупністю планів, спрямованих на досягнення поставлених перед банком місії і завдань, містить основні види робіт і характерні риси їх організації; всі види планування взаємозалежні між собою тому, що, з одного боку, є складовими елементами розробки єдиного довготривалого плану діяльності банку, а, з іншого боку, є складовими елементами процесу поточного управління банком; цілі банку та шляхи їх досягнення для різних часових періодів на практиці найчастіше визначаються у вигляді наступного комплексу планів: стратегічний, тактичний і оперативний плани діяльності; стержнем всієї системи планів є стратегічний план розвитку банку, заснований на стратегічному баченні, яке формується акціонерами і керівництвом банку; для доведення планів діяльності банку до окремих виконавців або структурних підрозділів складається план заходів банку. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано: необхідність формування плану діяльності банку у вигляді комплексу різночасових планів; відмінність інтересів суб'єктів планування банку, що зумовлює відмінність змісту окремих видів планів банку; основні типові елементи окремих видів планів банку; взаємозв'язок і взаємовплив основних видів планів банку, що призводить до необхідності їх постійного коректування при виникненні змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі діяльності банку; основні організаційні моделі складання бюджету банку.

Ключові слова: комерційний банк; управління діяльністю банку; планування діяльності банку; стратегічний план банку; тактичний план банку; оперативний план банку.

Александр Леонидович СЫРЧИН

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

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПЛАНОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Сырчин, А. Л. *Особенности формирования отдельных видов планов деятельности банка*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов / Под ред. : М. И. Зверькова (глав. ред.) и др. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2019. № 1 (69). С. 158–166.

Аннотация. В статье предложен научно-практический подход к организации процесса планирования деятельности украинского банка в современных условиях и особенностям содержания основных видов планов банка. Показано, что: комплексная система планирования банка является совокупностью планов, нацеленных на достижение поставленных перед банком миссии и задач, включает основные виды работ и характерные черты их организации; все виды планирования взаимосвязаны между собой потому, что, с одной стороны, являются составными элементами разработки единого долговременного плана деятельности банка, а, с другой стороны, являются составными элементами процесса текущего управления банком; цели банка и пути их достижения для различных временных периодов на практике чаще всего определяются в виде следующего комплекса планов: стратегический, тактический и оперативный планы деятельности; стержнем всей системы планов является стратегический план развития банка, основанный на стратегическом видении, которое формируется акционерами и руководством банка; для доведения планов деятельности банка до отдельных исполнителей или структурных подразделений составляется план мероприятий банка. В результате проведенного исследования обоснованы: необходимость формирования плана деятельности банка в виде комплекса разновременных планов; различие интересов субъектов планирования банка, что предопределяет различие содержания отдельных видов планов банка; основные типовые элементы отдельных видов планов банка; взаимосвязь и взаимовлияние основных видов планов банка, что приводит к необходимости их постоянной корректировки при возникновении изменений во внешней или внутренней среде деятельности банка; основные организационные модели составления бюджета банка.

Ключевые слова: коммерческий банк; управление деятельностью банка; планирование деятельности банка; стратегический план банка; тактический план банка; оперативный план банка.

Oleksandr SYRCHYN

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

FEATURES FORMATION OF THE CERTAIN TYPES PLANS OF BANK ACTIVITY

Syrchyn, O. (2019). *Features formation of the certain types plans of bank activity*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Osoblyvosti formuvannia okremykh vydiv planiv diialnosti banku; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (69), pp. 158–166.

Abstract. *The article proposes a scientific and practical approach to the planning process organization of Ukrainian bank activity in modern conditions and the contents specifics of the main types of bank plans. It is shown that: bank's integrated planning system is an aggregate of plans, which aimed at achieving the mission and tasks set for the bank, including the main types of work and characteristic features of their organization; all types of planning are interconnected because, on the one hand, they are integral elements of the development of a single long-term plan for the bank, and, on the other hand, they are integral elements of the current bank management process; bank goals and ways to achieve them for different time periods in practice are most often defined as the following aggregate of plans: strategic, tactical and operational activity plans; core of the whole plans system is a bank's strategic development plan, based on the strategic vision, which is formed by shareholders and bank management; to bring of the bank activity plans to individual performers or departments, a plan of bank events is being formed. As a result of conducted research were substantiated: the need of bank's activity plan forming in the form of an aggregate of multi-time plans; the difference in interests of the bank planning subjects, which predetermines in the content difference of certain types of bank plans; the main typical elements of certain types of bank plans; the relationship and interaction of the main types of bank plans, which leads to the need for their constant adjustment in the event of changes in an external or internal of the bank activity environment; the main organizational models for bank budgeting.*

Keywords: commercial bank; bank's activity management; bank's activity planning; bank strategic plan; bank tactical plan; bank operational plan.

JEL classification: G210

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.158-166](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.158-166)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Усі розмови щодо перспектив розвитку так і залишаються розмовами, якщо не спиратимуться на ефективно функціонуючу систему планування, здатну перевести загальні ідеї в систему конкретних показників і шляхів трансформації ресурсів у результати діяльності. Керівництво банку має чітко визначати найважливіші ключові елементи системи планування, між якими необхідно встановлювати зв'язки і відносини. Комплексна система планування банку повинна поєднувати сукупність планів, спрямованих на вирішення поставлених перед ним завдань і містити всі найважливіші види робіт, які для цього необхідно виконати. Практично це означає необхідність побудови і виконання сукупності планів, які охоплюють різні періоди з різним рівнем деталізації робіт.

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 Э. Дж. Долана [1], Д. С. Кідуелла [2], Р. Л. Міллера [3] наведено 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. У перерахованих вище роботах наведено основні положення щодо управління банком та організації планування банківської діяльності. Зміни, які відбулися в роботі комерційних банків вимагають уточнення низки підходів до організації банківського планування, змісту окремих видів планів та практичних можливостей наповнення планів розрахунковими показниками.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. У теорії банківського менеджменту згадуються найрізноманітніші види планування, які добре відомі широкому колу дослідників. За рівнем деталізації завдань і планових показників можна виділити:

- (стратегічне або довгострокове) планування стратегії банку, яке передбачає визначення місії банку, його цілей і завдань, пріоритетів перспективного розвитку;
- оперативне планування, яке передбачає визначення конкретних шляхів досягнення стратегічних завдань, що дозволять йому досягти оптимальних фінансових результатів при обмеженні сукупного рівня ризику банку в короткостроковому періоді часу;
- маркетингове планування, яке передбачає розробку нових банківських продуктів;
- бізнес-планування, яке передбачає визначення переліку і термінів реалізації конкретних проектів, а також обсяг і структуру необхідних для цього ресурсів;
- фінансове планування, метою якого є оцінка фінансових результатів і побудова прогнозного балансу банку;
- бюджетне планування, яке визначає основні напрямки та планові фінансові показники діяльності окремих структурних підрозділів;
- структурування організації та планування персоналу, які покликані визначити систему повноважень і відповідальності за виконання планових показників тощо.

Усі ці види планування взаємозалежні, тому що, з одного боку, є складовими елементами розробки єдиного плану діяльності банку, а, з іншого боку, є складовими елементами процесу поточного управління банком. Для усунення протиріч між процесом планування і поточного управління в банку повинна існувати така технологія планування, яка гнучко реагує на зміну показників інформаційних потоків, викликаних змінами будь-яких зовнішніх або внутрішніх факторів діяльності банку.

Постановка завдання. Метою статті є формування основних науково-практичних підходів до сутності стратегічного, тактичного, оперативного планів діяльності банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки управлінські рішення пов'язані з цілями банку, то цілі банку та шляхи їх досягнення для різних часових періодів на практиці найчастіше визначаються у вигляді наступного комплексу планів:

1. Місії і стратегічного бачення майбутнього банку.
2. Стратегічного плану банку, заснованого на стратегічному баченні, з глибиною опрацювання на п'ять-двадцять років.
3. Тактичного плану банку, заснованого на стратегічному плані, з глибиною опрацювання на три-п'ять років.
4. Оперативного плану банку, заснованого на тактичному плані, з глибиною опрацювання на один рік, що містить календарні кварталні та місячні плани роботи банку.
5. Бізнес-плану банку, заснованого на оперативному плані, з глибиною опрацювання рівного циклу впровадження інновації, що містить календарні кварталні та місячні плани роботи банку.

Інші теоретичні різновиди планів банку є допоміжними для вищенаведеної основи. Уся сукупність планів повинна перебувати в стані безперервного розвитку. За умови зміни зовнішнього або внутрішнього середовища діяльності банку параметри планів варто переглядати, а самі плани підлягають коригуванню.

Комплекс планів банку розрізняється як за часом досягнення цілей банку і подробицями планів, так і за ступенем їх прогнозного або директивного (обов'язкового для виконання) характеру:

- стратегічний план є, переважно, загальним прогнозом на основі бажаних параметрів, які задаються акціонерами банку;
- тактичний план поєднує риси прогнозу і директиви (в поєднанні 50 на 50 або 40 на 60) залежно від ступеня невизначеності розвитку економіки країни;
- оперативний план (і все більш короткострокові види планів) є, переважно, директивним документом, обов'язковим для виконання.

Результати планування можуть включати:

- план залучення національних і валютних ресурсів;
- план залучення капіталу;
- план розміщення національних і валютних ресурсів;
- план управління ліквідністю банку;
- план доходів, витрат та прибутку банку;
- план розподілу прибутку;
- планові значення основних показників ефективності діяльності банку;
- план впровадження інновацій банку;
- план розвитку персоналу банку;
- план розвитку мережі банку та його матеріально-технічної бази;
- план розвитку програмно-інформаційного забезпечення банку тощо.

До плану обов'язково додається аналітична записка, яка містить узагальнену комплексну оцінку поточної ситуації в країні, в регіонах країни і позиції банку на окремих сегментах ринків банківських послуг. У записці коротко формулюються підсумки проведеного аналізу за такими напрямки:

- динаміка розвитку ринків і галузей з точки зору можливих пріоритетів для кредитування і залучення ресурсів;
- досягнуті і прогнозовані позиції банку на різних сегментах ринків банківських послуг;
- стан внутрішніх ресурсів банку і необхідність їх розвитку задля досягнення цілей банку.

Варто зазначити, що на основі будь-якого виду плану додатково складається перелік заходів, які дозволяють досягти планових показників. Наведена структура не є обов'язковою для використання усіма банками, але вона найбільш зручна для застосування на практиці.

Окремі види планів мають різне призначення для різних суб'єктів управління. Стрижнем всієї системи планів є стратегічний план розвитку банку, який найбільш важливий для акціонерів банку. Тактичний план є основою для діяльності вищого керівництва банку.

Річний план – це той найважливіший інструмент для керівництва банком, в якому повинні бути чітко встановлені цілі і завдання для всіх підрозділів і служб на поточний рік. Реалізація показників річного плану дозволяє вийти на межі, які прийняті в якості вихідних в тактичному плані банку. При цьому наявність у керівництва банку хоча б укрупненого річного плану-графіка робіт, представленого в мережевий масштабної формі, є необхідною. Це різко підвищує якість всієї планової роботи в банку, оскільки така форма дозволяє адекватно представити весь комплекс робіт, що виконуються, з усіма їхніми внутрішніми взаємозв'язками і залежностями.

Квартальні плани – це основний робочий інструмент планування для керівників підрозділів банку, який дозволяє забезпечувати вирішення завдань річного плану. Найбільшу користь вони приносять керівникам великих підрозділів і служб. Затверджувати ці плани повинні керівники банку, які курують відповідні підрозділи. У цих планах, що відрізняються набагато більш високим рівнем деталізації робіт, за відповідальних виконавців призначають керівників груп і провідних фахівців підрозділів.

Місячні календарні плани-графіки робіт, зазвичай, розробляються всередині підрозділів і затверджуються їх керівниками. Вони можуть видаватися відповідальним виконавцям будь-яких робіт і операцій, що мають конкретні кількісні чи якісні параметри, досягнення яких варто оперативного контролювати. Зазвичай в місячних планах деталізуються квартальні плани підрозділів. Плани на декаду або на тиждень складаються відповідальними виконавцями робіт в підрозділах; в них виділяються найважливіші роботи і операції, що завершуються в даний період або яким треба приділити підвищену увагу.

Бізнес-план передбачає визначення цілей, переліку та термінів реалізації конкретних інноваційних проектів, а також обсяг і структуру необхідних для цього ресурсів, терміни окупності витрат. Такий план охоплює, зазвичай, низку структурних підрозділів банку і відповідальним за його виконання є проектна група, підпорядкована одному із вищих керівників банку. Відповідно, планові показники бізнес-плану включаються в оперативний,

квартальний і місячний плани тих структурних підрозділів, які беруть участь в реалізації проекту.

Для доведення планів діяльності банку до окремих виконавців або структурних підрозділів складається план заходів банку. План заходів складається на основі комплексу планів банку і представляється у вигляді таблиці. Він містить планові заходи (завдання) і відповідальних осіб або підрозділи, відповідальні за виконання заходу, із зазначенням термінів їх виконання. Такі плани заходів складаються окремо для стратегічного, тактичного і оперативного плану діяльності банку. Плани заходів складають більш детально для окремих напрямків діяльності або підрозділів.

Наприклад, план стратегічних заходів щодо збільшення статутного капіталу банку складається для відома акціонерів: він показує, які суми будуть потрібні банку в майбутньому у вигляді статутного капіталу. Це дозволяє їм визначити, які суми кожен з акціонерів повинен і може внести додатково до статутного капіталу.

План заходів щодо збільшення кредитного портфеля банку складається для управління кредитних операцій і показує, які суми банк в майбутньому буде розміщувати в різні види кредитів або в різні сегменти економіки. Це дозволяє визначити, які суми банк готовий направити на кредитування в цілому і по окремих напрямках кредитування. У цьому випадку підрозділи банку будуть готові до того, щоб проводити роботу з наявними клієнтами та реалізувати заходи щодо залучення нових клієнтів з метою виконання планових завдань.

Під стратегічним плануванням розуміють управлінський процес з розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню цілей організації з урахуванням її зовнішніх і внутрішніх потенційних можливостей у довготривалій перспективі. Стратегічний план діяльності банку розробляється на термін до 20 років і його досить складно визначити з точки зору інформації, яка включається, оскільки зміст планів у кожного банку є індивідуальним. Варто зазначити, що стратегічний план банку містить укрупнені показники без їх докладної деталізації, тому що багато особливостей майбутнього можна тільки спрогнозувати. Наслідком високого ступеня узагальненості показників служить узагальненість опису шляхів досягнення планових показників.

Тактичний план діяльності банку розробляється на термін до п'яти років і є більш детальною розробкою стратегічного плану (він містить більшу кількість конкретних параметрів). Особливості та параметри тактичного розвитку організації визначаються етапом життєвого циклу економіки країни, банківської сфери та самого банку. Кожен конкретний етап розвитку банку характеризується певною тактикою досягнення стратегічних цілей, які перетворюються в цілі середнього часового діапазону. Процес вибору найкращої тактики починається з розгляду всіх можливих варіантів. Кожен варіант, у свою чергу, необхідно вивчити за допомогою критеріїв щодо відповідності вже досягнутого рівня розвитку банку стратегічним орієнтирам і відповідності стратегічного прогнозу щодо реально досягнутого рівня економічного стану країни і банківської галузі.

Наприклад, стратегічний план передбачає постійне зростання активів банку, а тактичний план в умовах економічної кризи може передбачати падіння активів банку. Таким чином, формування тактичного плану може зажадати перегляду параметрів стратегічного плану.

Основні фактори, що впливають або можуть впливати на вибір тактики діяльності банку:

- пріоритет місії і головних стратегічних цілей банку;
- ресурсні можливості банку і перспективи їх зміни;
- наявність формальної і неформальної підтримки сторонніх структур (як державних, так і приватних);
- корпоративна культура банку;
- результати аналізу фактичних показників реалізації раніше обраної стратегії;

- чинники макросередовища (політичні, економічні, культурні, демографічні, технологічні тощо);
- прийнятний для конкретного банку рівень ризику;
- позиція основних власників банку;
- час прийняття рішень (стосовно стадії чергового циклу економічного розвитку, наприклад, стадія поживлення, спаду тощо).

Тактична або середньострокова оцінка призводить до формування поглядів на тактику ринкової поведінки банку (тактичні сценарії розвитку). Цей етап є одним із «ключових» елементів технології тактичного планування. Його метою є вибір тактичної моделі, на підставі якої банк буде будувати свої відносини з конкурентами, клієнтами, іншими діловими партнерами в середньостроковому періоді часу. Основною проблемою є необхідність не тільки об'єктивної оцінки поточних зовнішніх і внутрішніх умов, але і достовірного прогнозу їх можливих змін. Правильний вибір адекватного їм варіанти тактики ринкової поведінки забезпечує банку фінансовий успіх. Помилка, у свою чергу, загрожує масштабними втратами. Можливі варіанти тактики або тактичні сценарії середньострокового розвитку банку повністю відповідають основним типам загальноприйнятих стратегій банку – агресивний, помірний або сповільнений тип зростання/зменшення.

Однією з головних загроз ефективності стратегічного управління банком є його догматизм, тобто ігнорування змін умов діяльності банку, що фактично відбулися. Необхідність негайного коректування стратегічного плану може визначатися недоліками в процесі конкретизації його тактичним планом, тобто можливі корективи стратегічного плану у вигляді зміни його термінів або цілей. Можливо, банк досягає поставлених тактичних цілей швидше або повільніше, ніж пропонував стратегічний план, що вимагає внесення коригувань до стратегічного плану. Можливо, що реальність показала зміну пріоритетів акціонерів (або зміну акціонерів) або такі зміни у зовнішньому середовищі, які суттєво впливають на стратегічні цілі банку, що вимагає зміни самих тактичних або оперативних цілей і часових орієнтирів планів.

Після завершення стратегічних коригувань тактичний план затверджується наглядовою радою банку (вищим органом колегіального управління, що представляє інтереси власників). З урахуванням цілей і підходів, що містяться в документі, спеціалізовані штабні служби банку приступають до розробки конкретних оперативних планів і цільових програм за кожним з напрямків статутної діяльності.

В табл. 1–3 наведено приклад окремих даних тактичного плану діяльності українського банку (методичні особливості розрахунків наведені в інших публікаціях автора).

Таблиця 1

Планові значення капіталу та зобов'язань АТ «Райффайзен Банк Аваль» станом на 01.01, млн. грн. (розраховано та складено автором за даними [10])

Роки	Пасиви банку	Капітал банку	Зобов'язання банку
2019	94812,6	14316,7	80495,9
2020	110664,8	16710,4	93954,4
2021	128760,8	19442,9	109317,9
2022	149460,1	22568,5	126891,6
2023	173176,3	26149,6	147026,7

Оперативний план діяльності банку розробляється найбільш детально і передбачає набір конкретних дій, спрямованих на реалізацію тактики і стратегії банку. Його основою є уявлення про управління активами і пасивами протягом майбутнього року, тобто він передбачає скоординований процес управління портфелем (балансом) банку і прибутковістю для досягнення тактичних цілей банку.

Управління активами і пасивами передбачає:

- управління структурою балансу банку;
- оперативну зміну структури балансу залежно від параметрів навколишнього середовища;
- максимізацію прибутку в межах заданих величин ризику, встановлених в тактичному плані.

Таблиця 2

Планові значення окремих елементів активів АТ «Райффайзен Банк Аваль» станом на 01.01, млн. грн. (розраховано та складено автором за даними [10])

Роки	Грошові кошти та їх еквіваленти	Цінні папери в портфелі банку	Кредити та заборгованість юридичних осіб	Кредити та заборгованість фізичних осіб	Резерви під знецінення кредитів
2019	16592,2	1801,4	47975,2	8533,1	-8533,1
2020	19366,3	2102,6	55996,4	9959,8	-9959,8
2021	22533,1	2446,5	65153,0	11588,5	-11588,5
2022	26155,5	2839,7	75626,8	13451,4	-13451,4
2023	30305,9	3290,3	87627,2	15585,9	-15585,9

В теоретичному сенсі можна розглядати управління активами і пасивами як базове і ускладнене.

При базовому управлінні основними орієнтирами є вимоги органів нагляду в частині дотримання показника достатності капіталу, рівня ліквідності, процентного та інших ринкових ризиків. За такого підходу увага концентрується на ідентифікації, кількісному вимірі та аналізі ризиків з метою недопущення виникнення його критичних значень для банку. Отже, орієнтиром управління стає підтримка нейтральних позицій до ризику, що призводить до обмеження діяльності на фінансових ринках з метою мінімізації впливу основних ризиків; всі зусилля менеджменту спрямовані на зниження ризиків, а не на активне управління ними.

Ускладнене управління передбачає визначення розміру і структури балансу, встановлює скориговані за ризиком орієнтири прибутковості в усіх напрямках діяльності. При цьому ключові вимоги регулюючого органу розглядаються як «мінімальні», а весь спектр ризиків відстежується на постійній основі по банку в цілому, що дозволяє запобігати зниженню капіталу, усувати бар'єри на шляху до отримання позик на ринку і мінімізувати витрати на залучення ресурсів.

Інакше кажучи, базове управління активами і пасивами не відповідає вимогам конкурентної стратегії і властиво банкам, які слідує за змінами навколишнього середовища, і їх стратегію можна виразити таким словосполученням: «відповідати і реагувати». У свою чергу, ускладнене управління активами і пасивами передбачає здатність банку «ініціювати і впливати».

Оперативне планування включає розробку детальних бюджетів (доходів і витрат) банку. Процес складання бюджету передбачає роботу зі складання загального бюджету, бюджетів за напрямками діяльності та структурними підрозділами, контролю виконання основних бюджетних показників. Інакше кажучи, дані бюджету є планом майбутніх операцій банку і їх результатів, що викладені у вигляді внутрішнього нормативного документа банку.

Розрізняють дві основні моделі складання бюджету:

- банк як єдине ціле;
- банк як сукупність центрів відповідальності.

Перша модель ігнорує внутрішню структуру банку, а складання бюджету здійснюється в розрізі загальних статей фінансового обліку, які відповідають вимогам регулюючих органів. У цьому випадку складається один (генеральний або основний) бюджет. Очевидним недоліком даної моделі є те, що не береться до уваги оцінка ефективності окремих структурних одиниць банку, а основний акцент ставиться на оцінку ефективності або неефективності діяльності банку в цілому.

Таблиця 3

Планові значення доходів та витрат АТ «Райффайзен Банк Аваль» станом на 01.01, млн. грн.
(розраховано та складено автором за даними [10])

Роки	Доходи	Витрати	Чистий прибуток банку
2019	14221,9	-10609,5	2844,4
2020	16599,7	-12383,4	3319,9
2021	19314,1	-14408,4	3862,8
2022	22419,0	-16724,6	4483,8
2023	25976,4	-19378,4	5195,3

Друга модель орієнтується на сукупність центрів відповідальності, тобто банк розглядається як сукупність центрів. Критерієм виділення в структурі банку центрів є характер здійснюваної ними діяльності. За такого підходу кожен центр має свій бюджет, за виконання якого він звітує перед вищим органом. Безумовно, крім локальних бюджетів банк складає також загальний бюджет, який поєднує дані бюджетів всіх центрів. Для оцінки прибутковості виділених в структурі банку центрів вводиться трансферна ціна. Під трансфертною розуміють ціну, за якою здійснюється переказ коштів з одного підрозділу в інший. Ця модель дозволяє підвищити мотивацію, віддачу і підконтрольність окремих підрозділів, що сприяє скороченню неконтрольованих витрат. Безумовно, такий метод вимагає великих зусиль і витрат для впровадження, проте його перевагою є те, що він дає більш повну інформацію керівництву банку, ключовим керуючим структурам для прийняття оптимальних і вірних рішень.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене дослідження показало, що кожен банк формує власну систему планування, яка ґрунтується на загальних теоретичних передумовах. Комерційні банки по різному формують свою місію, стратегію, тактику і організують оперативне управління для досягнення поставлених цілей. Спільними елементами системи планування є взаємозв'язок і взаємовплив окремих видів планів між собою і наповнення цих планів змістом, який визначається запитами постановників планових завдань.

Класифікація планів діяльності банку була і залишається питанням, на яке можна дати різні варіанти відповідей залежно від прийнятої теоретичної чи практичної точки зору. Це надає можливість подальших розробок щодо наповнення планів різним змістом як з боку теорії банківської діяльності, так і з боку практики банківської справи. При цьому варто звернути увагу на адекватність процедур і результатів планування діяльності банків щодо реалістичності їх можливостей у майбутньому та відповідності результатів планування минулому (відсутність «різких стрибків»).

Література

1. Долан Э. Дж. *Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика* / Пер. с англ. Москва : Туран, 1996. 448 с.
2. Кидуэлл Д. С., Петерсон Р. Л., Блэкуэлл Д. У. *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. Москва : ИНФРА-М, 2000. 856 с.
4. Ларионова И. В. *Управление активами и пассивами в коммерческом банке*. Москва : Консалтбанкир, 2003. 272 с.
5. Роуз П. *Банковский менеджмент* / Пер. с англ. Москва : Дело ЛТД, 1995. 768 с.
6. Синки Дж. *Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг* / Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.

7. Куницына Н. Н., Ушвицкий Л. И., Малеева А. В. *Бизнес-планирование в коммерческом банке*. Москва : Финансы и статистика, 2002. 304 с.
8. Кузнецова Л. В., Маслов Ю. К. *Процеси організації планування фінансової діяльності банку*. Одеса : Пальміра, 2006. 265 с.
9. Поморина М. А. *Планирование как основа управления деятельностью банка*. Москва : Финансы и статистика, 2002. 382 с.
10. *Національний банк України* : сайт. URL: <http://www.bank.gov.ua>.

References

1. 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]
2. Kidwell, D. S., Peterson, R. L., Blackwell, D. W. (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 English [Finansovyy menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh 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). *Organization planning processes of the bank's financial activity* [Protsesy organizatsii planuvannia finansovoi diialnosti banku], Palmira, Odessa, 265 s. [in Ukrainian]
9. Pomorina, M. A. (2002). *Planning as a basis of bank's activity management* [Planirovanie kak osnova upravleniya deyatelnostyu banka], Finansy i statistika, Moskva, 382 s. [in Russian]
10. *National Bank of Ukraine*: website [Natsionalnyi Bank Ukrainy: sait], available at: <http://www.bank.gov.ua> [in Ukrainian]