

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЮДЖЕТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В БАНКУ

APPLICATION OF BUDGETING TECHNOLOGIES OF BUSINESS PROCESSES IN THE BANK

УДК 336.719

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-38>

Метлушко О.В.

к.е.н., доцент кафедри
банківського бізнесу
Тернопільський національний
економічний університет

Стечишин Т.Б.

к.е.н., доцент кафедри
банківського бізнесу
Тернопільський національний
економічний університет

Metlushko Olga

Ternopil National Economic University

Stechyshyn Tetiana

Ternopil National Economic University

У статті обґрунтовано необхідність пошуку ефективних напрямів фінансового планування в банку, досліджено сутність, основні засади та етапи бюджетування як одного з перспективних напрямів планування. Охарактеризовано технології бюджетування, визначено його завдання з урахуванням циклів ділової активності банку, досліджено структуру системи фінансового управління банком на основі системи бюджетного управління фінансами. Запропоновано розгляд системи фінансового управління банком на основі системи бюджетного управління фінансами. Встановлено, що перехід до управління на основі бюджетування має відбуватися поетапно; визначено необхідність та важливість базового підходу до процесу формування бюджетів; систематизовано переваги й застереження цього методу фінансового планування для банку; виділено локальні елементи різних технологій бюджетування. Використання бюджетування в комплексі з іншими методами дасть змогу забезпечити високу якість фінансових планів та їх виконання.

Ключові слова: банк, планування, прогнозування, бюджетування, бізнес-процес.

В статті обґрунтовано необхідність пошуку ефективних напрямів фінан-

сового планування в банку, досліджено сутність, основні принципи та етапи бюджетування як одного з перспективних напрямів планування. Охарактеризовано технології бюджетування, определены его задания с учетом циклов деловой активности банка, исследована структура системы финансового управления банком на основе системы бюджетного управления финансами. Предложено рассмотрение системы финансового управления банком на основе системы бюджетного управления финансами. Установлено, что переход к управлению на основе бюджетирования должен происходить поэтапно; определены необходимость и важность базового подхода к процессу формирования бюджетов; систематизированы преимущества и предостережения этого метода финансового планирования для банка; выделены локальные элементы различных технологий бюджетирования. Использование бюджетирования в комплексе с другими методами позволит обеспечить высокое качество финансовых планов и их выполнение.

Ключевые слова: банк, планирование, прогнозирование, бюджетирование, бизнес-процесс.

In modern conditions, it is important to study the problems of the impact of financial management technology on the peculiarities of collecting, processing financial information and organizing a financial planning system in a banking institution for the effective implementation of both current and strategic goals of its development. However, according to studies of the current state of financial relations in the bank, their efficiency remains low, as evidenced by the low level of planning the financial performance of the bank. The purpose of the article is to study the effectiveness and practical application of budgeting as a direction of financial planning of business processes in the bank in modern conditions. The object of research is theoretical and methodological processes of budgeting. The subject of the study is the economic relations that arise in the process of practical application of budgeting in banks as one of the methods of financial planning. The necessity to find effective areas of financial planning in the bank is substantiated and the essence, basic principles and stages of budgeting as one of the promising areas of planning are explored in the paper. The technologies of budgeting are characterized, its tasks are defined, taking into account the cycles of business activity of the bank, the structure of the system of financial management of the bank on the basis of the system of budgetary financial management is investigated. It is established that the transition to management based on budgeting should take place in stages and determine the need and importance of a basic approach to the budgeting process, systematized the benefits and reservations of this method of financial planning for the bank, and identified local elements of different budgeting technologies. Given the advantages of budgeting as a common method of financial planning, as well as its shortcomings, we believe that the use of budgeting as a technology of financial management should ensure the effectiveness of planning and implementation of plans based on continuous monitoring of the bank, providing feedback, taking into account the necessary criteria achieving efficiency based on the characteristics of banking. Along with this, in our opinion, to increase the efficiency of financial planning in banks, it is advisable to use budgeting in combination with other methods, which will ensure the high quality of financial plans and their implementation.

Key words: bank, planning, forecasting, budgeting, business process.

Постановка проблеми. Динамічні зміни, що в умовах ринкової трансформації України вплинули на організацію системи управління планування та прогнозування в банках, обумовлюють необхідність детальнішого дослідження питань аналізу та формування ефективної фінансової структури банку. На наш погляд, актуальним є виявлення проблем щодо впливу технології управління фінансами на особливості збирання, оброблення фінансової інформації та організацію системи фінансового планування в банківській установі для ефективної реалізації як поточних, так і стратегічних цілей її розвитку. Проте нині ефективність фінансових відносин у банку залишається невисокою, про що свідчить низький

рівень системи планування фінансових показників діяльності банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У вітчизняній науковій літературі вагомий внесок у теорію стратегічного управління й планування зробили О. Васюренко [1], Л. Кузнєцова, А. Маслов [2], Л. Примостка [3], Б. Сюркало [4], М. Хуторна, О. Бартош [5] та інші науковці. Важливість зазначених питань підкреслюється у працях зарубіжних учених, таких як Р. Брейлі [6], П. Роуз [7], С. Майєрс [6], О. Лаврушин [8], Дж. Сінкі [9]. Однак, не зменшуючи вагомості напрацювань провідних науковців у цій сфері, маємо зазначити, що подальших наукових розробок потребують питання, безпосередньо пов'язані з процесом формування фінансового

плану банку. Необхідно зазначити, що останніми роками в економічній літературі досить часто звучить критика традиційних підходів до фінансового планування в банківській діяльності, тому порушується питання пошуку нових та вдосконалення вже наявних підходів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ефективності та практичного застосування бюджетування як напряму фінансового планування бізнес-процесів у банку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вдосконалення планової, облікової та аналітичної роботи є одним з найактуальніших завдань, яке виникає перед системою управління, зокрема фінансовою, задля підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансового стану банківських установ. Бюджетування базується на розробленні бюджетів різного рівня та напрямів діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізі відхилень від планових показників та внесенні відповідних коригувань задля досягнення намічених результатів. Бюджет – це деталізований план здійснення бізнес-процесів у банку, складений у грошовому вимірі, який охоплює всі сфери діяльності банку або різних його структурних одиниць, а також дає змогу зіставити всі втрати та отримані результати за певний час у майбутньому.

Поняття бюджетування в банку можна по-різному трактувати в розумінні керівників та спеціалістів різних ланок (табл. 1).

На думку авторів монографії «Організація планування фінансової діяльності банку» Л. Кузнєцової та Ю. Маслова, бюджетування в банку – це сучасна технологія управління, що створює умови для більш ефективної діяльності банку за рахунок зниження витрат на внутрішню взаємодію, отже, забезпечується всебічна економія ресурсів [2, с. 78].

Результатом практичного застосування бюджетування є наявність різноманітних технологій

планування бюджету. Вони з'явилися в результаті відмінностей банків за розміром, видами бізнесу та професійним рівнем персоналу (табл. 2).

Таким чином, можна виокремити низку переваг бюджетування, зокрема воно дає змогу визначити прогноз напрямів розвитку; поєднує маркетинговий та фінансовий плани; дає змогу провести аналіз за відхиленнями; створює можливість коригування планів [4, с. 10].

Загалом бюджетування можна подати як систему фінансового управління банківською установою мінімальної конфігурації (рис. 1).

У банку, як і в будь-якій іншій комерційній організації, виникає питання вдосконалювання системи бюджетування в таких випадках:

- керівники підрозділів постійно ремствують на те, що їхні співробітники не забезпечені необхідною для роботи технікою, видатковими матеріалами, офісним устаткуванням, меблями тощо;
- оплата комунальних послуг, оренди, засобів зв'язку, реклами, відряджень, представницьких витрат виконується неощадливо й постійно має тенденцію до підвищення;
- виникають ситуації, за яких керівників банку ставлять перед фактом проведення термінових позапланових платежів за якоюсь статтею витрат; такі ситуації можуть виникати регулярно, незважаючи на те, що ці ж витрати можна було б запланувати й затвердити в керівництва вчасно, в поспіху не займатися пошуком необхідних ресурсів;
- спроби директивного скорочення тих чи інших видів витрат не приводять до очікуваного ефекту економії коштів, оскільки виникають витрати за іншими статтями;
- зменшення видатків за іншими статтями зненацька призводить до зворотного ефекту: отримана економія коштів виявляється в декілька разів нижчою від непрямих втрат в інших галузях бізнес-діяльності банку;

Таблиця 1

Трактування поняття бюджету в розумінні керівників різних ланок

Поняття бюджету	Визначення
Кошторис господарських витрат	Це найпоширеніше завдання бюджетування, оскільки всі банки або підприємства виконують витрати щодо забезпечення своєї діяльності. Бюджетування господарських витрат дає змогу знаходити резерви для економії цих коштів.
Бюджет бізнес-діяльності	Друге за поширеністю завдання. Насправді це так, незважаючи на те, що щодо ведення бізнесу воно є важливішим, ніж бюджетування господарських витрат, адже для його впровадження необхідно вирішити цілий комплекс питань методів планування та обліку доходів і витрат бізнес-діяльності в розрізі підрозділів і бізнесів банку.
Бюджет проекту	Як правило, бюджет проекту ведеться за окремою технологією, відмінною від технології бюджетування всього банку.
Корпоративний бюджет багатопілийного банку	Він нерідко розглядається як окреме завдання, в якому перше місце за організаційними зусиллями посідає забезпечення узгодженої роботи великої групи менеджерів банку.
Планування ліквідності й управління фінансовими ресурсами	У банках це завдання не відносять до бюджетування, оскільки воно поглинається завданнями основної бізнес-діяльності. Однак на підприємствах з огляду на обмеженість застосування фінансових інструментів це завдання традиційно входить до бюджетування. Це перша важлива відмінність підходів до бюджетного планування в банку й на підприємстві.

– під час управління підрозділами іноді їхню діяльність оцінюють неадекватно, в результаті чого відбуваються «покарання невинних» і «заохочення непричетних»;

– за відсутності чітких орієнтирів і прозорих методів оцінювання діяльності провокується конкуренція підрозділів замість їхньої консолідації в інтересах бізнесу всього банку;

– забезпеченість підрозділів і філій матеріальними ресурсами, компенсаційними фондами, фондами оплати праці й пільгами здійснюється не з інтересів бізнес-діяльності банку, а під впливом кон'юнктурних міркувань.

Перший етап планування пов'язаний з розробленням загальних стратегічних цілей банку та їх узгодженням із тактичними цілями; другий етап – з діагностикою наявної організаційної та фінансової структури, інформаційної системи, систем планування та контролю; третій етап полягає у проектуванні та затвердженні змін організаційної структури, визначенні центрів відповідальності, в розрізі яких будуть здійснюватися бюджетування й формування фактичної облікової та аналітичної інформації,

консолідації бюджетів у загальну систему бюджетів, побудові системи контролю аналізу відхилень бюджетних показників від фактичних результатів; четвертий етап пов'язаний з навчанням спеціалістів, керівників центрів відповідальності та вищого рівня менеджменту, а також з безпосереднім впровадженням бюджетування в банківських установах.

Доведено, що перехід до системи управління, яка базується на бюджетуванні та управлінському обліку, має відбуватися поетапно з використанням спочатку лише деяких її елементів з подальшим поступовим ускладненням за успішного завершення попередніх етапів та підвищення рівня управлінської культури керівників і персоналу.

Фінансове управління банком не поліпшиться, якщо менеджери не розумітимуть мету та функції створеної системи, не знатимуть її інформативних та аналітичних можливостей, а також необхідності активної взаємодії з бухгалтерським персоналом. Важливим питанням є вибір базового підходу до процесу формування бюджетів. Насамперед виділимо такі підходи, як бюджетування структурних одиниць та бюджетування програм.



Рис. 1. Система фінансового управління банком на основі системи бюджетного управління фінансами

Таблиця 2

Характеристика технологій бюджетування

Назва технології	Характеристика технології
Версійність планів	Для прийняття рішення готують та аналізують декілька варіантів плану бюджету. Це характерно для великих організацій, де в процесі планування бере участь обмежена група висококваліфікованих фахівців. Використовують у банках з високим ступенем централізації управління.
Ітераційне планування	Полягає в багаторазовому узгодженні бюджету на різних рівнях відповідальності. Така технологія характерна для великих організацій, у яких в процесі бюджетування беруть участь багато фахівців: від керівників до кінцевих відповідальних виконавців банку. Ця технологія краща для банків з нежорсткою централізацією управління.
Планування «від досягнутого»	Ця технологія застосовується як в умовах сталого, добре прогнозованого бізнесу, так і тоді, коли неможливо зібрати та якісно обробити інформацію про перспективи бізнесу (планування «на око»).
Технологія "Rolling Budget"	Характерна для венчурних напрямів, коли ситуація, як зовнішня, так і внутрішня, здатна різко змінюватися. Така технологія дає змогу здійснювати оперативне корегування планів на підставі аналізу результатів виконання бюджету на попередніх етапах планування. Найбільшу увагу тут приділяють плануванню бюджету з урахуванням поведінки ринку.

Найбільш поширеним підходом до вітчизняної практики є бюджетування структурних одиниць, тобто відокремлених підрозділів. Під час бюджетування програм одиницею бюджетної активності є фіксовані організаційні одиниці, програми (для продуктів, проектів, компаній).

На підставі опрацювання різних точок зору визначено, що під час установа показників, які використовуються в бюджетуванні, доцільний перехід від окремих показників у вигляді однозначно заданої величини до інтервального й напівінтервального їх значення. Встановлення інтервальних і напівінтервальних значень показників є більш прийнятним за умови невизначеності, оскільки дає змогу точніше передбачити момент управлінського втручання і, як наслідок, досягти швидшої нормалізації ситуації.

Під час розроблення різних бюджетів доцільним є використання оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку за передбачуваних обмежень обсягів ресурсів та рівня цін. Як критерій оптимізації на оперативному рівні пропонується використовувати рівень маржинального доходу на банківську послугу, що дасть змогу формувати бюджети, які будуть максимізувати за заданих обмежень рівень та суму маржинального доходу. В основі побудови системи бюджетів банківських установ повинні лежати науково обґрунтовані принципи, тому що вони визначають характер та зміст діяльності банку, створюють умови для їх ефективної роботи й зменшують можливість впливу негативних чинників на процес надання банківських послуг.

Варто зауважити, що нині серед вітчизняних та зарубіжних учених і практиків-економістів немає єдиної точки зору щодо принципів, які доцільно покласти в основу складання бюджетів банківських установ, а це значною мірою впливає на якість процесу бюджетування.

Вітчизняні банки активно використовують у практичній діяльності бюджетне планування й контроль, але зазвичай цей механізм управління використовується не цілковито від його можливої ефективності. Це пов'язують з кількома причинами, які можна розділити на дві категорії, такі як концептуальні помилки, причиною яких є одностороннє уявлення про методологію бюджетного управління, та технологічні обмеження інструменту, вибраного для реалізації бюджетування.

У першому випадку бюджетування сприймається лише як інструмент фінансових менеджерів для складання платіжного календаря, дотримання платіжної дисципліни та контролю витрат. Як наслідок, поза системою стратегічного планування бюджетування є неповноцінною бухгалтерською процедурою. За допомогою «обмежених» інструментів важко управляти якісно.

Неможливість реалізації згаданого підходу в банківських установах пов'язана не лише з однобічним уявленням менеджерів про призначення бюджетування, але й з технологічними обмеженнями вибраних для його реалізації інструментів. У більшості банків головним інструментом управління є електронні таблиці, які взагалі не є спеціалізованим інструментом планування. Електронні таблиці надають спрощену модель поточної фінансової діяльності банківської установи, тому за їх допомогою неможливо проаналізувати результати щодо стратегічних ініціатив. Також під час формування різних сценаріїв бюджету, а саме оптимістичного, песимістичного та ймовірного, виникає проблема великого нагромадження таблиць, адже якщо необхідно відображати й фактичні, й прогнозні дані щодо виконання бюджету, то кожен бюджет буде представлено п'ятьма таблицями замість однієї.

Звернемо увагу на те, що процес управління означає ставлення конкретних цілей, планування, здійснення контролю на підставі затверджених планів, аналіз результатів шляхом їх зіставлення з плановими показниками, виявлення причин відхилень та ухвалення рішень, що усувають ці розходження. Саме такий підхід реалізовується в технологіях бюджетного управління, що складають ядро управлінського механізму більшості успішних банківських установ.

Ці технології дають змогу, зокрема, визначити стратегічні показники діяльності; встановити безпосередній зв'язок цільових стратегічних показників з планами (бюджетами), спрямованими на їх досягнення; виявляти роль і значення чинників, що впливають на досягнення цілей банківської установи; проводити оцінювання можливих варіантів розвитку подій за зміни найважливіших планових показників (прибуток, відсоткові ставки, вартість ресурсів тощо); розмежовувати відповідальність за результати між керівниками різних напрямів і рівнів організаційної ієрархії; визначати оптимальну систему мотивації менеджерів та їхню частку у фінансовому результаті банківської установи; встановлювати відповідність між планами й фактичними результатами; здійснювати оперативний контроль відхилень і виявляти їх причини; оцінювати й порівнювати ефективність різних напрямів бізнесу, підрозділів, продуктів.

Зазначимо, що впровадження системи бюджетування й постановка бюджетних робіт на потік складаються з таких основних етапів:

- 1) визначення значень ключових показників;
- 2) складання головного бюджету;
- 3) фінансове структурування;
- 4) інформаційне структурування;
- 5) розподіл функцій бюджетного планування;
- 6) побудова системи відповідальності за дотримання бюджетних регламентів;

7) аналіз відхилень від бюджету, побудова гнучкого бюджету [5].

Важливим результатом практичного застосування бюджетування є, на наш погляд, локалізація технологічних і методологічних завдань. Вона дає змогу зосередити увагу фахівців на будь-якій вузькій сфері бюджетування без спричинення небезпеки залишити без контролю інші завдання. Виділимо такі локальні елементи різних технологій бюджетування:

– управління витратами банку (застосування резервних фондів бюджету дає змогу прискорити процес прийняття рішень за необхідності виконання незапланованих видатків; технологія компенсації витрат застосовується для захисту від перевитрат резервних фондів);

– використання лімітів планування та виконання захищених статей для узгодження роботи керівників і фахівців, що дає змогу гнучко регулювати ступінь самостійності підрозділів у питанні прийняття рішень (її застосування забезпечує прискорення процесу узгодження планів, оскільки керівники озброюють підлеглих орієнтирами для планування й виконання бюджету);

– розроблення й впровадження стандартизованих алгоритмів рознесення доходів і видатків (останні необхідні для підтримки застосування технологій підрозділів, резервних фондів, обліку доходів і видатків не лише у підрозділах, але й для відображення в бюджеті довгострокових договорів);

– організація зв'язку бюджетування витрат з матеріальним обліком задля відображення в бюджеті фактів переміщення матеріальних цінностей (на практиці переміщення об'єктів між підрозділами, використання резервів не приводять до фактичних витрат банку, але вносять зміни у виконання бюджетів підрозділів).

Бюджетне управління підрозділами банку диктує інші завдання й форми аналізу, а саме:

– виконується аналіз структури видатків за період (для одержання результату аналізуються частки філій і підрозділів у заданій статті доходів і видатків);

– порівнюються сумарні витрати філій, створюються списки філій у порядку зростання або зменшення доходів або видатків;

– порівнюються однотипні витрати філій (наприклад, ранжування філій за видатками на заробітну плату, питомими видатками на обчислювальну техніку на одного працівника);

– проводиться аналіз Парето-ефективності «20/80», основна мета якого полягає у виявленні 20% статей бюджету, що становлять 80% видатків філії, підрозділу, банку (наприклад, формування трьох груп статей видатків з використанням методів ABC-контролю) [10].

Найскладнішою проблемою бюджетування залишається розроблення методології оцінювання

ефективності діяльності центрів прибутковості банку, яка має бути справедливою й водночас стимулювати досягнення його стратегічних цілей. Основне питання полягає в перерозподілі доходів, які отримує структурний підрозділ, між усіма бізнес-одинацями, які беруть участь у наданні послуги або створенні банківського продукту [11, с. 45–46]. Під час застосування бюджетування в банку необхідно зважати на те, що ця технологія планування має певні застереження щодо використання, зокрема відірваність стратегії від бюджетів; відсутність точного переліку ключових показників діяльності; непорівнянність показників підрозділів; проведення планування на основі даних бухгалтерського обліку [12, с. 51].

Як показує цей перелік питань, що належать до основних завдань бюджетування, основна складність впровадження бюджетного планування й аналізу стосується технології, а зовсім не засобів автоматизації цього процесу. Важливо, що автоматизовані системи мають бути потенційно готові сприйняти все розмаїття застосовуваних технологій. Впровадження нових технологій і пов'язані з цим витрати мають бути чітко корельованими з очікуваними конкурентними перевагами або іншими майбутніми вигодами для банку: чи це інформаційна підтримка операційної роботи з продажу банківських послуг, чи ефективніше управління ризиками, чи економія на централізації функцій супроводу й випуску звітності, чи підвищення вірогідності та інформативності звітності задля більшої прозорості та керованості бізнесу. Також необхідно мати на меті централізацію функції забезпечення й формування звітності.

Висновки з проведеного дослідження. Зважаючи на переваги бюджетування як поширеного методу фінансового планування, а також враховуючи його недоліки, вважаємо, що використання бюджетування як технології управління фінансами має забезпечити ефективність процесу планування та виконання планів на основі постійного моніторингу процесів діяльності банку, забезпечення зворотного зв'язку, врахування необхідних критеріїв досягнення ефективності з огляду на характерні особливості банківської діяльності. Водночас, на нашу думку, для підвищення ефективності фінансового планування в банках бюджетування доцільно використовувати в комплексі з іншими методами, що дасть змогу забезпечити високу якість фінансових планів та їх виконання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / за заг. ред. О. Васюренка. Київ : УБС НБУ, 2009. 292 с.
2. Кузнєцова Л., Маслов Ю. Організація планування фінансової діяльності банку : монографія. Одеса : Пальміра, 2006. 193 с.

3. Примостка Л., Примостка О., Карчева І. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 384 с.

4. Сюркало Б. Планування в системі управління фінансами банківських установ : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2008. 20 с.

5. Хуторна М., Бартош О. Бюджетування як інструмент управління банком. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1942> (дата звернення: 30.04.2020).

6. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов Москва : Олимп Бизнес, 1997. 1120 с.

7. Роуз П. Банковский менеджмент / пер. с англ. 2-е изд. Москва : Дело, 1997. 768 с.

8. Банковский менеджмент : учебник / под ред. О. Лаврушина. 3-е изд. Москва : КНОРУС, 2010. 560 с.

9. Синки-мл. Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Москва : Альпина Паблшер», 2019. 1024 с.

10. Чаусов В., Некрасов В. Бюджетирование в банке. *Банки и технологии*. 2000 № 3. URL: <http://iso.ru/ru/press-center/publications/1560.shtml> (дата звернення: 04.05.2020).

11. Зянько В., Коваль Н., Єпіфанова І. Банківський менеджмент : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.

12. Сюркало Б. Практичні аспекти застосування технологій бюджетування в комерційних банках. *Вісник Української академії банківської справи*. 2006. № 2 (21). С. 47–52.

REFERENCES:

1. Vasjurenko O.V., Azarenkova Gh.M., Poghorelenko N.P., Dubnyckij V.Ju., Sydorenko O.M., Serdjuk L.V., Omeljchenko Gh.V. (2009) Finansove planuvannya ta prohnozuvannya dijalnosti bankiv : monohrafija [Financial planning and forecasting of banks : monograph]. Kyiv : UBS NBU, 292 p. (in Ukrainian).

2. Kuznyetsova L.I., Maslov Y.K. (2006) Orhanizatsiya planuvannya diysnoyi diyalnosti banku : monohrafija [Organization of planning the financial activities of the bank : a monograph]. Odesa : Pal'mira, 193 p. (in Ukrainian).

3. Prymostka L.O., Prymostka O.O., Karcheva I.Y. (2017). Bankivs'kyi menedzhment: innovatsiyni kontseptsiyi ta modeli : monohrafiya [Banking management: innovative concepts and models : monograph]. K. : KNEU, 384 p. (in Ukrainian).

4. Syurkalo B. (2008) Planuvannya v systemi upravlinnya finansamy bankivs'kykh ustanov. Avtoref. dysert. na zdob. nauk. st. k.e.n. [Planning in the financial management system of banking institutions]. Sumy, 20 p. (in Ukrainian).

5. Khutorna M.E., Bartosh O.M. (2013) Byudzhetuвання yak instrument upravlinnya bankom. [Budgeting as a tool of bank management]. *Efektivna ekonomika* № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1942> (accessed: 30 April 2020) (in Ukrainian).

6. Breyli R., Mayyers S. (1997). Printsipy korporativnykh finansov. [Principles of Corporate Finance] M. : Olimp Biznes, 1120 p. (in Russian).

7. Rose P.S. (1997) Bankovskiy Menedzhment. [Commercial Bank Management]. Delo, 786 p. (in Russian).

8. Bankovskiy menedzhment : uchebnyk (2010) [Bank Management : textbook] / pod red. O.Y. Lavrushyna. 3-e yzd, M. : KNORUS, 560 p. (in Russian).

9. Sinki-ml. Dzh. (2019) Finansovyy menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug. [Financial management in a commercial bank and in the financial services industry] Al'pina Pablsher, 1024 p. (in Russian).

10. Chausov V., Nekrasov V. (2000) Byudzhetrovaniye v banke. [Budgeting in the bank] *Banki i tekhnologii* № 3. URL: <http://iso.ru/ru/press-center/publications/1560.shtml> (accessed: 04 May 2020) (in Ukrainian).

11. Zyan'ko V.V., Koval' N.O., Yepifanova I.Y. (2018) Bankivs'kyi menedzhment : navchal'nyy posibnyk. [Banking management : textbook] Vinnytsya : VNTU, 126 p. (in Ukrainian).

12. Syurkalo B. (2006) Praktychni aspekty zastosuvannya tekhnolohiy byudzhetuвання v komertsyinykh bankakh [Practical aspects of application of budgeting technologies in commercial banks]. *Visnyk Ukrayins'koyi akademiyi bankivs'koyi spravy*, pp. 47–52 (in Ukrainian).