

УДК 336.7

### **Олександр Леонідович СИРЧИН**

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

## **ГНУЧКЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ**

Сирчин, О. Л. Гнучке планування діяльності банку / Олександр Леонідович Сирчин // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред.: М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 262–269.

**Анотація.** У статті сформульовано підхід до процедури перспективного планування діяльності банку, заснований на обліку фази макроекономічного циклу і фази власного життєвого циклу банку (що поєднує ретроспективну оцінку діяльності банку з його місією). Особливості поєднання фаз макроекономічного і життєвого циклу породжують обмежену кількість сценаріїв розвитку банку, які можна охарактеризувати як типові. Адаптація типових сценаріїв до конкретного банку є процедурою наповнення конкретними фактами і процесами, діючими в банку або передбачуваними до реалізації в банку в майбутньому, в поєднанні з перспективними оцінками динаміки майбутнього розвитку світової та національної економік для досягнення конкурентних переваг у банківській галузі.

**Ключові слова:** комерційний банк; місія банку; стратегія банку; планування в банку; стратегічне планування в банку; тактичне планування в банку; оперативне планування в банку.

### **Александр Леонидович СЫРЧИН**

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

## **ГИБКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА**

Сырчин, А. Л. Гибкое планирование деятельности банка / Александр Леонидович Сырчин // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред.: М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 3. – № 58. – С. 262–269.

**Аннотация.** В статье сформулирован подход к процедуре перспективного планирования деятельности банка, основанный на учете фазы макроэкономического цикла и фазы собственного жизненного цикла банка (сочетающего ретроспективную оценку деятельности банка с его миссией). Особенности сочетания фаз макроэкономического и жизненного цикла порождают ограниченное количество сценариев развития банка, которые можно охарактеризовать как типовые. Адаптация типовых сценариев к конкретному банку является процедурой наполнения конкретными фактами и процессами, действующими в банке или предполагаемыми к реализации в банке в будущем, в сочетании с перспективными оценками динамики будущего развития мировой и национальной экономик для достижения конкурентных преимуществ в банковской отрасли.

**Ключевые слова:** коммерческий банк; миссия банка; стратегия банка; планирование в банке; стратегическое планирование в банке; тактическое планирование в банке; оперативное планирование в банке.

### **Oleksandr SYRCHYN**

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

## **FLEXIBLE PLANNING OF THE BANK ACTIVITIES**

Syrchyn, O. (2015), Flexible planning of the bank activities. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Gnuchke planuvannia diialnosti banku; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 3, No. 58, pp. 262–269.

**Abstract.** An approach to long-term planning procedure of the bank activities, based on the phase of the macroeconomic cycle and the phase of the bank's own life cycle (combining the retrospective assessment of the bank's activities with its mission) is formulated in the article. The peculiarities of the macroeconomic cycle and the life cycle phases' combination generate a limited number of scenarios for the development of the bank, which can be described as a typical scenario. It is proved, that adaptation of sample scripts for a particular bank is the procedure of filling the concrete facts and processes taking place in the bank or anticipated to be implemented in bank in the future, in conjunction with the forward-looking assessment of the dynamics of the future development of the global and national economies, to achieve competitive advantage in the banking industry.

**Keywords:** commercial bank; the mission of the bank; the bank's strategy; planning in the bank; strategic planning in the bank; tactical planning in the bank; operational planning in the bank.

**JEL classification:** G210

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Колектив авторів під керівництвом професора О. І. Лаврушина вважає, що економічний підйом сприятливо відбивається на банківській діяльності, розширюється попит і пропозиція банківського капіталу, за інших рівних умов скорочуються банківські ризики. Завдання банківського менеджменту стають більш значущими в період економічного спаду, кризи виробництва та обігу. У період спаду макроекономічні показники погіршуються, що створює природну основу для зниження ділової активності грошово-кредитних інститутів. Від банків потрібні особливі зусилля зі збереження своїх позицій на ринку, підтримці надійності своєї діяльності [1, с.14].

Крім відмінностей в управлінні банком на різних фазах економічного циклу, існують особливості діяльності банку на різних фазах його власного життєвого циклу. Таким чином, в процесі здійснення процедур перспективного оцінювання своєї діяльності банк зобов'язаний враховувати фазу економічного циклу розвитку країни, світової економіки і фазу свого життєвого циклу (поєднує ретроспективну оцінку діяльності банку з його місією).

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** М. А. Поморіна розрізняє такі підходи до планування:

- Інтегрований підхід передбачає проведення аналізу та прогнозування всієї системи показників життєдіяльності банку на єдиній інформаційній та методологічній 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, орієнтованих на досягнення поставлених цілей. Банк розглядається як відкрита система, пов'язана з зовнішнім середовищем.
- Ситуаційний підхід передбачає виділення ключових компонентів, здатних чинити істотний вплив на стан банку, і підготовку альтернативних сценаріїв розвитку, орієнтованих на різні поєднання значень цих змінних [2, с.15].

Л. В. Кох і Ю. В. Кох розрізняють наступні підсистеми планування у банку: планування стратегії банку; маркетингове планування; бізнес-планування; оперативне планування; фінансове планування; бюджетне планування; планування поточної діяльності; структурування організації та планування персоналу [3, с.21–22].

Процедури планування в банку перебувають постійно в полі зору дослідників, так як є ключовими елементами для прийняття рішень і стрижнем в їх практичній реалізації.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** П. Друкер вважає, що рано чи пізно застаріває навіть найбільш правильне визначення суті компанії. Як змінюється навколишнє середовище сьогодні і як ці зміни вплинуть на характеристики, місію і призначення нашої фірми завтра? Як наразі включити ці прогнози в нашу теорію ведення бізнесу, наші цілі, стратегії і розстановку пріоритетів? Відправною точкою, як і колись, залишається ринок, його потенціал і його тенденції. На який обсяг ринку може розраховувати наша компанія через п'ять чи десять років? Які чинники можуть підтвердити або, навпаки, спростувати ці прогнози [4, с.46]. По-справжньому важливі події, що

відбуваються за межами організації, – це не тенденції, це зміни в тенденціях. Саме вони, зрештою, визначають успіх чи невдачу організації всієї її діяльності [4, с.243].

Таким чином, на практиці часто спостерігається відсутність зв'язку між стратегічним та тактико-оперативним планом, а також окремими бізнес-планами за різними напрямками діяльності банку. Це призводить до негнучкості системи планування в умовах, які швидко змінюють середовище – банки то швидко зростають, то швидко потрапляють в тренд падіння. Отже, виникає необхідність в гнучкій процедурі, що здатна оцінювати поточну і майбутню ситуації, а потім переоцінювати їх залежно від змін зовнішнього середовища банку, тобто з'єднувати минуле, сьогодення і майбутнє в єдиний ланцюжок причинно-наслідкових відносин.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування процедури гнучкого планування діяльності банку в умовах мінливого зовнішнього середовища, що дає банку додаткову конкурентну перевагу у вигляді підвищеної життєздатності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Куніцина М. М. зі співавторами вважає, що стратегічний план повинен включати такі обов'язкові компоненти:

1. Мета, або місія, банку визначається на найпершому етапі.
2. Завдання передбачають розшифровку мети і характеризуються виміром і конкретністю.
3. Початкове положення ринку має відображати стан зовнішнього середовища банку.
4. Оцінка факторів, що впливають на стратегію банку.
5. Оцінка небезпек і можливостей: стратегічний план повинен містити оцінку ринкових небезпек, а також ринкових можливостей досягнення цілей і завдань в кожному із сегментів, в яких банк діє або тільки має намір діяти.
6. Стратегія розвитку інвестиційного портфеля банку.
7. Стратегічні зміни в регульованих факторах необхідні для відбиття набору змінних, які можуть коригуватися в процесі виконання плану.
8. Очікувані фінансові результати – це можливий підсумок діяльності банку за рік, виражений у вартісній оцінці [5, с.14–16].

Вважаємо, що загальна система планування банку включає п'ять ключових стадій єдиного процесу планування, представлених далі.

1. Визначення місії банку. Місія банку відображає ключову ідею існування банку, яка забезпечує йому деякі конкурентні переваги. Місія банку формулюється у вигляді основної мети, яка згодом підрозділяється на набір основних стратегічних цілей для кожного з напрямків діяльності банку. Місія банку формулює основні підходи до реалізації основної мети і стратегічних цілей за напрямками. Зазвичай, місія формулюється щодо зовнішнього середовища банку, тобто по відношенню до тих послуг, які банк надає своїм клієнтам. Вибір місії банку залежить від його історії та культури, організаційної структури банку, цінностей основних акціонерів банку, оцінки зовнішнього економічного та політичного середовища, можливостей залучення капіталу, ступеня доступу до різних сегментів ринку клієнтів, ступеня конкуренції в банківській галузі.

Наприклад, банк може сформулювати свою місію як надання послуг у більшості країн світу, в окремих регіонах світу або в окремій країні. Банк може надавати універсальні послуги всім категоріям клієнтів, послуги великим корпораціям, середньому та дрібному бізнесу або приватним особам. Банк може спеціалізуватися на спектрі операцій – іпотечний банк, банк для окремих галузей промисловості, торгівлі тощо. Залежно від обраної місії банк вибудовує свій розмір і структуру управління, операцій, формує кадрові вимоги до своїх співробітників. Універсальний банк буде, зазвичай, більшим за розміром, ніж банк спеціалізований, а, отже, йому потрібно більше капіталу, більш різноманітний персонал, більш складна структура управління.

2. Оцінка фактичного стану банку. Як зазначає Н. В. Тарасевич, на сьогодні не має єдиної системи оцінювання, яка б повною мірою відповідала умовам функціонування національної банківської системи [6, с.303]. В процесі прикладного дослідження відбувається збір та аналітико-синтетична обробка фактичної інформації, яка необхідна для

формування стратегії розвитку банку на ринку та його окремих сегментах. Це дослідження можна розділити на низку етапів:

- на першому етапі оцінюються фактичні показники макроекономічного стану держави (держав або ринків) і відповідність їм ключових показників банківської системи країни (країн), а також загальні позиції банку (обсяг активів, капітал, зобов'язання тощо) в показниках банківської системи країни (країн); ця оцінка формує розуміння ємності ринку і здатності банку займати фактичну частку ринку;
- на другому етапі оцінюються фактичні показники роботи з клієнтами в цілому і за окремими напрямками діяльності (поточні та строкові депозити, кредити юридичним і фізичним особам, обсяг і структура портфеля цінних паперів тощо) порівняно з показниками банківської системи країни (країн);
- на третьому етапі оцінюються фінансові фактичні показники банку (обсяг і структура доходів, витрат, прибутку) у порівнянні з показниками банківської системи країни (країн);
- на четвертому етапі формуються оціночні висновки про кількісні параметри зв'язку між макроекономічними показниками, показниками банківської системи і показниками банку;
- на п'ятому етапі формуються оціночні рекомендації щодо подолання відставання банку від показників банківської системи або рекомендації щодо оптимізації випередження показників банку порівняно з показниками банківської системи.

3. Оцінка варіантів макроекономічних прогнозів і потенційного місця банку на ринку.

У процесі прикладного дослідження відбувається оцінка прогнозних припущень, яка необхідна для формування стратегії розвитку банку на ринку та його окремих сегментах. Це дослідження можна розділити на низку етапів:

- на першому етапі оцінюються прогнозні показники макроекономічної зміни в державі (державах або ринках), банківській системі країни (країн), а також можливі спільні позиції банку (обсяг активів, капітал, зобов'язання тощо) у прогнозних показниках банківської системи країни (країн);
- на другому етапі оцінюються прогнозні показники роботи з клієнтами в цілому і за окремими напрямками діяльності (поточні та строкові депозити, кредити юридичним і фізичним особам, обсяг і структура портфеля цінних паперів тощо) порівняно з прогнозними показниками банківської системи країни (країн);
- на третьому етапі оцінюються прогнозні фінансові показники банку (обсяг і структура доходів, витрат, прибутку) порівняно з прогнозними показниками банківської системи країни (країн); ця оцінка формує розуміння потенційної ефективності результатів діяльності банку;
- на четвертому етапі формуються загальні оціночні варіанти прогнозів кількісних показників банку залежно від варіантів макроекономічних прогнозів і варіантів прогнозів показниками банківської системи;
- на п'ятому етапі формуються оціночні рекомендації щодо заходів банку, спрямованих на досягнення прогнозних цілей в кожному варіанті прогнозу діяльності банку (розмір емісії капіталу; вихід на нові сегменти обслуговування клієнтів або, навпаки, вихід банку з будь-яких сегментів ринку; зміна організаційної структури банку тощо).

4. Формування планів (стратегічних, тактичних і оперативних) банку. Стратегічні цілі банку формуються у вигляді масштабних і довгострокових завдань за усіма напрямками його діяльності таким чином, щоб реалізувати сформульовану місію.

І. В. Ларіонова вважає, що стратегія – це модель можливостей, цілей, завдань, політики і планів компанії з досягнення її цілей, які визначають, чим компанія є насправді і чим вона хоче бути в майбутньому. Стосовно до банку стратегія – це концепція довгострокового розвитку, що визначає сферу, засоби і форми діяльності і спрямована на досягнення конкурентної переваги [7, с.9].

В. В. Скляренко виділяє наступні сценарії розвитку комерційного банку:

- Сценарій розвитку комерційного банку «систематичний банк» – це всеосяжна система, в якій клієнт дуже рідко або взагалі не буде зустрічатися зі службовцями. Таке

обслуговування може здатися знеособленим, але витрати будуть нижчими, ніж в банках з меншим ступенем автоматизації. Систематичні банки будуть найбільш конкурентоспроможними, а з урахуванням можливої економії на масштабах можна очікувати, що у вигравші виявляться більш великі банки.

- Сценарій «сегментований банк» – успішним виявиться банк, який зуміє найкраще пристосуватися до задоволення запитів конкретних споживчих сегментів.
- Сценарій «банк клієнта» – майбутнє за банком, орієнтованим на індивідуальну роботу з клієнтом [8, с.7].

Е. А. Тарханова вважає, що можливими варіантами стратегії банку є такі: традиційна – чинити, як всі банки, задовольняючись досягнутим; опортуністична – пошук нових сегментів ринку; оборонна – полягає в зусиллях не відстати від інших; залежна – її зазвичай проводять дрібні банки; наступальна – прагнення банку зайняти провідні позиції на ринку банківських послуг [9, с.54].

Отже, можна сформулювати такі методологічні вимоги до стратегії банку:

- Формування стратегії має бути реалістичним або оптимальним для конкретних умов конкретного банку, тобто базуватися на оцінці реального стану та потенціалу розвитку банку. Це положення визначає межі стратегії: надто складна і масштабна стратегія призводить до розпорошення зусиль банку; занадто проста та дрібномасштабна стратегія обмежує простір майбутньої діяльності банку.
- Стратегія банку повинна підвищувати його життєздатність. Це положення визначає спосіб вирішення конфлікту інтересів у короткостроковому і довгостроковому періодах. У короткостроковому періоді менеджмент банку може орієнтуватися на отримання максимального прибутку для його акціонерів і премій для себе, що, часто, призводить до погіршення майбутньої ринкової позиції банку. Орієнтація менеджменту тільки на довгострокові цілі призводить до необґрунтованих короткострокових втрат доходів або втрати ліквідності банку. Отже, стратегія повинна включати часовий ряд конкретних цілей (цілі розподіляються в часі, тобто проводиться їх диференціація на довгострокові, середньострокові і поточні та встановлюються конкретні терміни досягнення кожної мети на кожному часовому етапі).
- Стратегічні цілі загалом по банку і за окремими напрямками його діяльності повинні бути сумісні між собою (відсутні протиріччя між цілями за різними напрямками діяльності банку або пропонується спосіб вирішення виникаючих протиріч).
- Формулювання стратегії банку в явному вигляді та її закріплення у формалізованому документі з метою уникнення можливих конфліктів між акціонерами та менеджментом банку при порівнянні фактичних результатів з плановими показниками. Отже, стратегічні цілі повинні бути конкретними (безпосередні виконавці повинні розуміти їх однаково і однозначно) і вимірними (мати кількісне відображення).

Можна сформулювати такі методичні вимоги до стратегії банку:

- Якісне та кількісне оцінювання фактичного стану і можливостей зовнішнього середовища (законодавство, конкуренти, клієнти, доступні та перспективні технології тощо).
- Якісне та кількісне оцінювання фактичного стану і можливих вимог акціонерів (спеціалізація банку, рентабельність капіталу і розподіл дивідендів, можливості збільшення капіталу тощо).
- Якісне та кількісне оцінювання фактичного стану і можливостей внутрішнього середовища банку (грошові, трудові, інформаційні, технологічні та інші ресурси).

Ієрархічна послідовність сукупності стратегічних цілей банку формує піраміду цілей, що мають такі структурні елементи:

- Перший рівень становить місія і загальна стратегія поведінки банку на ринку, що впливає з неї, виражена в конкретних цифрах (наприклад, частка ринку банку збільшується щороку на 0,1%, поки не досягне 10%).
- Другий рівень складають якісні описи сукупності процесів надходження в банк ресурсів та їх розподілення за напрямками вкладення ресурсів (клієнти банку та їх сегментування;

способи роботи з клієнтами банку; способи доступу до інформаційних ресурсів; способи доступу до трудових ресурсів; способи доступу до технологічних ресурсів; основні риси структури управління банком тощо).

- Третій рівень складають стратегії за основними напрямками діяльності банку, виражені в конкретних цифрах і пов'язані з основними підрозділами банку (основні напрямки: маркетинг, фінанси, кадри, безпека, управління ризиками тощо).
- Четвертий рівень складають політики в рамках стратегій за основними напрямками діяльності банку. Таких політик доволі багато і можна розглянути ті з них, що належать до основних напрямів стратегії:
  - У рамках маркетингової стратегії формуються: асортиментна політика (стратегічні пріоритети в галузі управління асортиментом послуг); політика освоєння ринкових ніш (стратегічні пріоритети в галузі методів виходу на новий сегмент ринку або відходу з нього); цінова політика (стратегічні підходи до ціноутворення); рекламна політика (стратегічні пріоритети в галузі організації рекламної діяльності).
  - У рамках фінансової стратегії формуються: політика підтримки ліквідності (стратегічні підходи до координації термінів залучення і розміщення коштів); процентна політика (стратегічні підходи до управління діапазоном процентних ставок за залученими і розміщеними фінансовим ресурсам); емісійна політика (стратегічні пріоритети в організації роботи на ринку цінних паперів щодо залучення коштів); депозитна політика (стратегічні пріоритети в організації роботи на ринку депозитів юридичних і фізичних осіб); кредитна політика (стратегічні пріоритети в управлінні позичковим портфелем банку); інвестиційна політика (стратегічні пріоритети в управлінні портфелем цінних паперів); дивідендна політика (стратегічні підходи до визначення загального порядку розрахунку та виплати дивідендів).
  - У рамках кадрової стратегії формуються: політика регулювання чисельності персоналу; політика розвитку персоналу; політика мотивації персоналу; соціальна політика.
  - У рамках стратегії забезпечення безпеки формуються: політика інформаційної безпеки; політика безпеки кадрового напрямку діяльності; політика майнової безпеки.
  - У рамках стратегії управління ризиками: політика управління фінансовими ризиками; політика управління кадровими ризиками; політика управління технологічними ризиками; політика управління управлінськими ризиками.
- П'ятий рівень становить зведення конкретних показників, розподілених у часі. Зведення показників відображає планові рівні за всіма напрямками діяльності банку і закріплює ці показники за структурними підрозділами банку.
- Шостий рівень включає розробку тактичних і оперативних планів діяльності банку шляхом подальшої деталізації зведеної таблиці показників, розробленої на п'ятому рівні.

5. Внесення корективів у план банку. М. М. Куніцина зі співавторами підкреслює, що в умовах постійно мінливої кон'юнктури фінансового ринку найбільш відповідальною частиною банківського управління є планування, в процесі якого виробляється політика банку, починаючи з появи основоположної ідеї і аж до її втілення в плани конкретних заходів і кількісні (цифрові) показники. Разом з тим, план не повинен бути твердим і жорстким, оскільки зовнішнє середовище банку розвивається за ринковими законами, і, відповідно з ними, є динамічним й гнучким. Результати діяльності не можуть принести успіху, якщо банк буде суворо дотримуватися тільки виконання плану без урахування вимог зовнішнього середовища (потреб і попиту клієнтів, дій конкурентів, різних громадських організацій, поведінки преси тощо). Плану не можна надавати виняткового значення. Його варто оперативно змінювати залежно від кон'юнктури на фінансовому ринку, він може зазнавати змін залежно від ринкових ситуацій [4, с.7].

Метою внесення корективів є підвищення ступеня адекватності стратегії банку щодо його можливостей і стану макросередовища. Таке коригування стратегічного плану відбувається під впливом зміни умов діяльності банку на етапі формування варіантів його розвитку або при виявленні невідповідностей уже розробленого стратегічного плану в

процесі його конкретизації у тактичні і оперативні плани. Вважаємо, що гнучкість системи планування досягається шляхом введення процесу коригувань планів залежно від фактичних результатів.

Наприклад, банк планував щорічний приріст частки ринку на 0,2% (за наявності частки в 0,8% на 01.01.2014 р.): на 01.01.2015 р. контролювати 1,0% активів банківської системи; 01.01.2016 р. – 1,2%; 01.01.2017 р. – 1,4%; 01.01.2018 р. – 1,6%; 01.01.2019 р. – 1,8%; 01.01.2020 р. – 2,0%. Припустимо, що в 2014 та 2015 роках приріст становив 0,1%, тоді скориговані плани будуть складати: 01.01.2017 р. – 1,1%; 01.01.2018 р. – 1,2%; 01.01.2019 р. – 1,3%; 01.01.2020 р. – 1,4%. Припустимо, що в 2014 та 2015 роках приріст становив 0,3%, тоді скориговані плани будуть складати: 01.01.2017 р. – 1,7%; 01.01.2018 р. – 2,0%; 01.01.2019 р. – 2,3%; 01.01.2020 р. – 2,6%.

Оскільки стратегічні, тактичні й оперативні плани пов'язані в єдину систему, то зміна окремих параметрів на будь-якому часовому проміжку призведе до перегляду всіх видів планів. За такого підходу відбувається гнучке зв'язування стратегічних цілей і можливостей їх досягнення в конкретних умовах місця і часу дії банку. Затверджений акціонерами стратегічний план стає основою для планування діяльності банку на більш короткі періоди часу. Цифри і заходи стратегічного плану мають частково директивний і частково прогнозний характер. Ступінь директивності посилюється в процесі трансформації стратегічного плану в тактичний план і надалі в план оперативної роботи банку.

Вважаємо, що можна виділити такі типові сценарії дії банку на основі фактичних і перспективних оцінок його діяльності:

- Сценарій зростання банку, який поділяється на: а) сценарій зростання випереджальний по відношенню до зростанню банківської галузі; б) сценарій зростання приблизно відповідний зростанню банківської галузі; в) сценарій відстаючого зростання від зростання банківської галузі.
- Сценарій зменшення банку, який поділяється на: а) сценарій зменшення випереджаючий зменшення банківської галузі; б) сценарій зменшення приблизно відповідний зменшенню банківської галузі; в) сценарій відстаючого зменшення від зменшення банківської галузі.
- Сценарій стабільності банку, який поділяється на: а) сценарій стабільності в умовах зростання банківської галузі; б) сценарій стабільності в умовах стабільності банківської галузі; в) сценарій стабільності в умовах зменшення банківської галузі.
- Сценарій кризи банку, який поділяється на: а) сценарій кризи в умовах зростання банківської галузі; б) сценарій кризи в умовах стабільності банківської галузі; в) сценарій кризи в умовах системної кризи в банківській галузі.

У рамках цих типових сценаріїв кожен банк має можливість вибору більш конкретного варіанта сценарію дії, наповнення сценарію власними цілями і можливостями їх досягнення (фактичними і плановими показниками).

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У розглянутих більшістю дослідників процедурах розробки варіантів стратегії майже відсутній процес зміни стратегії під впливом зміни зовнішнього середовища. По суті, передбачається, що банк приймає стратегію та слідує їй незалежно від змін макроекономічних показників країни, ступеня мінливості рівня конкуренції в банківській галузі, змін у процесах обслуговування потреб клієнтів. Такий погляд призводить на практиці до значних розбіжностей між заданими параметрами стратегічних планів і фактичними значеннями показників, досягнутих на основі тактичних і, особливо, оперативних планів. Отже, щоб наблизити стратегічні плани банку до реальності потрібно ввести зворотний зв'язок до процесу формування цих планів. Варто зазначити, що зворотний зв'язок повинен впливати на проміжні показники стратегічного плану (на показники оперативно-тактичні) і не торкатися його кінцевих показників (зміна кінцевих показників означає повний перегляд стратегії, а не її коригування після досягнення стратегічних цілей).

Таким чином, весь процес планування набуває системного характеру, де стратегічні, тактичні й оперативні плани (і, головне, показники цих планів) пов'язані між собою і

відрізняються лише за часом досягнення запланованих показників (кінцевих або стратегічних і оперативно-тактичних або проміжних) і за ступенем деталізації планів (стратегічні плани є агрегованими, а оперативно-тактичні плани є більш докладними).

Перспективи подальших розробок за вищезазначеною проблематикою полягають у тому, що на основі отриманих ретроспективних оцінок діяльності банку можна формувати різні сценарії майбутньої діяльності банку залежно від поєднання загальної місії банку і перспективних макроекономічних оцінок розвитку країни або країн, де банк проводить свої операції.

### Література

1. *Банковский менеджмент: учеб. / [под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 560 с.*
2. *Поморина М. А. Планирование как основа управления деятельностью банка / М. А. Поморина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 382 с.*
3. *Кох Л. В. Банковский менеджмент: учеб. пособ. / Л. В. Кох, Ю. В. Кох. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 280 с.*
4. *Друкер П. Энциклопедия менеджмента / [П. Друкер; пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.*
5. *Куницына Н. Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: учеб. пособ. / Н. Н. Куницына, Л. И. Ушвицкий, А. В. Малеева]. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.*
6. *Тарасевич Н. В. Управління активами банківської установи / Н. В. Тарасевич, О. В. Ніколюк // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. – Одеса: ОДЕУ. – 2008. – № 34. – С. 299–303.*
7. *Ларионова И. В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке: учеб. пособ. / И. В. Ларионова. – М.: Консалтбанкир, 2003. – 272 с.*
8. *Скляренко В. В. Банковский менеджмент: учеб. пособ. / В. В. Скляренко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 108 с.*
9. *Тарханова Е. А. Устойчивость коммерческих банков: монография / Е. А. Тарханова. – Тюмень: Вектор Бук, 2003. – 186 с.*

### References

1. *Lavrushin, O. I. and other (2009), Management of bank [Bankovskiy menedzhment], KNORUS, Moscow, 560 p. (rus)*
2. *Pomorina, M. A. (2002), Planning as the basis for the management of the bank [Planirovanie kak osnova upravleniya deyatelnostyu banka], Finance and Statistics, Moscow, 382 p. (rus)*
3. *Kokh, L., Kokh, Yu. (2006), Management of bank [Bankovskiy menedzhment], VGEUS, Vladivostok, 280 p. (rus)*
4. *Druker, P. (2004), Encyclopedia of Management. Trans. from Eng. [Entsiklopediya menedzhmenta; per. s angl.], Vilyams, Moscow, 432 p. (rus)*
5. *Kunitsyna, N. N., Ushvitskiy, L. I., Maleeva, A. V. (2002), «Business planning in commercial bank» [Biznes-planirovanie v kommercheskom banke], Finance and Statistics, Moscow, 304 p. (rus)*
6. *Tarasevich, N. V. (2008), «Banking institution asset management» [Upravlinnia aktyvamy bankivskoi ustanovy], Socio-economic research bulletin, ODEU, Odessa, No. 34, pp. 299–303 (ukr)*
7. *Larionova, I. (2003), Asset and liability management in commercial bank [Upravlenie aktivami i passivami v kommercheskom banke], Konsaltbankir, Moscow, 272 p. (rus)*
8. *Sklyarenko, V. (2009), Management of bank [Bankovskiy menedzhment], SPbGUEF, SPb, 108 p. (rus)*
9. *Tarkhanova, E. (2003), The stability of commercial banks: monograph [Ustoychivost kommercheskikh bankov: monografiya], Vektor Buk, Tuymen, 186 p. (rus)*