

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.71

**Фалюта Андрій Володимирович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри банківського і страхового бізнесу*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Фалюта Андрей Владимирович**

*кандидат экономических наук, доцент*

*доцент кафедры банковского и страхового бизнеса*

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

**Faliuta Andrii**

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,*

*Associate Professor of the Banking and Insurance Business Department*

*Ivan Franko National University of Lviv*

**Пась Ярина Іванівна**

*аспірант кафедри банківського і страхового бізнесу*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Пась Ярина Ивановна**

*аспирант кафедры банковского и страхового бизнеса*

*Львовского национального университета имени Ивана Франко*

**Pas Yaryna**

*PhD Student of the Banking and Insurance Business Department of the*

*Ivan Franko National University of Lviv*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ  
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ  
УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА**

## **CONCEPTUAL BASES FOR THE FORMING STRATEGY OF BANKING BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT**

*Анотація.* У вступі визначено, що в умовах високої конкуренції банкам потрібно розробляти нові способи підвищення ефективності діяльності. Для забезпечення розвитку у тривалому періоді, насамперед необхідно удосконалювати стратегічне управління. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу є основним чинником розвитку банків, і саме тому порушена проблематика є актуальною. Стаття спрямована на з'ясування поняття "стратегія управління розвитком банківського бізнесу", визначення принципів, чинників та етапів формування стратегії, розробку взаємозв'язку напрямів-цілей-завдань стратегії управління розвитком банківського бізнесу.

Метою статті є з'ясування концептуальних основ, які служитимуть базою для якісного формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу.

Результати дослідження показали, що банкам для того, аби їхні рішення мали системний цілеспрямований характер, необхідно формувати й дотримуватися стратегії управління. Стратегія управління розвитком банківського бізнесу – це генеральний довгостроковий план, який розробляється суб'єктами управління у вигляді цілей, завдань та напрямів діяльності для забезпечення ефективності функціонування банку, що сприятимуть його розвитку та отриманню банком більших прибутків.

Цілі потрібно формувати за різними сферами діяльності, але усі вони мають бути взаємоузгоджені та спрямовані на реалізацію генеральної цілі – забезпечення розвитку банку. Кожна сфера регулюється окремою політикою. Завдання потрібно формувати за цілями, адже вони вказують яким способом потрібно діяти для досягнення цілей. Важливою

умовою формування ефективної стратегії є також дотримання принципів побудови стратегії і врахування чинників, які описані в роботі.

У процесі побудови стратегії необхідно дотримуватися певного алгоритму – послідовності виконання етапів формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу: I етап – стратегічний аналіз, або діагностика стану банку; II етап – визначення місії та стратегічних цілей банку; III етап – формування альтернативних сценаріїв; IV етап – вибір головного сценарію та розробка стратегічного плану; V етап – впровадження стратегічного плану і його поточне коригування.

У висновках вказується, що управління розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах неможливе без стратегічного управління. Такий підхід має багато переваг. Він дає змогу визначити пріоритети розвитку, націлює менеджерів на перспективне мислення, сприяє чіткій координації зусиль для досягнення поставлених цілей. Цілями формування стратегії є зростання ринкової вартості банку, збільшення обсягів продажів та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу – складний та потенційно потужний інструмент за допомогою якого банк може ефективно конкурувати та отримувати користь діючи в мінливих умовах ринку.

**Ключові слова:** банк, стратегія управління, етапи формування стратегії, цілі та завдання стратегії, стратегія управління розвитком банківського бізнесу.

**Аннотація.** Во введении определено, что в условиях высокой конкуренции банкам нужно разрабатывать новые способы повышения эффективности деятельности. Для обеспечения развития в длительном периоде, прежде всего, необходимо совершенствовать стратегическое управление. Формирование стратегии управления развитием банковского бизнеса является основным фактором развития банков, и именно поэтому

данная проблематика актуальна. Статья направлена на выяснение понятия "стратегия управления развитием банковского бизнеса", определение принципов, факторов и этапов формирования стратегии, разработку взаимосвязи направлений-целей-задач стратегии управления развитием банковского бизнеса.

Целью статьи является изучение концептуальных основ, которые будут служить базой для качественного формирования стратегии управления развитием банковского бизнеса.

Результаты исследования показали, что банкам для того, чтобы их решения имели системный целенаправленный характер, необходимо формировать и придерживаться стратегии управления. Стратегия управления развитием банковского бизнеса – это генеральный долгосрочный план, который разрабатывается субъектами управления в виде целей, задач и направлений деятельности для обеспечения эффективности функционирования банка, что будет способствовать его развитию и получению банком большей прибыли.

Цели нужно формировать по разным сферам деятельности, но все они должны быть взаимосогласованные и направлены на реализацию генеральной цели – обеспечение развития банка. Каждая сфера регулируется отдельной политикой. Задачи нужно формировать по целям, ведь они указывают каким образом нужно действовать для достижения целей. Важным условием формирования эффективной стратегии является также соблюдение принципов построения стратегии и учета факторов, которые описаны в работе.

В процессе построения стратегии необходимо придерживаться определенного алгоритма – последовательности выполнения этапов формирования стратегии управления развитием банковского бизнеса: I этап – стратегический анализ, или диагностика состояния банка; II этап – определение миссии и стратегических целей банка; III этап –

*формирование альтернативных сценариев; IV этап – выбор главного сценария и разработка стратегического плана; V этап – внедрение стратегического плана и его текущее корректирование.*

*В выводах указывается, что управление развитием банковского бизнеса в современных условиях невозможно без стратегического управления. Такой подход имеет много преимуществ. Он позволяет определить приоритеты развития, нацеливает менеджеров на перспективное мышление, способствует четкой координации усилий для достижения поставленных целей. Целями формирования стратегии являются рост рыночной стоимости банка, увеличение объемов продаж и повышение конкурентоспособности на рынке. Формирование стратегии управления развитием банковского бизнеса – сложный и потенциально мощный инструмент с помощью которого банк может эффективно конкурировать и получать пользу действуя в меняющихся условиях рынка.*

**Ключевые слова:** *банк, стратегия управления, этапы формирования стратегии, цели и задачи стратегии, стратегия управления развитием банковского бизнеса.*

**Summary.** *The introduction states that in conditions of high competition, banks need to develop new ways to improve their performance. In order to ensure long-term development, it is above all necessary to improve strategic management. The forming strategy of banking business development managements is a major factor in the development of banks, and this is why the affected issues are relevant. The article seeks to clarify the concept of "strategy of banking business development managements", defining the principles, factors and stages of strategy formation, developing the relationship of directions-objectives-tasks for the strategy of banking business development managements.*

*The purpose of the article is to find out the conceptual foundations that will serve as the basis for a qualitative forming strategy of banking business development management.*

*The results of the research showed that banks need to formulate and follow strategy of management in order for their decisions to be systemic-oriented. The strategy of banking business development management is a general long-term plan that is developed by management entities in the form of objectives, tasks and directions to ensure the efficient functioning of the bank, which will facilitate its development and obtain more profits by the bank.*

*Objectives need to be formed in different spheres of activity, but all of them must be mutually agreed and aimed at realizing the major objective - ensuring the development of the bank. Each sphere is regulated by a separate policy. Tasks need to be formed according to objectives, since they indicate how to act to achieve the objectives. An important condition for the formation of an effective strategy is also compliance with the principles of constructing the strategy and taking into account the factors described in the research.*

*In the process of constructing the strategy, one must adhere to a certain algorithm – the sequence of implementation stages of the forming strategy of banking business development management: stage I – strategic analysis, or diagnosis of the bank; stage II – definition of the mission and strategic objectives of the bank; stage III – the formation of alternative scenarios; stage IV – selecting the main scenario and developing a strategic plan; stage V – implementation of the strategic plan and its current adjustment.*

*The conclusions indicate that banking business development management in modern conditions is impossible without strategic management. This approach has many advantages. It allows to identify development priorities, orientates managers into perspective thinking, and helps precisely coordinate efforts to achieve the objectives. The objectives of the strategy are the growth of bank market value, increase of sales and increase of competitiveness on the*

*market. The forming strategy of banking business development management is a complex and potentially powerful tool through which a bank can effectively compete and benefit in a changing market environment.*

**Key words:** *bank, strategy of management, strategy formation stages, strategy objectives and tasks, strategy of banking business development management.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції, значними змінами зовнішнього середовища та швидкими темпами інформатизації й технологізації суспільства. В таких умовах перед банками постають завдання, які спрямовані на підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах змін. Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку банку у тривалому періоді необхідно періодично переглядати концептуальні засади прийняття стратегічних рішень та постійно удосконалювати шляхи вирішення стратегічних завдань розвитку, впроваджуючи нові досягнення управлінського мистецтва. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу на концептуальному рівні і в практичній площині є основним чинником розвитку банків, і саме тому порушена у статті проблематика є актуальною як для науки, так і для практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений аналіз економічної науково-практичної літератури з дослідження проблеми формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу дає змогу зробити висновки, що окремі аспекти вирішення порушеної проблематики зустрічаються у роботах науковців С.М. Козьменко [1], Т.В. Корнієнко [2], О.М. Любунь [3], С.К. Реверчук [7], С.І. Терещенко [5], А.В. Фалюта [6] та інших. Проте, досі залишається невирішеним трактування поняття "стратегія управління розвитком банківського бізнесу", дискусійними є етапи формування стратегії, не розроблено взаємозв'язку напрямів-цілей-

завдань та інших концептуальних засад формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу, котрим присвячується стаття.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є з'ясування концептуальних основ, які служитимуть базою для якісного формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Мета розкривається у завданнях, якими є: з'ясування сутності поняття "стратегія управління розвитком банківського бізнесу"; формулювання цілей та завдань стратегії управління розвитком банківського бізнесу; дослідження принципів та чинників, від яких залежить ефективність стратегії; визначення етапів формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суб'єктам управління банку часто доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, що знижують впевненість в діях. В таких ситуаціях вони намагаються знайти найбільш оптимальний варіант вирішення завдань з урахуванням власного досвіду, порад фахівців, інтуїції. Для того, що рішення мали цілісний характер, необхідно формувати стратегію управління і послідовно дотримуватися її на шляху забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Як зазначає О. Любунь, стратегія управління – це вид діяльності, який спрямований на формування бажаного економічного стану об'єкта у розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій перспективі та такого, що допускає істотну зміну якісних характеристик його розвитку, має необоротні та довготермінові наслідки [3, с. 201].

Важливою ознакою стратегії є її пріоритетність перед іншими планами. При цьому, процес формування стратегії повинен реалізовувати виконання таких головних завдань:

- формування орієнтирів ключових сфер функціонування банку у вигляді сукупності всіх видів планів та рішень;
- прийняття окремих підстратегій в організаційній, фінансовій, маркетинговій, соціальній та інших сферах;



- пошук економічних та інших механізмів, які забезпечать реалізацію сформованої стратегії в поточному та майбутньому періодах;
- взаємоузгодження сформованих на виконання стратегії планів між собою.

Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу є головним завданням керівництва на шляху забезпечення поступу банку. При цьому сама стратегія управління розвитком банківського бізнесу – це генеральний довгостроковий план, який розробляється суб'єктами управління у вигляді цілей, завдань та напрямів діяльності для забезпечення ефективності функціонування банку, що сприятимуть його розвитку та отриманню банком більших прибутків. Як показує досвід, без правильно сформованої стратегії, ретельно прорахованих кроків поступу банк не в змозі ефективно вести свою діяльність у довгостроковій перспективі та досягати бажаних результатів.

Стратегія управління розвитком банківського бізнесу повинна бути спрямована на досягнення чітких цілей (табл. 1). Цими цілями є:

- зростання вартості банку;
- збільшення обсягів надання банківських послуг;
- підвищення кваліфікації працівників;
- максимізація рентабельності діяльності;
- розширення ринків збуту;
- підвищення конкурентоспроможності банку.

*Таблиця 1*

### **Цілі та завдання управління розвитком банківського бізнесу**

<b>№ з/п</b>	<b>Політика банку</b>	<b>Ціль реалізації політики</b>	<b>Завдання банку для реалізації цілей</b>
1	Фінансова політика	Зростання вартості банку	Збільшення прибутку, зниження ризиків, залучення інвестиційних ресурсів, примноження капіталу акціонерів

2	Економічна політика	Збільшення обсягів надання банківських послуг	Впровадження інновацій, розширення асортименту та підвищення якості послуг
3	Кадрова політика	Підвищення кваліфікації працівників	Мотивація, залучення, підготовка та перепідготовка кадрів
4	Цінова політика	Максимізація рентабельності діяльності	Забезпечення доступного, проте високого рівня цін для максимізації прибутку
5	Маркетингова політика	Розширення ринків збуту	Вивчення потреб споживачів, розробка затребуваних продуктів та стимулювання продажів
6	Інформаційно-технологічна політика	Підвищення конкурентоспроможності банку	Створення дієвої інформаційно-технологічної бази банку, удосконалення методів, способів і стандартів обслуговування клієнтів

*Джерело:* авторська розробка

Цілі управління розвитком банківського бізнесу формуються на основі аналізу стану і тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування банку, а саме потреб споживачів, стану економіки і фінансових ринків, тенденцій інформатизації та технологізації суспільства, організаційних, фінансових та інших можливостей банку. Цілі потрібно формувати за різними сферами, але усі вони повинні бути взаємоузгоджені та спрямовані на реалізацію генеральної цілі – забезпечення розвитку банківського бізнесу. Кожна сфера регулюється окремою політикою банку.

Окрім цілей важливою складовою формування стратегії є визначення завдань (див. рис. 1), вирішення яких сприятиме досягненню поставлених цілей. Такими завданнями є:

- збільшення прибутку банку;
- зниження ризикованості банку;
- залучення інвестиційних ресурсів;
- примноження капіталу власників;
- впровадження інновацій;

- розширення асортименту та підвищення якості послуг;
- мотивація, залучення, підготовка та перепідготовка кадрів;
- впровадження доступних цін, які максимізують прибуток;
- вивчення потреб споживачів і розробка затребуваних продуктів;
- стимулювання продажів;
- створення дієвої інформаційно-технологічної бази банку;
- удосконалення методів, способів і стандартів обслуговування клієнтів.

Як видно з таблиці 1, завдання потрібно формувати за цілями, які у свою чергу, залежать від сфери функціонування банку, що регулюється відповідною політикою. Поставлені завдання показують яким способом потрібно діяти для досягнення цілей. При цьому подальше вирішення завдань дасть змогу сформуванню додаткових варіантів розвитку банківського бізнесу за кожною сферою його функціонування. На основі здійснення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища обираються пріоритетні в даний момент цілі, досягнення яких найбільше сприятиме подальшому розвитку банківського бізнесу, а також завдання, які для реалізації цих цілей треба вирішити.

При формуванні стратегії управління розвитком банківського бізнесу необхідно дотримуватися наступних принципів:

- орієнтація на довгострокові цілі банку та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність та альтернативність при розгляді можливих напрямів розвитку банківського бізнесу;
- безперервність процесу розробки й удосконалення стратегії, постійна її адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- комплексність формування стратегії, узгодженість стратегічних цілей за окремими напрямками діяльності банку.

Стратегія управління розвитком банківського бізнесу повинна ґрунтуватися на розробці цілісного шляху, яким треба йти, і в основі якого буде чітке бачення майбутніх перспектив. Головними чинниками при цьому, від яких залежить ефективність формування й реалізації стратегії, і контроль над якими не залежить від зовнішніх умов, а здійснюється безпосередньо банком, є:

- 1) якість менеджменту і кадрового потенціалу;
- 2) раціональність організаційної структури банку;
- 3) маркетингова ефективність;
- 4) ступінь інноваційної спрямованості банку;
- 5) фінансово-ресурсна забезпеченість банку.

У процесі побудови стратегії необхідно дотримуватися певного алгоритму. Він реалізується в послідовності виконання етапів формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Ними є такі етапи:

1. Перший етап – стратегічний аналіз, або діагностика стану банку на поточний момент. Цей етап передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, а для його реалізації використовують SWOT- та PEST-аналізи, модель конкурентних сил М. Портера та різні експертні методи. Банкам необхідно створювати методичне забезпечення вибору найбільш дієвих інструментів та поєднувати їх в залежності від спрямованості, можливостей (ресурсів, інформації, технологій) та рівнів результативності їх використання.

2. Другий етап – визначення місії та стратегічних цілей банку, які є основним підґрунтям реалізації загальної стратегії розвитку, як цілісної системи, що доводить необхідність системного підходу. На даному етапі доцільно використовувати такі інструменти як технологія “дерева цілей”, модель А. Менделоу “зацікавлена особа” та інші.

3. Третій етап – формування альтернативних сценаріїв. На основі оцінки перспективності та переваг визначених сценаріїв здійснюється

вибір найкращого. На цьому етапі для вибору головного сценарію доцільним є використання матричних методів, сценарних аналізів та методів прогнозування. С. М. Козьменко [1, с. 4] та С. І. Терещенко [5, с. 238] пропонують при формуванні сценаріїв визначати стратегічний підхід за такими напрямками: вибір основної стратегії розвитку банківського бізнесу, використовуючи яку банк буде конкурентоспроможним або забезпечить собі стійку конкурентну перевагу на фінансовому ринку; вибір напрямів розвитку та методів, за допомогою яких банк досягне успіху.

Окрім перспективності, при формуванні альтернативних сценаріїв розвитку банківського бізнесу необхідно враховувати також можливі ризики, які в подальшому виникатимуть у зв'язку з реалізацією обраного сценарію. Проте, загалом практика показує, що універсальної стратегії розвитку банківського бізнесу не може існувати. Кожна стратегія формується під діючі умови функціонування конкретного банку, в яких він перебуває у даний період часу. Хоча усі стратегії пропонують свій варіант досягнення цілей розвитку банку, спільним має бути підвищення ефективності банківського бізнесу та забезпечення зростання кожного із головних бізнес-напрямів банку.

4. Четвертий етап – розробка стратегічного плану на основі вибору одного чи кількох альтернативних сценаріїв розвитку банківського бізнесу, які можуть використовуватися в комплексі, а також розробка конкретних програм для реалізації плану. Стратегічні плани розвитку банківського бізнесу мають мати довгостроковий характер. Саме тому їх формування повинно базуватися на аналізі вже існуючих тенденцій розвитку економіки загалом, окремих її секторів, видів діяльності, а також містити прогнози на майбутнє. Усе це разом забезпечить прогнозований розвиток напрямів та видів діяльності банку і дасть змогу сформувати конкурентні переваги на фінансовому ринку.

5. П'ятий етап – впровадження, а також подальша оцінка результатів реалізації стратегії і внесення можливих змін до стратегічного плану. На цьому етапі також необхідно розробляти систему показників, використання яких буде інформаційною базою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо внесення змін до діючої стратегії управління розвитком банківського бізнесу. Реалізуючи сформовану стратегію, банк повинен забезпечити консолідацію усіх бізнес-процесів для досягнення поставлених стратегічних цілей в умовах динамічності зовнішнього середовища та непередбачуваності ризиків.

Загалом, управління розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах неможливе без стратегічного управління. Стратегічний рівень пов'язаний з життєво важливими для розвитку банку управлінськими рішеннями. Такий підхід до управління розвитком банківського бізнесу має багато переваг. Він дає змогу суб'єктам управління банком визначити пріоритети розвитку, націлює менеджерів усіх рівнів на перспективне мислення, сприяє чіткій координації зусиль персоналу для досягнення поставлених цілей. Формування стратегії управління розвитком банківського бізнесу – складний та потенційно потужний інструмент за допомогою якого банк може ефективно конкурувати та отримувати користь діючи в мінливих умов реальності.

**Висновки.** Економічна ситуація в країні та світі суттєво впливає на фінансове становище банків. Саме тому в умовах високої конкуренції банкам, аби бути успішними, необхідно розробляти стратегію управління розвитком банківського бізнесу. Така стратегія – це довгостроковий план, який розробляється суб'єктами управління у вигляді цілей, завдань та напрямів діяльності для забезпечення ефективного функціонування банку, що сприятимуть його розвитку та отриманню банком більших прибутків. Формуючи стратегію управління розвитком банківського бізнесу банк також ставить за мету забезпечення зростання власної ринкової вартості,

збільшення обсягів продажів та розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Подальші напрями дослідження стратегії управління розвитком банківського бізнесу визначатимуться особливостями розвитку фінансово-банківської сфери, процесами її інформатизації і технологізації. Сьогодні має місце й активний вплив маркетингу на банківські процеси, який породжений розвитком конкуренції. Ці та інші чинники вимагають відслідковування та врахування динамічних змін зовнішнього середовища для розробки заходів пристосування до нього й отримання на основі цього переваги над конкурентами. Такі переваги будуть пов'язані з розробкою та застосуванням новітнього інструментарію формування і реалізації стратегії управління розвитком банківського бізнесу, на що й повинні бути спрямовані подальші наукові дослідження.

### **Література**

1. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2003. 734 с.
2. Корнієнко Т. В. Стратегічне планування діяльності банку // Фінанси України. 2003. №4. С. 110-114.
3. Любунь О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою // Банківська справа. 2007. №5. С. 27-30.
4. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 19.03.2019).
5. Терещенко С. І. Фінансове планування як основа забезпечення сталого розвитку підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2009. Вип. 28. Ч. 2. С. 173-176.

6. Реверчук С. К., Фалюта А. В. Фінансова стабільність банків в Україні: організаційно-управлінські аспекти : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 208 с.
7. Фінансовий бізнес: теорія і практика : монографія / за ред. С. К. Реверчука. Львів : СПОЛОМ, 2018. 196 с.

### **References**

1. Kozmenko S. M., Shpyh F. I., Voloshko I. V. Stratehichniy menedzhment banku : navchalnyi posibnyk. Sumy : Universytetetska knyha, 2003. 734 с.
2. Korniienko T. V. Stratehichne planuvannia diialnosti banku // Finansy Ukrainy. 2003. №4. S. 110-114.
3. Liubun O. Planuvannia ta biudzhetuвання як universalni instrumenty upravlinnia bankivskoiu ustanovoioiu // Bankivska sprava. 2007. №5. S. 27-30.
4. Pro banky i bankivsku diialnist : Zakon Ukrainy vid 07.12.2000 r. №2121-III. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (data zvernennia: 19.03.2019).
5. Tereshchenko S. I. Finansove planuvannia yak osnova zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika. 2009. Vyp. 28. Ch. 2. S. 173-176.
6. Reverchuk S. K., Faliuta A. V. Finansova stabilnist bankiv v Ukraini: orhanizatsiino-upravlinski aspekty : monohrafiia. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, 2011. 208 s.
7. Finansovyi biznes: teoriia i praktyka : monohrafiia / za red. S. K. Reverchuka. Lviv : SPOLOM, 2018. 196 s.