

Polozenko, D. V. *Finansova polityka v umovakh transformatsiinoi ekonomiky* (1992 – 2008) [Fiscal policy in terms of the transformation of the economy (1992 – 2008)]. Kyiv: NDFI, 2008.

P'iatachenko, H. O., and Kukharets, L. V. *Stanovlennia ta rozvytok finansiv Ukrainy 1917 – 2003* [Establishment and Development of Finance of Ukraine 1917-2003]. Kyiv: NDFI, 2005.

Radionova, I. F. "Finansova polityka iak fenomen instytutsionalnoi ekonomiky" [Fiscal policy as a phenomenon of institutional economics]. *Finansy Ukrainy*, no. 11 (2007): 53-63.

Zapatrina, I. V. "Formuvannia finansovoi polityky derzhavy: ievroitentratsiinyi vymir" [Formation of financial policy : European integration dimension]. *Visnyk KNTEU*, no. 2 (2012): 59-73.

УДК 336.71

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

© 2014 КИРКАЧ С. М.

УДК 336.71

Киркач С. М. Забезпечення процесу реалізації фінансового планування діяльності банку

У статті досліджено теоретичні аспекти процесу реалізації фінансового планування діяльності банку, визначено та обґрунтовано шість основних його етапів: 1) етап формулювання цілей; 2) підготовчий етап; 3) оцінка; 4) затвердження фінансового плану; 5) виконання фінансового плану і 6) етап моніторингу, контролю та коригування фінансового плану. Зазначена послідовність етапів процесу реалізації фінансового планування діяльності банку дозволяє достовірно та об'єктивно оцінити середовище діяльності банку, виявити переваги та недоліки його діяльності, сформулювати конкретні цілі та завдання діяльності банку, а також визначити шляхи їх досягнення тощо. Результатом процесу реалізації фінансового планування діяльності банку є сформований фінансовий план, який запропоновано розподілити на чотири підрозділи: план активів і пасивів банку; план доходів і витрат банку; план руху грошових коштів банку; план прогнозних значень основних фінансових показників діяльності банку.

Ключові слова: фінансовий план, процес фінансового планування банку, етапи фінансового планування, підрозділи фінансового плану.

Рис.: 1. **Бібл.:** 15.

Киркач Світлана Миколаївна – викладач, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Svetlyana07@mail.ru

УДК 336.71

Киркач С. Н. Обеспечение процесса реализации финансового планирования деятельности банка

В статье исследованы теоретические аспекты процесса реализации финансового планирования деятельности банка, определены и обозначены шесть основных его этапов: 1) этап формулировки целей; 2) подготовительный этап; 3) оценка; 4) утверждение финансового плана; 5) выполнение финансового плана и 6) этап мониторинга, контроля и корректировки финансового плана. Указанная последовательность этапов процесса реализации финансового планирования деятельности банка позволяет достоверно и объективно оценить среду деятельности банка, определить преимущества и недостатки его деятельности, сформировать конкретные цели и задания деятельности банка, а также определить пути их достижения и т. д. Результатом процесса реализации финансового планирования деятельности банка является сформированный финансовый план банка, который предложено разделить на четыре подраздела: план активов и пассивов банка; план доходов и расходов банка; план движения денежных средств банка; план прогнозных значений основных финансовых показателей деятельности банка.

Ключевые слова: финансовый план, процесс финансового планирования банка, этапы финансового планирования, подразделы финансового плана.

Рис.: 1. **Библ.:** 15.

Киркач Светлана Николаевна – преподаватель, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: Svetlyana07@mail.ru

UDC 336.71

Kirkach S. M. Ensuring the Process of Realisation of Financial Planning of Banking Activity

The article studies theoretical aspects of the process of realisation of financial planning of the bank's activity and identifies and justifies its six main stages: 1) goal formation stage; 2) preparation stage; 3) assessment; 4) financial plan approval; 5) financial plan execution, and 6) stage of the financial plan monitoring, control and adjustment. The above sequence of stages of the process of realisation of financial planning of the bank's activity allows a trustworthy assessment of the bank's activity environment, formation of specific goals and tasks of the bank's activity, and also to determine the ways of their achievement, and so on. The result of the process of realisation of financial planning of the bank's activity is the bank's financial plan, which is proposed to divide into four sub-sections: plan of the bank's assets and liabilities; plan of the bank's receipts and expenditures; plan of the bank's cash flows; and plan of forecast values of basic financial indicators of the bank's activity.

Key words: financial plan, process of financial planning of a bank, stages of financial planning, sub-sections of the financial plan.

Pic.: 1. **Bibl.:** 15.

Kirkach Svetlana M. – Lecturer, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Svetlyana07@mail.ru

Фінансове планування посідає одне з ключових місць у системі управління діяльністю банку, оскільки воно забезпечує необхідними фінансовими ресурсами стабільний розвиток банку, сприяючи, тим самим, підвищенню прибутковості та зниженню ризику його діяльності. Але, як свідчить сучасна банківська практика, ефективність фінансового планування діяльності банку є недостатньою. Саме тому виникає об'єктивна необхідність підвищення ефективності діяльності банків шляхом удосконалення процесу реалізації його фінансового планування.

Дослідження процесу реалізації фінансового планування діяльності банку відображено в наукових працях

таких вчених-економістів, як С. М. Лаптев [10], О. В. Кравченко [9], О. В. Васюренко [14], Б. І. Сюркало [13], С. М. Козьменко [8] та ін.

Метою статті є визначення і обґрунтування етапів процесу реалізації фінансового планування діяльності банку.

Фінансове планування діяльності банку – це сфера управлінської діяльності вищого керівництва банку щодо розробки системи фінансових планів з метою перетворення цілей, завдань, заходів банку в конкретну систему фінансових показників (нормативів), які характеризують його фінансовий стан, для забезпечення фінансовими ресурсами розвитку банку, і, як наслідок, – досягнення головної мети його діяльності [6].

Організаційно фінансове планування діяльності банку являє собою сукупність взаємопов'язаних етапів (стадій).

Варто зазначити, що в науковій літературі не існує єдиної загальноствореної кількості етапів, тому необхідно проаналізувати думку вітчизняних учених-економістів щодо визначення та конкретизації етапів процесу реалізації фінансового планування діяльності банку.

Так, С. М. Лаптев [10, с. 106 – 107] вважає, що організаційно процес фінансового планування складається лише з двох етапів:

1. Формування, узгодження й підготовка до затвердження фінансового плану.

2. Затвердження і виконання фінансового плану.

У свою чергу, формування, узгодження й підготовка до затвердження фінансового плану – це:

1) формування керівництвом основних напрямів політики банку, пріоритетів та програм і доведення їх до підрозділів та осіб, які відповідають за підготовку фінансових планів;

2) збір, оцінка і консолідація інформації, підготовка й узгодження вихідних даних (кошторисів і планів роботи) на рівні усіх підрозділів банку, а точніше:

2.1) визначення планових обсягів і планової доходності за всіма видами операцій;

2.2) визначення планових лімітів видатків на утримання банку;

2.3) визначення планових норм і витрат капіталу банку;

2.4) обґрунтування впровадження нових програм і проектів;

2.5) формування планів руху капіталу;

2.6) визначення доходної частини бюджету (мінімальної і достатньої маржі);

2.7) розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;

3) попереднє формування фінансового плану: підготовка фінансової моделі й плану банківських операцій, формування консолідованого бюджету і бюджетних підрозділів, попередній розрахунок прогнозних показників;

4) документування – перенесення фінансового плану на папір шляхом формування фінансової моделі, планів руху капіталу, планів банківських операцій, планів нових програм і проектів, бюджетів, прогнозних показників, а також складання пояснювальних записок о них.

5) обговорення фінансової моделі та бюджету з вищим керівництвом, тобто огляд й оцінка фінансового плану, переговори і координування планів із керівництвом, вироблення спільної думки, узагальнення та аналіз результатів обговорення.

6) підготовка фінансового плану (або кількох його варіантів) до затвердження.

Затвердження і виконання фінансового плану – це:

1) затвердження фінансового плану (керівництво банку розглядає запропоновані варіанти фінансових планів, вибирає оптимальний і затверджує його);

2) доведення затверджених фінансових показників до усіх підрозділів банку;

3) виконання фінансового плану (усі підрозділи банку зобов'язані дотримуватися у своїй роботі затверджених фінансових показників);

4) аналіз результатів роботи і контроль виконання фінансових планів.

О. В. Кравченко [9] виокремлює декілька загальних етапів, які застосовуються в різних схемах планування, у тому числі фінансового планування діяльності банку:

1. Аналіз та оцінка внутрішнього й зовнішнього середовища, виявлення позиції банку на ринку, визначення слабких і сильних сторін його діяльності.

2. Встановлення бажаних напрямків та орієнтирів своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей.

3. Формулювання способів досягнення поставлених завдань шляхом їх конкретизації.

4. Розробка та затвердження плану дій, що деталізують методи і інструменти, за допомогою яких будуть досягнуті заплановані показники.

5. Формування та координування бюджетів.

6. Моніторинг виконання бюджетів і контроль за якістю процесу планування, здійснення необхідного коригування.

О. В. Васюренко та інші науковці [14, с. 34] виділяють п'ять головних етапів організації процесу фінансового планування в банку: аналіз мікро- та макросередовища банку, звіту про виконання фінансового плану; складання проекту фінансового плану; розгляд проекту фінансового плану; затвердження фінансового плану та виконання фінансового плану.

Б. І. Сюркало [13, с. 7] вважає, що до етапів процесу планування належать: виявлення позиції банку на ринку; визначення сильних і слабких сторін діяльності; означення майбутньої позиції; врахування можливостей; формулювання способів досягнення; розробка та затвердження плану дій; формування бюджетів; моніторинг виконання бюджетів; виконання ключових показників: якщо так – то формується звіт про виконання бюджетів, якщо ні – то відбувається коригування бюджетів.

О. М. Калініченко [4, с. 8] дотримується думки, що процес фінансового планування в банку логічно розкласти на окремо чітко виражені елементи (етапи), які реалізуються в хронологічно-послідовному порядку різними підрозділами: 1) аналіз мікро- та макросередовища банку, а також аналіз виконання фінансового плану; 2) безпосереднє складання проекту фінансового плану; 3) розгляд проекту фінансового плану; 4) затвердження проекту фінансового плану і 5) виконання фінансового плану.

О. А. Кириченко [5], так само як і О. В. Васюренко [14, с. 34] та О. М. Калініченко [4, с. 8], пропонує такі етапи процесу фінансового планування, які дозволяють коректно скласти фінансовий план діяльності банку: аналіз мікро- та макросередовища банку, а також аналіз виконання фінансового плану; безпосереднє складання проекту фінансового плану; розгляд проекту фінансового плану; затвердження проекту фінансового плану; виконання фінансового плану.

С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг та І. В. Волошко [8, с. 337] у своїй науковій праці дотримуються думки, що організаційно процес фінансового планування в банку має містити такі етапи:

1. Доведення керівникам структурних підрозділів політики банку стосовно здійснення активно-пасивних операцій і основних кількісних орієнтирів його стратегічного розвитку.

2. Формування структурними підрозділами банку проектів планів на відповідний період і надання пропозицій до управління фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку.

3. Здійснення підрозділом фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку протягом 10 – 25

днів аналізу отриманих проектів планів і, у разі недотримання основних кількісних орієнтирів, коригування планових показників діяльності структурних підрозділів банку.

4. Затвердження бюджетним комітетом банку консолідованого плану доходів, витрат і прибутку.

5. Доведення підрозділом фінансового аналізу та прогнозування центрального офісу банку всім структурним підрозділам банку затверджених контрольних показників фінансової діяльності.

Враховуючи думку науковців щодо тотожності понять фінансового планування підприємства та банку [6], доцільно також проаналізувати етапи фінансового планування діяльності підприємства.

Отже, А. О. Вдовенко та інші вчені-економісти [3] вважають, що процес фінансового планування включає кілька етапів, таких як: аналіз фінансової ситуації; розробка загальної фінансової стратегії; складання поточних фінансових планів; коректування, ув'язування й конкретизація фінансового плану; здійснення оперативного фінансового планування; виконання фінансового плану; аналіз і контроль виконання плану.

Т. О. Кірсанова та Н. А. Дьяченко [7] виокремлюють лише чотири етапи фінансового планування:

1. Аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які є у розпорядженні.

2. Прогнозування наслідків поточних рішень з метою запобігання несподіванок, розуміння зв'язку між поточними і майбутніми рішеннями.

3. Обґрунтування обраного варіанта із усіх можливих рішень (даний варіант і є кінцевою редакцією плану).

4. Оцінка досягнутих результатів порівняно із цілями.

А. В. Оверчук [12, с. 366] пропонує такі етапи процесу фінансового планування: аналіз фінансової ситуації (стану); розробка загальної фінансової стратегії; розробка проекту фінансового плану; складання поточних фінансових планів; коригування, ув'язнення і конкретизація фінансового плану; розробка оперативних фінансових планів; контроль – оцінка досягнутих результатів, в порівнянні із цілями, що встановлені фінансовим планом (аналіз і контроль виконання фінансових планів).

Н. М. Богацька, А. В. Милягинська і М. О. Путь [2] вважають, що процес фінансового планування обов'язково включає такі етапи: аналіз поточного фінансового стану; прогнозування майбутніх значень планових показників; безпосереднє складання планів і розробка процедури внесення коректив у процес реалізації планів.

О. С. Білоусова [1] дотримується думки, що до етапів процесу фінансового планування необхідно віднести: оцінку фінансово-господарського стану, для якого проводиться перспективний, стратегічний аналіз і фінансово-економічний аналіз; розрахунок показників фінансового плану з використанням розрахунково-аналітичних, графічно-аналітичних, економіко-математичних та евристичних методів; оцінку якості планів і здійснення внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту за їх складанням і реалізацією з використанням евристичних, економіко-математичних і розрахунково-аналітичних методів; побудову плану із застосуванням графічно-аналітичних методів.

Отже, на підставі аналізу літературних джерел до етапів процесу реалізації фінансового планування діяльності банку запропоновано віднести 6 основних етапів (рис. 1).

У цілому процес фінансового планування діяльності банку є замкнутим циклом з прямим (від формулювання цілей діяльності банку до моніторингу, контролю та коригування фінансового плану банку) і зворотнім (від коригування фінансового плану до встановлення нових цілей діяльності банківської установи) зв'язком.

Таким чином, процес реалізації фінансового планування діяльності банку включає такі обов'язкові етапи (стадії):

1) докладне відображення стратегічних завдань, що постають перед банком;

2) повна характеристика банківської установи – її цілі, завдання, стан зовнішнього та внутрішнього середовищ банку і можливість впливу на них;

3) точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань та відповідальності за отримані результати;

4) визначення конкретних значень ряду фінансових показників та опис якісних характеристик, що не мають кількісних параметрів;

5) визначення проблемних зон, як реальних, так і потенційно можливих, а також сфер підвищеного ризику;

6) чіткий опис ролі та місця банку у майбутньому, а також розробка заходів, які необхідні для підтримання його платоспроможності, надійності та конкурентоспроможності.

Зауважимо, що по завершенні кожного звітного періоду (місяця, кварталу, року) планово-аналітична служба готує звіт про виконання фінансового плану, у тому числі з поділом на підрозділи. Пакет документів у вигляді звіту про виконання фінансового плану банку з висновками та пропозиціями передається на розгляд керівництву з метою прийняття ефективних управлінських рішень щодо подальшої діяльності банку.

Як зображено рис. 1, процес фінансового планування діяльності банку носить безперервний характер: після закінчення одного планового періоду, одночасно з аналізом результатів виконання фінансових планів, розробляються й приймаються фінансові плани на наступний період [9].

Визначивши етапи процесу реалізації фінансового планування діяльності банку, варто розглянути сутність самого фінансового плану, визначити його склад і структуру.

Так, фінансовий план – це документ, у якому бюджет комерційного банку і план його портфеля активів, пасивів та послуг є логічно пов'язаними елементами єдиної системи [8, с. 334]. Отже, у загальному вигляді фінансовий план банку являє собою баланс доходів і витрат від здійснення його діяльності. Підтвердження цього є також думка П. В. Матвієнко [11, с. 83], що формування фінансового плану банку включає розробку планів доходів й витрат, а також формування звіту про прибутки і збитки та прогнозування фінансових показників.

С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг та І. В. Волошко [8, с. 334] дотримуються точки зору, що фінансовий план складається з двох частин: плану портфеля активів, пасивів і послуг, а також плану доходів і витрат.

А. О. Омелянович [15, с. 12 – 13] вважає, що фінансовий план повинен містити:

1. Розробку й узгодження фінансової моделі банку.
2. Формування прогнозного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогнозних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розробки й упровадження нових банківських продуктів і послуг.



Рис. 1. Процес реалізації фінансового планування діяльності банку

3. Формування бюджету банку на рік у його дохідній і видатковій частині.

4. Установлення лімітів витрат на утримання банку: визначення мінімальної достатньої маржі, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань.

5. Розрахунок прогностичних показників і нормативів.

У науковій роботі О. В. Васюренка та інших науковців [14, с. 109] мова йде про те, що:

1. Фінансовий план включає перелік дій із зазначенням строків їх виконання і прізвищами керівників підроз-

ділів, відповідальними за їх здійснення. До фінансового плану, зокрема, входять такі заходи:

- 1) збільшення статутного капіталу до кінця 2XXX р. – з XXX млн грн до YYY млн грн;
 - 2) збільшення резервів за активними операціями – з XXX млн грн до YYY млн грн;
 - 3) збільшення власного капіталу – з XXX млн грн до YYY млн грн;
 - 4) збільшення прибутку за рік – з XXX млн грн до YYY млн грн;
 - 5) зростання банківських активів – з XXX млн грн до YYY млн грн, зокрема:
 - 5.1) зростання кредитного портфеля (у тому числі окремо: підприємств і фізичних осіб) – з XXX млн грн до YYY млн грн;
 - 5.2) зростання фондового портфеля – з XXX млн грн до YYY млн грн;
 - 5.3) зростання інвестицій у дочірні та асоційовані компанії – до YYY млн грн;
 - 5.4) зростання портфеля ОВДП – на XXX млн грн.
2. Забезпечити вищі темпи зростання комісійних доходів порівняно з процентними доходами.
3. Збільшити комісійні доходи з XXX млн грн і зменшити комісійні витрати з XXX млн грн до YYY млн грн; процентні витрати – з XXX млн грн до YYY млн грн; адміністративні витрати – з XXX млн грн до YYY млн грн.
- Так, зазначені науковці [14] вважають, що формування фінансового плану включає три основні пункти: розробку планів доходів і витрат банку; формування звіту про прибутки та збитки; прогнозування фінансових показників.

На підставі аналізу літературних джерел та враховуючи специфіку банківської діяльності, вважаємо за доцільно виокремити такі підрозділи фінансового плану банку:

1. План активів і пасивів банку (у розрізі статей балансу банку згідно законодавчо установлені форми (форма № 1)).
2. План доходів і витрат банку (у розрізі статей звіту про фінансові результати згідно законодавчо установлені форми (форма № 2)).
3. План руху грошових коштів банку (у розрізі статей звіту про рух грошових коштів згідно законодавчо установлені форми (форма № 3)).
4. План прогнозних значень основних фінансових показників діяльності банку.

Отже, запропонований фінансовий план діяльності банку в розрізі 4 основних підрозділів є відображення якості та ефективності діяльності банку.

Зауважимо, що фінансовий план повинен складатися по кожному філіалу, підрозділу, відділенню банку окремо з подальшим зведенням їх до загального консолідованого фінансового плану банківської установи.

Система фінансових планів у банку розробляється на підставі [8, с. 337]:

- 1) аналізу існуючої структури активів і пасивів, їх дохідності та вартості за попередні періоди, а також прогнозів на майбутнє відповідно до стратегії банку щодо джерел залучення та напрямків розміщення коштів;
- 2) дотримання принципу відповідності між вартістю залучених ресурсів і дохідністю розміщених активів з метою отримання необхідного рівня процентної маржі, достатньої для ефективної діяльності кожного структурного підрозділу банку;

3) забезпечення випереджаючих темпів приросту доходів порівняно з темпами приросту витрат;

- 4) проведення політики обмеження витрат за окремими статтями небанківських операційних витрат і т. д.
- Зазначене вище і є ще одним підтвердженням доцільності виокремлення саме чотирьох підрозділів фінансового плану діяльності банку.

ВИСНОВКИ

Отже, запропоновані послідовність реалізації фінансового планування діяльності банку та підрозділи фінансового плану дозволяють об'єктивно оцінити стан банку, визначити його потенційні можливості та встановити такі планові показники, досягнення яких є реальним, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності фінансового планування діяльності банку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Білоусова О. С. Фінансове планування діяльності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. С. Білоусова. – Київ, 2008. – 19 с.
2. Богацька Н. М. Планування фінансової діяльності підприємства / Н. М. Богацька, Л. В. Милатинська, М. О. Путь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/55654.doc.htm
3. Вдовенко Л. О. Сутність фінансового планування на підприємстві та етапи його здійсненні / Л. О. Вдовенко, О. В. Марценюк-Розарьонова, А. О. Крапівка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61807.doc.htm
4. Калініченко О. М. Фінансове планування в банках : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. М. Калініченко. – Тернопіль, 2006. – 19 с.
5. Кириченко О. Банківський менеджмент : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. – К. : Основи, 1999. – 671 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-1995.html>.
6. Киркач С. М. Конкретизація сутності поняття фінансового планування з позиції специфіки функціонування підприємство/банк / С. М. Киркач // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2012. – Випуск 34. – С. 145 – 160.
7. Кірсанова Т. О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві / Т. О. Кірсанова, Н. А. Дяченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21_DBN=UJR N&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/VSU_ekon_2011_4_9.pdf
8. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
9. Кравченко О. В. Фінансове планування в банках / О. В. Кравченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. Т. 3 (124). – С. 56 – 59.
10. Лаптев С. М. Фінансове планування у банку / С. М. Лаптев // Фінанси України. – 2001. – № 8. – С. 102 – 108.
11. Матвієнко П. В. Планування діяльності банку – ключовий інструмент управління / П. В. Матвієнко // Статистика України (укр.). – 2007. – № 2. – С. 78 – 86.
12. Оверчук А. В. Основні етапи процесу фінансового планування на підприємствах / А. В. Оверчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/642/1/364.pdf>

13. Сюркало Б. І. Планування в системі управління фінансами банківських установ : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Б. І. Сюркало. – Суми, 2008. – 237 с.

14. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / [О. В. Васюренко, Г. М. Азаренкова, Н. П. Погореленко, В. Ю. Дубницький, О. М. Сидоренко, Л. В. Сердюк, Г. В. Омельченко]; за заг. ред. акад. АЕН України, д-ра екон. наук, проф. О. В. Васюренка. – К. : УБС НБУ, 2009. – 323 с.

15. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посібник / [Л. О. Омелянович, О. О. Папаїка, А. Ф. Кононенко, О. В. Грицак, І. В. Попова]; за заг. ред. Л. О. Омелянович. – [Вид 2-ге, перероб. і доп.]. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2008. – 230 с.

REFERENCES

Bilousova, O. S. "Finansove planuvannia diialnosti promyslovykh pidpriemstv" [Financial planning of industrial activities]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.04.01*, 2008.

Bohatska, N. M., Myliatynska, L. V., and Put, M. O. "Planuvannia finansovoi diialnosti pidpriemstva" [Planning of financial activity]. http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/55654.doc.htm

Kalinichenko, O. M. "Finansove planuvannia v bankakh" [Financial planning in banks]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.04. 01*, 2006.

Kyrychenko, O., Hilenko, I., and Yatchenko, A. "Bankivskyi menedzhment" [Bank management]. <http://www.info-library.com.ua/books-text-1995.html>

Kyrkach, S. M. "Konkretyzatsiia sutnosti poniattia finansovoho planuvannia z pozytsii spetsyfiki funktsionuvannia pidpriemstvo / bank" [Specifying the essence of the concept of financial planning and operation of the specific positions the company / bank]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, no. 34 (2012): 145-160.

Kirsanova, T. O., and Diachenko, N. A. "Problemy ta perspektyvy finansovoho planuvannia na pidpriemstvi" [Problems and prospects of financial planning at the enterprise]. http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO M=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VSU_ekon_2011_4_9.pdf

Kozmenko, S. M., Shpyh, F. I., and Voloshko, I. V. *Stratehichnyi menedzhment banku* [Strategic management of the bank]. Sumy: Universytetska knyha, 2003.

Kravchenko, O. V. "Finansove planuvannia v bankakh" [Financial planning in banks]. *Visnyk KhNU*, vol. 3 (124), no. 6 (2008): 56-59.

Laptiev, S. M. "Finansove planuvannia u banku" [Financial Planning in the bank]. *Finansy Ukrainy*, no. 8 (2001): 102-108.

Matviienko, P. V. "Planuvannia diialnosti banku – kluchoviy instrument upravlinnia" [Planning for the bank – a key management tool]. *Statystyka Ukrainy*, no. 2 (2007): 78-86.

Overchuk, A. V. "Osnovni etapy protsesu finansovoho planuvannia na pidpriemstvakh" [The main stages of the process of financial planning firms]. <http://eztuir.ztu.edu.ua/642/1/364.pdf>

Omelianovych, L. O., Papaika, O. O., and Kononenko, A. F. *Finansovyi menedzhment u banku* [Financial management in the bank]. Donetsk: DonDUET, 2008.

Siurkalo, B. I. "Planuvannia v systemi upravlinnia finansamy bankivskykh ustanov" [Planning in the financial management system of banks]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.08*, 2008.

Vasiurenko, O. V., Azarenkova, H. M., and Pohorelenko, N. P. *Finansove planuvannia ta prohnozuvannia diialnosti bankiv* [Financial planning and forecasting activities of banks]. Kyiv: UBS NBU, 2009.

Vdovenko, L. O., Martseniuk-Rozaryonova, O. V., and Krapivka, A. O. "Sutnist finansovoho planuvannia na pidpriemstvi ta etapy ioho zdiisnenni" [The essence of financial planning at the enterprise and the stages of its implementation]. http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61807.doc.htm