

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.54)

УДК 65.336.71

Г. М. Чепелюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи,
ДВНЗ «Університет банківської справи», Черкаський навчально-науковий інститут
ORCID: 0000-0003-0839-8407

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БАНКУ В УМОВАХ ВЗАЄМОДІЇ З ЧИННИКАМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Н. М. Chepeliuk
PhD in Economics, Associate Professor of finance and banking, State High Education
Establishment "Banking University", Cherkasy Educational and Scientific Institute

STRATEGIC ANALYSIS AND DEVELOPMENT PLANNING OF BANK IN CONDITIONS OF COOPERATION AND FACTORS OF THE ENVIRONMENT

У статті обґрунтовано необхідність якісної розробки конкурентної стратегії комерційного банку. Фінансова стратегія займає важливе місце в рамках стратегічного планування, оскільки впливає на подальшу конкурентоспроможність комерційного банку. Фінансові стратегії ґрунтуються на різних підходах, але головною їх метою залишається збільшення фінансових ресурсів в коротко- та довгостроковому періодах. Обґрунтовано необхідність застосування технології управління фінансами на основі системи збалансованих показників, конкретизовано основні недоліки сучасного фінансового планування в банку та визначено напрями його вдосконалення – використання фінансового аналізу в банку з метою підвищення ефективності рівня фінансового планування. Розглянуто підходи науковців до трактування поняття стратегічного аналізу. Уточнено суть стратегічного аналізу. Визначено його місце серед інших видів економічного аналізу та значення для управління банком.

Formation of financial strategy of commercial bank is complex and responsible process which demands detailed research. In the article the necessity of qualitative development of competitive strategy of a commercial bank. Financial strategy plays an important role in the strategic planning, as it influence the future competitiveness of the commercial bank. Different financial strategies are based on different approaches, but their main purpose is to increase financial resources in the short and long run.

Necessity of using of technology of financial management on the basis of the system of the balanced indexes is grounded the basic problems of the modern financial planning.

The essence of strategic analysis is clarify. Its place with other prospects of economic analysis and role for the management by a bank is determined.

The article considers essence of the strategic analysis, its place and role in the process of strategic management of the bank and instruments of realisation. It justifies expediency of use of the balanced scorecard for assessment of activity of a banking institution.

Consolidation of different approaches to content and place of Strategic Planning in Strategic management.

System is fulfilled, the key role of a bank competitive advantages diagnostics in this process is defined.

Considered theoretical generalizations domestic and world practical persons of strategic management, as well as are determined standard mistakes, which meet in strategic management.

The disadvantages of existing foreign and domestic banking management practice in financial activities were described using complex and system analysis. Suggestions to solve existing problems in banking strategic management on micro and macro level were proposed.

The article analyzed and systematized the factors affecting the competitiveness of banks. Studied the indicators characterizing the level of competition in the banking market. Outlined directions to ensure the competitiveness of banks.

On the basis of findings subsequent recommendations are given in relation to perfection of the existent strategy of development of a bank.

Ключові слова: банк; планування; фінансове планування банку; стратегічний аналіз.

Keywords: bank; planning; financial planning in a bank; strategic analysis.

Постановка проблеми. Банк, як бізнес-структура, зацікавлений отримувати високі прибутки поточного періоду діяльності та створювати базис для їх зростання у майбутньому. В умовах соціально-економічної кризи особливої актуальності для українських банків набуває питання підвищення їх конкурентного потенціалу. Як свідчать дані емпіричних досліджень, на стійкість банку до впливу негативних щодо нього зовнішніх подій і явищ в економіці та суспільстві, конкурентоспроможність, суттєвий вплив має якість розроблених стратегій та, відповідно, тактик, політик і механізмів їх виконання. Планування та оцінка конкурентної позиції банку – найвідповідальніша складова банківського управління, в процесі якої виробляється стратегія банку, що визначає діяльність банку на перспективу. Важливість планування зумовлюється реалізацією необхідних конкурентних стратегій. Період стихійного, непланового функціонування банків минув.

Сутність стратегічного планування полягає у визначенні стратегії функціонування банку загалом на певний період (квартал, півріччя, рік) та порядку здійснення контролю, а також у розвитку стратегічного інформаційного забезпечення. Стратегічний аналіз – це оцінка ефективності окремих видів банківської діяльності шляхом порівняння поточних фактичних значень із плановими, нормативними, аналогічними результатами банків - конкурентів. Тому, необхідність чіткої адаптації теоретичних положень менеджменту в банківській сфері є перманентною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження щодо стратегічного управління, яке включає в себе аналіз та планування, висвітлені в зарубіжних та вітчизняних працях. Фундаментальні положення питання банківської стратегії, її основних засад та планування (стратегічне, тактичне) викладені в праці Дж. Сінкі мол. «Управління фінансами в комерційних банках» [2].

С. Бочкарьов та Є. Почіковская слушно зазначають, що «... найчастіше про конкурентну позицію фірми/банку, а також про ступінь їх стійкості, судять саме за розміром їх ринкової частки. Слід особливо підкреслити, що показник частки ринку виконує дві основні функції. По-перше, він слугує індикатором успішності банку в обслуговуванні цільового ринку чи сегменту на певний момент. По-друге, частка ринку, як правило, дає перевагу в подальшому проникненні на ринок. Саме частка ринку відображає дуже важливий стратегічний актив банку, який можна використати для наступного зміцнення ринкових позицій банку. З іншого боку, збільшення частки ринку (темпи зміни) свідчать про здатність банку обслуговувати ринок краще ніж конкуренти. Обсяг ринкової частки фірми/банку є похідною від величини їхнього конкурентного потенціалу. Так, нарощення конкурентного потенціалу обов'язково відобразиться у зростанні частки ринку. У зв'язку з цим, слід підкреслити, що показник частки ринку та темпи його зміни загально визначено мають ключове значення для оцінки конкурентоспроможності банку та оцінки рівня конкурентності стратегії, яка ним реалізується. [1]

Дослідження українських науковців питання банківських стратегій базується на фундаментальних дослідженнях закордонних вчених, що охоплюють як бізнес загалом, так і банки зокрема. У вітчизняній науковій літературі вагомий внесок у теорію менеджменту банків, стратегічного управління й планування зокрема, зробила Л. Примостка. В її працях досвід економічно розвинених країн покладено в основу фундаментальних та прикладних досліджень, який адаптований до умов України. Варто погодитися з наступною думкою Л. Примостки: «Результати стратегічного керування носять незворотний чи довгостроковий характер і відіграють кардинальну роль у розвитку банку. Однак існує принципова різниця між стратегічним

плануванням і стратегічним управлінням. Якщо стратегічне планування - це формування перспективних планів кредитної організації, то стратегічне управління - це досягнення довгострокових результатів діяльності банку на основі цих стратегічних планів, контроль за їхньою реалізацією, у ході якої здійснюється процес нормального відтворення і розвитку банківської фірми. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління - на питання «що, хто і як повинен робити?». Отже, стратегічне управління - ширше і місткіше поняття, що включає стратегічне планування» [6].

С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко пропонують враховувати в процесі стратегічного планування ринкові переваги, конкурентоспроможність, імідж банку [3]. Наведені аспекти широко охоплюють мету й завдання діяльності кредитної установи.

І. Парасій-Вергуненко зазначає: «Правильно обрана банком стратегія в процесі втілення її в життя повністю відповідає як внутрішнім, так і зовнішнім факторам його діяльності, дає банку стабільну конкурентну перевагу, сприяє підвищенню інтенсивності його діяльності, спрямована на підтримку довгострокової ділової активності банку» [5].

Конкурентна позиція банку прямо та обернено взаємопов'язана зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням. Конкурентоспроможність банку досить багатомірна категорія та є предметом досліджень і дискусій. У стратегічному управлінні й плануванні конкурентоспроможність виступає одним із цільових орієнтирів. Основні показники, що визначають конкурентоспроможність, це: охоплення ринку, мережа філій і відділень, рентабельність, фінансова стійкість. Стратегічний аналіз здійснюється з метою визначення бажаних результатів в умовах прогнозованого навколишнього середовища, в якому функціонує банк, врахування його внутрішнього потенціалу, розробки стратегії, що базується на реальних потребах ринку і клієнтів банку та його фінансових можливостях. Методологічним інструментом виступає фінансовий аналіз, як метод оцінки та прогнозування фінансового стану кредитної установи на основі його бухгалтерської звітності.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування доцільності та розробка пропозицій щодо стратегічного аналізу та планування розвитку банку в умовах взаємодії з чинниками зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто відзначити, що реалії України вимагають дослідження впливу на стратегічні рішення банку як загально визначених теорією та практикою чинників, так і специфіки внутрішніх. Розробка стратегій розвитку банку є частиною єдиного процесу управління. Особливістю стратегічного планування українських банків, порівняно з банками економічно розвинених країн, є терміни. Так, в Україні довгостроковою вважається стратегія на 1-3 роки. Це пояснюється соціальними, політичними, правовими чинниками. Вони, у свою чергу, створюють економічні. Наш бізнес постійно перебуває в ситуації невизначеності, яка обумовлена не тільки ринком, а й рішеннями органів держуправління. Суб'єкти економічної діяльності не завжди можуть прорахувати власні бізнес-плани з достатнім рівнем імовірності їх реалізації. Відповідно, дані ризики, що обумовлені невизначеністю, отримують банки – кредитори. Невизначеність формує банківські ризики в результаті надання банківських послуг реальному сектору економіки. Саме тому питання стратегічного аналізу та планування діяльності банку потребує постійних досліджень у контексті проблем середовища, в якому він працює.

Стратегія банку виступає певною концепцією його діяльності, а стратегічний аналіз представляє собою синтез управлінських та аналітичних функцій. Він дозволяє топ-менеджменту кредитної установи максимально ефективно використати як внутрішній потенціал, так і скористатися сприятливими зовнішніми факторами чи мінімізувати втрати за умови негативних для банку подій на ринку.

Банківська система не позбавлена впливу внутрішніх і зовнішніх випадкових факторів. Це означає, що стан банків та послідовність подій, які впливають на їх роботу, також до певної міри випадкові. Тому для прийняття оптимальних та раціональних рішень необхідний формалізований процес прийняття рішень. Визначення місця банку на ринку повинно проводитися за посередництвом ситуаційного аналізу. «Базою ситуаційного аналізу є (SWOT) – аббревіатура слів (сила, слабкість, можливості та загрози). Елементи SWOT покладено в основу процесу планування. Ситуаційний аудит і SWOT-аналіз допомагають менеджерам визначити альтернативні напрямки дій та дати їм оцінку. Ідея полягає в тому, щоб, спираючись на сили та можливості, скоригувати чи елімінувати слабкості та загрози (сила і слабкість сприймаються як внутрішні фактори, а можливості та загрози – як зовнішні)» [2].

Для здійснення контролю впливу зовнішніх факторів на результати діяльності банку, аналітикам доцільно застосовувати такі методи та процедури:

- систематичний моніторинг та оперативне інформування керівництва банку про зміни ринків;
- визначення співвідношень активів і пасивів залежно від ринкових коливань;
- періодичний контроль планів і прогнозів, розробка аналітичних висновків та рекомендацій із доведенням їх до керівництва банку;
- оцінка конкурентної позиції та іміджу банку серед банків своєї групи чи регіону.

Контроль впливу на діяльність банку внутрішніх факторів досить різнобічний та багатоетапний процес. Він представляє собою комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію та ефективність встановлених процедур затвердження рішень, звірки та аналізу операційної діяльності, передачу інформації по вертикалі та горизонталі управління й виконання операцій, підтримку ліквідності, достатності капіталу, підвищення доходів та зниження витрат.

Для контролю впливу внутрішніх факторів вважаємо ефективними наступні методи:

- бюджетне планування та відповідність фактичних результатів плановим, виявлення причин відхилення від кошторису;
- систематичний моніторинг структури балансу банку;
- оцінка відповідності результатів фінансово-господарської діяльності даним прогнозам та планів;
- аналіз результатів фінансово-господарської діяльності в динаміці;
- контроль обґрунтованості тарифної політики банку;
- оцінка удосконалення та розвитку фінансової політики банку.

Таким чином, аналіз даних балансу, фінансової звітності у динаміці, та їх співставлення дозволить виявити закономірності та зв'язки між різними показниками, встановити особливості діяльності банку, чи його структурних підрозділів як у розрізі регіонів, так і загалом. Ця оцінка служить обґрунтуванням для прогнозу контрольних цифр бізнес-плану. Порівнюватися можуть показники досліджуваного об'єкта з аналогічними показниками іншого, нормативними показниками, бажаними чи небажаними, показниками минулих періодів.

При прийнятті рішень чи аналізі проблеми застосовується статистичний аналіз, представлений використанням статистичних методів. Основні статистичні методи: середня арифметична, середня геометрична, медіана, мода, середньоквадратичне відхилення, середньозважена арифметична.

Варто відзначити роль економічного аналізу, який є важливим інструментом стратегічного аналізу. Методичний апарат економічного аналізу застосовується на всіх етапах управління та планування. Підхід до аналізу як до методичного прийому стратегічного планування досить виправданий.

Метод аналізу – способи, прийоми та засоби дослідження економічних явищ і процесів на мега-, макро-, мезо- та мікроекономічних рівнях. Він реалізується через його науковий апарат – сукупність прийомів дослідження. За їх допомогою аналітик може виявити причинно – наслідкові зв'язки в економічних подіях. За твердженням українського вченого В.С. Рудницького, аналіз – це метод дослідження, який включає вивчення предмета шляхом уявного та практичного розчленування його на складові частини (ознаки, властивості). У процесі розчленування об'єктів дослідження виявляють взаємозв'язки між показниками, вивчають причини, обумовлені їх зміною, визначають вплив окремих факторів на зміну показників господарської діяльності суб'єкта перевірки. Основна мета аналізу полягає не стільки в розчленуванні предмета, скільки в пізнанні його суті, у розкритті законів його функціонування і розвитку [7].

Використовуючи різні методи аналізу, аналітики запроваджують інформаційно-аналітичні системи, які формують вичерпну інформацію про грошові потоки. Це особливо актуально для банків.

При стратегічному плануванні складається перелік питань, на які необхідно отримати відповідь менеджменту банку. На етапі планування аналіз первинних даних дозволяє визначити джерела інформації, з яких надалі будуть братися дані. Під час підготовки до розробки стратегічних планів необхідно аналізувати структуру балансу установи, стан її дебіторської та кредиторської заборгованості, стан позабалансових рахунків. Структура та якість активів і пасивів розглядається у динаміці, визначається питома вага прибуткових і неприбуткових активів, простроченої та сумнівної заборгованості. Структура доходів та витрат аналізується за групами, передбаченими планом рахунків та проводиться порівняння з аналогічним періодом минулого року. З'ясовується, які заходи проведені банком для забезпечення стабільної прибуткової діяльності, збільшення доходів, скорочення витрат, поліпшення якості активів. Особливу увагу аналітики повинні приділити аналізу кредитних операцій, як основного джерела доходів банківської установи. Для характеристики здатності банку залучати ресурси, визначається питома вага коштів фізичних і юридичних осіб у загальній сумі зобов'язань та визначається тенденція щодо їх збільшення чи зменшення. Вказані аналітичні дослідження діяльності кредитної установи дають характеристику, переважно, внутрішніх факторів, що визначають результати роботи. Оскільки цього недостатньо для отримання повної та об'єктивної інформації щодо ефективності діяльності банку, то необхідна також інформація про економіку регіону, де працює кредитна установа та її відокремлені підрозділи. Такий аналіз повинен проводитися постійно. Це важливо не тільки при складанні бізнес-плану, а й при реалізації визначеної стратегії, оскільки тенденції на ринку постійно змінюються. Щодо дослідження регіональної економіки у спектрі банківської діяльності, то її варто здійснювати за такими основними напрямками: аналіз основних галузей економіки та груп населення в регіоні; оцінка динаміки цін на продовольчі товари, товари народного споживання та послуги, а також темпів інфляції в регіоні; стан сільського господарства; оцінка місцевої промисловості за галузями; оцінка галузевої структури імпорту та експорту (галузеве сальдо за експортом та імпортом); оцінка структури безробіття; оцінка галузевої структури безробіття та пропозиції вакансій; аналіз населення регіону; оцінка житлових умов у регіоні [4].

Загалом, фінансово-економічний аналіз та консультування водночас є функцією та проміжним результатом роботи в стратегічному аналізі банку. Він проводиться з метою вияву внутрішніх резервів отримання прибутку, аналізу грошових потоків, проведення експертиз та консультацій для керівництва. Результатом дослідження причинно-наслідкових зв'язків в економічних подіях банку є:

- оптимізація використання грошових коштів;
- виявлення причин: виникнення простроченої заборгованості за кредитами, зменшення ресурсної бази банку, скорочення його клієнтської бази;
- раціональне обґрунтування шляхів використання наявних грошових ресурсів;
- підтвердження впевненості правління банку у правильності рішень, які приймаються керівництвом відокремлених підрозділів банку.

Відзначимо, що сьогодні оцінку економічного стану кредитної установи на основі лише ретроспективності, можна визначити як недолік. За умов досить високої конкуренції на ринку банківських послуг, кредитною установою необхідно керувати так, щоб випереджувати розвиток поточних подій. За цих обставин аналіз фінансових потоків банку є одним із продуктивних підходів до управління активами і пасивами банку. В межах цього аналізу розглядаються потоки платежів за активними і пасивними операціями, окремі угоди та їх серії. Інвестиційні та кредитні операції слід розглядати як потоки фінансових вкладень та зустрічні надходження доходів за ними. На цьому принципі в практиці розвинених країн базується цілий клас банківських імітаційних моделей.

Імітаційне моделювання забезпечує цілісний погляд на діяльність банку загалом, розробку оперативних і стратегічних планів та обґрунтування дохідності здійснення окремих активних операцій. Імітаційні моделі реалізуються на базі пакетів структурного моделювання, електронних таблиць, спеціалізованих банківських експертних пакетів.

Реалізація методів моделювання можлива за наявності у банку автоматизованої інформаційної системи із детальною, повною та точною інформацією про фінансові інструменти. В процесі впровадження імітаційного моделювання суттєво підвищуються вимоги до інформаційної системи банку, повноти та точності використовуваної інформації. Зростає значення оцінки достовірності аналітичних результатів, отриманих іншими методами дослідження.

Впровадження методів моделювання не заперечує, а навпаки, розширює використання традиційних видів, прийомів та способів аналізу, що включають порівняння відносних та середніх величин, групування, бальну оцінку, зведення, графічний, табличний, а також балансовий методи. Їх доцільно застосовувати для контролю за виконанням кошторисів, моніторингу операцій з кредитування, операцій з іноземною валютою, цінними паперами, виявлення негативних та небажаних відхилень, що можуть призвести до підписання неефективних угод. Водночас, результати аналізу, отримані традиційними методами, формують базу для створення економіко-математичної моделі. Таке поєднання суттєво підвищує ефективність стратегічного аналізу.

Застосування математичного апарату із використанням програмного забезпечення дозволяє обґрунтувати власні пропозиції шляхом розрахунків за даними звітності та представити результати реалізації запропонованої моделі у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Незалежність від діяльності підрозділів, що здійснюють операції із залучення та розміщення коштів, забезпечить вищий ступінь об'єктивності наданої інформації. Сучасний стан економіки та банківської системи вимагає оптимального управління на базі прогнозу стану кредитної установи на певний період часу (квартал, рік). Без прогнозу інформація неактуальна, що призводить до неефективного управління та втрати банком ринкових позицій.

Контроль впливу зовнішніх факторів на діяльність банку – це комплекс методів і процедур, спрямованих на оперативне реагування банку та прийняття адекватних рішень у зв'язку зі зміною макроекономічних умов, нормативно - правових актів, як вітчизняних, так і закордонних, загальних та структурних тенденцій економічного розвитку країни.

Висновки. Вивчення статистичних даних, річних звітів банків, звітів незалежних аудиторів у банках України дає підстави таким чином узагальнити недоліки моделі банківського управління:

- власна концепція розвитку та відповідна їй концепція управління, сукупність практичних заходів банку носять узагальнений характер, не відображаючи особливості та мету діяльності конкретного банку, тобто вони – типові;
- відсутні продумані повноцінні системи інформаційного забезпечення процесів управління;
- банки приділяють недостатньо уваги системному аналізу, діагностиці та прогнозуванню діяльності;
- між підрозділами банку слабо розвинені горизонтальні структурні зв'язки, що призводить до неузгоджених, а відтак неефективних рішень.

Для підвищення результативності стратегічного аналізу в управлінні банком особливого значення набуває використання аналітиками банку конкретних груп методів, а саме:

1. Моделювання: використовуються для опису та вивчення стану об'єктів контролю, зовнішніх впливів та умов, в яких здійснюються ведення банківські операції.

2. Прогнозування (в тому числі планування) – визначення цілей та засобів ефективного управління та контролю.

3. Інтеграції даних – набувають великого значення в умовах постійного зростання обсягів, масштабів та складності здійснюваних банками операцій (що тягне за собою неповноту, розрізненість інформації) та мають перспективи застосування для формування цілісного уявлення про об'єкти контролю.

4. Системного аналізу – застосовуються для вироблення альтернативних управлінських рішень.

Узагальнюючи викладене, відзначимо, що використання в банках комплексної методики стратегічного аналізу ділової активності банку, ефективності операцій із залучення та розміщення ресурсів банку створить передумови для організації ефективного стратегічного управління. Це дозволить обґрунтувати не тільки поточну діяльність, а й подальший розвиток банку як суб'єкта господарювання та сформулюються передумови для оцінки доцільності управлінських рішень, які приймаються на перспективу.

Список літератури.

1. Бочкарев С.В., Почиковская Е.А. Формирование конкурентоспособной стратегии универсального банка. Евразийский международный научно-аналитический журнал: Проблемы современной экономики. 2009. Вып. 3 (31) URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2738> (дата звернення: 02.05.2019).
2. Дж. Синки мл. «Управление финансами в коммерческих банках»: пер. с англ. 4-го переработанного изд. / под ред. Р.Я. Левиты, Б.С. Пинскера. Москва: Catallaxy, 1994. 820 с.
3. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.
4. Куницына Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: учебник. Москва: Финансы и статистика, 2002. 304 с.
5. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2007. 360с.
6. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник - 3-тє вид., допов. і переробл. Київ: КНЕУ, 2012. 338 с.
7. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту: монографія. Тернопіль: ТАНГ «Економічна думка», 1998. 192 с.

References.

1. Bochkarev, S.V. and (2009), "Formation of a competitive strategy for a universal bank", *Evrazijskij mezhdunarodnyj nauchno-analiticheskij zhurnal: Problemy sovremennoj jekonomiki*, vol. 3 (31), [Online], available at: URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2738> (Accessed 02 May 2019).
2. Dzh. Sinki ml. (1994), *Upravlenie finansami v kommercheskih bankah* [Financial management in commercial banks], 4th ed., Catallaxy, Moscow, Russia, P. 820.
3. Kozmenko, S.M. Shpyh, F.I. and Voloshko, I.V. (2003), *Stratehichnyi menedzhment banku: navchalnyi posibnyk* [Strategic management of the bank: a tutorial], VTD «Universytetska knyha», Sumy, Ukraine, P. 734.
4. Kunicyna, N.N.(2002), *Biznes-planirovanie v kommercheskom banke: uchebnyk* [Business planning in a commercial bank: a textbook], Finansy i statistika, Moscow, Russia, P.304.
5. Parasiy-Verhunencko, I.M. (2007), *Stratehichnyi analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic analysis of banks: theory, methodology, practice], KNEU, Kyiv, P.360.
6. Prymostka, L.O. (2012), *Finansovyi menedzhment u banku: pidruchnyk* [Financial management at the bank: a textbook], 3rd ed., KNEU, Kyiv, Ukraine, P. 338.
7. Rudnytskyi, V.S. (1998), *Metodolohiia i orhanizatsiia audytu* [Methodology and organization of audit], TANH «Ekonomichna dumka», Ternopil, Ukraine, P. 192.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2019 р.