

## ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

У роботі досліджується формування поняття місії комерційного банку. Проаналізовано приклади місії деяких вітчизняних та закордонних комерційних банків. Доведено, що місію комерційного банку доцільно розробляти виходячи з позицій проектного менеджменту. На підґрунті методів проектного менеджменту розроблено алгоритм покрокового формулювання місії комерційного банку з використанням анкети метода зменшення невизначеності місії та матриці цінностей комерційного банку. Показано взаємозв'язок між місією та стратегією комерційного банку. Наведено практичні рекомендації щодо формування місії комерційного банку.

**Ключові слова:** комерційний банк, місія комерційного банку, стратегія комерційного банку.

В работе исследуется формирование понятия миссия коммерческого банка. Проанализированы примеры миссий некоторых отечественных и зарубежных коммерческих банков. Показано, что миссию коммерческого банка целесообразно разрабатывать исходя из положений проектного менеджмента. На основе методов проектного менеджмента разработан алгоритм пошагового формулирования миссии коммерческого банка с использованием анкеты уменьшения неопределенности миссии и матрицы ценностей коммерческого банка. Указано на взаимосвязь между миссией и финансовой стратегией коммерческого банка. Приведены практические рекомендации по формированию миссии коммерческого банка.

**Ключевые слова:** коммерческий банк, миссия коммерческого банка, стратегия коммерческого банка.

The paper is devoted to the formation of concept mission of commercial bank is investigated. Examples of missions of some domestic and foreign commercial banks are analysed. It is shown, that mission of commercial bank is expedient for developing proceeding from positions of design management. On the basis of methods of design management the algorithm of a step-by-step formulation of mission of commercial bank with use of the questionnaire of reduction of uncertainty of mission and a matrix of values of commercial bank is developed. It is specified on interrelation between mission and financial strategy of commercial bank. Practical recommendations for formation of mission of commercial bank are given.

**Key words:** commercial bank, mission of commercial bank, strategy of commercial bank.

**Постановка проблеми** Кожен комерційний банк формулює місію банку та на її підставі розробляє фінансову стратегію діяльності. Неоднозначність визначення поняття місії комерційного банку ускладнює порозуміння як між банком та його клієнтами, так і між власниками та керівництвом банку. Тому чітке визначення поняття місії комерційного банку та послідовності її розробки є актуальною проблемою для банківського сектору України. Не менш важливо встановити взаємозв'язок між місією та стратегією комерційного банку, що дозволить надати рекомендації по узгодженню цих понять.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Різні дослідники під місією комерційного банку розуміють досить різні речі. Розглянемо детально визначення місії комерційного банку.

Загальне визначення місії підприємства, установи або організації вдало сформульовано у [1]. Місія – це

основна ціль організації, чітко виражена причина її існування, яка відображає можливість і бажання виробництва певного продукту (надання певного виду послуг) з метою максимального задоволення конкретного виду потреб окремої категорії клієнтів в умовах конкурентної боротьби.

Місія є базисом, точкою опори для діяльності організації і допомагає зосередити зусилля працівників на реалізації обраного напрямку, бо чітко сформульована і оприлюднена місія і концепція існування та розвитку банку сприяє не лише підвищенню довіри наявних та потенційних партнерів і клієнтів, але й підвищує внутрішню мотивацію та лояльність співробітників банку [2; 3].

При формулюванні місії підприємства, автор радить дотримуватися наступного: «Місія організації полягає у створенні ... (перелік продуктів і послуг) для підвищення добробуту суспільства шляхом макси-

мального задоволення потреб ... (цільовий сегмент споживачів) у... (коло потреб)» [1].

Взагалі до місії розробниками висувається ряд вимог. Одна з основних вимог до місії полягає в тому, що місія не повинна бути розпливчастою та абстрактною. Місія, у якій не зазначаються пріоритети, чіткі цілі та завдання стратегічного розвитку, шляхи їх досягнення, не виправдовує свого призначення та існування. Помилкою є також включення до тексту місії декількох різномірних напрямків. Одна думка повинна неодмінно бути головною та свідчити про чіткість намірів керівництва організації [1].

Форма місії має бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття. Досить часто організація, у тому числі й банк, не має місії в її класичному вигляді, а її роль відіграє слоган. Значна кількість організацій, визначаючи місію, припускаються помилок, найбільш поширеною серед яких є конструювання абстрактних фраз, що складаються зі штампів і кліше, які в цілому є правильними, але не відображають головного – того, чим саме компанія відрізняється від інших, і тому місії найчастіше забуваються вже через декілька хвилин [1].

Мартюшев О. визначає, що місія банку окреслює суть і основні напрямки діяльності банку. Визначається місія як один з основних етапів стратегічного планування. Автор пропонує місію банку розробляти і затверджувати у трьох варіантах [4].

Перший варіант – мінімізований – складається з однієї пропозиції – гасла банку. Другий варіант – скорочений – складається з одного абзацу і використовується для емоційного та мотиваційного впливу на персонал банку. Третій варіант – повний, найбільш детальний – варіант складається з однієї сторінки.

На думку автора місія банку повинна віддзеркалювати індивідуальність банку і вирішувати наступні завдання:

- давати уявлення про напрям розвитку банку і визначати нові для банку перспективні ринки та технології;
- встановлювати основні принципи роботи банку, що визначають характер відносин банку з клієнтами, власниками, співробітниками та іншими зацікавленими особами;
- полегшувати підготовку банку до майбутніх змін;
- формувати погляди керівництва банку на довгострокові плани розвитку;
- підвищувати мотивацію співробітників банку;
- формувати корпоративну культуру у банку [4].

Розробку місії банку автор вважає за необхідне покладати на власника банку та вище керівництво банку.

Кириченко О. та Місюлін Д. В. вважають, що основними моментами місії вітчизняного універсального банку можуть стати такі напрямки:

- сприяння становленню і розвитку підприємств усіх типів власності;
- сприяння підприємницької діяльності громадян;
- гарантування своїм клієнтам кваліфікованого банківського сервісу на рівні міжнародних стандартів;

- надання всіх можливостей для співробітництва з діловими партнерами в різних країнах світу;
- сприйняття розвитку домашнього господарства і збереженню заощаджень населення;
- дотримання законодавства України [3; 5].

Аналізуючи стан питання визначення місії комерційного банку, приходимо до наступних *невирішених раніше частин загальної проблеми*:

1. Відсутнє однозначне тлумачення поняття місії комерційного банку, що ускладнює як формулювання місії банку, так і порозуміння того моменту, коли одну місію необхідно замінювати іншою.

2. Відсутність чіткого визначення взаємозв'язку понять місії і фінансової стратегії комерційного банку призводить до того, що деякі дослідники стверджують, що місія формується на підставі стратегії банку в той час як інша частина дослідників має протилежну думку.

**Мета статті** полягає у визначенні поняття місії комерційного банку, встановленні послідовності розробки місії та встановленні взаємного зв'язку між місією і стратегією банку.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Аналізуючи наведені вище підходи різних авторів до визначення місії комерційного банку, слід зауважити, що існує різне бачення дослідниками самого поняття місія.

У деяких випадках дослідники рекомендують включати пункт «дотримання законодавства України» [6], «банк діє у суворій відповідності до законодавства» [3], або щось близьке до цього. Важко уявити комерційний банк, що офіційно відмовляється від виконання законів держави, на теренах якої він існує, чи банк, який декларує припустимість окремих порушень законодавства. Включення таких пунктів до місії комерційного банку, у кращому випадку, викликає насторогу клієнтів та певним чином характеризує керівництво фінансової установи.

Усі дослідники збігаються у думках про місію комерційного банку у тому, що визначення місії повинно бути чітким і зрозумілим, однак більшість дослідників пропонує цілий набір складових визначення місії. Так, О. Матюшев [4], О. Кириченко [7] і Д. Місюлін [3] пропонують по шість складових визначення місії комерційного банку. У той час, коли думки О. Кириченко і Д. Місюліна збігаються повністю, пропозиції О. Матюшева не співпадають з пропозиціями попередніх авторів за жодним пунктом.

Заслугує уваги підхід, запропонований О. Матюшевим [4], який передбачає наявності у банку трьохрівневого формулювання місії. До першого рівня відноситься слоган, який повинен давати уявлення про напрям розвитку банку. Зрозуміло, що слоган не може спиратися на декілька пунктів місії, а у одному реченні дасть головну відповідь – до якої мети прагнуть володарі банку.

До другого рівня формулювання місії комерційного банку відноситься скорочений варіант місії. Скорочений варіант місії складається з одного абзацу і, підсумовуючи думки багатьох дослідників проблеми, повинен надавати наступні відомості:

- інформувати про статус комерційного банку та його спеціалізацію;

– давати уявлення про напрям розвитку банку (фактично повторюючи слоган);

– встановлювати основні принципи роботи банку, що визначають характер відносин банку з клієнтами, власниками, співробітниками та іншими зацікавленими особами.

До третього рівня формулювання місії комерційного банку відноситься розгорнутий варіант місії. Розгорнутий варіант місії повинен бути деталізацією скороченого варіанта місії і може містити окрім якісних характеристик ще і кількісні показники. Розгорнутий варіант місії комерційного банку є внутрішнім документом організації, якій допомагає менеджерам фінансової установи краще зрозуміти основну задачу діяльності банку та стратегічні цілі, яких повинен досягти банк для вирішення основної задачі існування фінансової установи.

Розглянемо декілька прикладів формулювання скороченого варіанту місії комерційного банку [1; 8; 9; 10; 11]:

*Chase Manhattan Bank* – «Наша місія – бути провідною міжнародною фінансовою компанією на ринках, які ми обслуговуємо... надаємо фінансовий сервіс, який сприяє успіху приватних осіб, бізнесу та країн в усьому світі. Вирішуючи проблеми наших клієнтів, створюючи можливості для наших співробітників та забезпечуючи **надзвичайно високий прибуток для наших акціонерів\***, ми допомагаємо кожному досягти їх цілі... включають – клієнтській фокус, повагу один до одного, командну роботу, ініціативність, професіоналізм та якість». \* – (виділено курсивом авторами).

*Sun Banks* – «Сприяння економічному розвитку та підвищенню добробуту організацій, що обслуговуються банком, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг з використанням таких технологій і в такому обсязі, що відповідають високим професійним і етичним стандартам. Забезпечення справедливого та **відповідного прибутку акціонерам банку\*** та піклування про співробітників». \* – (виділено курсивом авторами).

*Barclay's Bank* – «Іноваційність, орієнтація на потреби клієнтів та можливість забезпечити нашим **акціонерам постійний дохід вищий, ніж дохід, який отримують акціонери банків нашої групи\***». \* – (виділено курсивом авторами).

*Укрексімбанк* – «Місією Банку є створення сприятливих умов для розвитку економіки України та підтримки вітчизняного товаровиробника, кредитно-фінансова підтримка процесів структурної перебудови, зміцнення та реалізація виробничого і торгового потенціалу галузей економіки України, переважно експортно-орієнтованих та імпорто-замінних, а також **одержання прибутку в інтересах Банку та його акціонерів\*...**». \* – (виділено курсивом авторами).

*Кредобанк* – «Реалізація сподівань клієнтів, акціонерів та персоналу Банку шляхом етичного ведення бізнесу, забезпечення високої якості послуг із **збільшенням ринкової частки та ростом ринкової вартості Банку\***». \* – (виділено курсивом авторами).

*ПриватБанк* – «Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину України».

Щоб зрозуміти краще місію банку, додамо до місії ПриватБанку стратегічну мету банку – «бути лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам усіх форм власності платіжних та інших банківських послуг, маючи **показники доходності, прибутковості і надійності найкращі серед найбільших банків країни\***». \* – (виділено курсивом авторами).

Розглянемо приклад формулювання розгорнутого варіанту місії комерційного банку Райффайзенбанк Україна [8]:

– Як провідний банк, ми прагнемо стати банком номер один за розміром активів.

– Наша мета – бути першим серед банків за часткою ринку у визначених нами сегментах.

– **Прибутковість власного капіталу банку** відповідає очікуванням наших акціонерів та **перевищує відповідні показники найбільших банків на українському ринку\***. \* – (виділено курсивом авторами).

– Ми є першим банком, до якого звертаються за фінансовими послугами в Україні, завдяки підтриманню довгострокових відносин зі своїми клієнтами та найвищому рівню визнання банку на ринку.

– Визнання банку ґрунтується на таких чинниках, як:

- Загальна доступність наших послуг через найкращу в країні мережу відділень та філій.

- Швидке прийняття рішень завдяки чітко регламентованим процесам діяльності банку.

- Найвища визнана якість обслуговування приватних клієнтів.

- Найкращі рішення для корпоративних клієнтів, що поєднують знання місцевого ринку та передовий міжнародний досвід.

– Ми розуміємо своїх клієнтів і прагнемо підтримувати з ними довгострокові відносини. Відносини з клієнтами формуються та підтримуються фахівцями найвищої кваліфікації, які надають послуги відмінної якості через найкращу в країні мережу відділень та філій.

– Ми зосереджуємо увагу на задоволенні потреб клієнтів та високо цінуємо наші відносини з ними. Ми постійно поповнюємо перелік продуктів та послуг для клієнтів і активно використовуємо метод перехресного продажу між бізнес-сегментами.

До розгорнутого варіанту місії додається один з пунктів загальних цінностей банку – Ми прагнемо **неспинного стійкого зростання цінності акціонерного капіталу шляхом досягнення максимального показника його прибутковості\***. \* – (виділено курсивом авторами).

Розглядаючи реальні місії банків, наведені вище, у якості слоганів, слід зазначити такі, що виділені у прикладах місії курсивом у тексті: **«надзвичайно високий прибуток для наших акціонерів», «акціонерам постійний дохід вищий, ніж дохід, який отримують акціонери банків нашої групи», «одержання прибутку в інтересах Банку та його акціонерів», «збільшенням ринкової частки та ростом ринкової вартості Банку», «показники доходності, прибутковості і надійності найкращі серед найбільших банків країни», «прибутковість власного капіталу банку перевищує відповідні**

*показники найбільших банків на українському ринку», «неспинне стійке зростання цінності акціонерного капіталу шляхом досягнення максимального показника його прибутковості».* \* – (виділено курсивом авторами).

Як бачимо з аналізу прикладів формулювання місії комерційного банку та теоретичних розробок дослідників цього питання, при формулюванні місії комерційного банку відсутній системний підхід, що ускладнює бачення стратегічної мети банку.

Розглянемо поняття місії з точки зору проектного менеджменту. Визначення місії – це циклічний процес, який триває протягом всього життєвого циклу комерційного банку. Використовуючи проектний підхід до формування стратегії комерційного банку, будемо розглядати реалізацію кожної місії комерційного банку як окремий проект [12]. Проект виконання місії комерційного банку – це обов'язок створити вартість, що ґрунтується на місії банку. Проект повинен бути виконаний у межах узгодженого терміну часу і обмежених ресурсів.

Як відомо, кожен проект характеризується унікальністю, тимчасовістю, невизначеністю [13; 14].

**Унікальність** проекту чергової місії комерційного банку пояснюється наступними факторами:

- зміна власника комерційного банку, яка викликає нове бачення цілі, задач та напрямку розвитку фінансової установи;
- значні зміни фінансового стану комерційного банку;
- значні зміни у конкурентному середовищі комерційного банку;
- досягнення комерційним банком поставленої мети.

Місія комерційного банку, як і будь-який проект, має вагому відмінність від звичайних дій, оскільки проекти припиняються, коли поставлені в них цілі досягнуто або стає зрозуміло, що поставлені цілі, за діючих умов, не можуть бути досягнені.

О. Любунь стверджує, що у всіх випадках, коли «відбувається зміна економічного потенціалу банку, з'являються нові акціонери та керівництво банку, формуються нові концепції і нова ресурсна база, або потреби у цьому зникають». Фактично автор стверджує, що виникає новий проект, що підтверджується однією з ознак проекту – унікальністю [15].

**Тимчасовість** місії пояснюється чітким визначенням початку здійснення місії та чітким визначенням завершення місії комерційного банку, що викликано переліченими раніше факторами.

Тимчасовість кожного проекту пояснюється у першу чергу можливістю досягти задекларованого у місії результату. Більшість проектів, взагалі, виконуються до отримання певного довгострокового результату, наприклад, захоплення певної частини ринку. Деякі проекти є тимчасовими, бо вони на певному етапі припиняються, наприклад, перепродаж або поглинання комерційного банку.

**Невизначеність** проекту здійснення місії комерційного банку пов'язана з дією зовнішнього сере-

довища на комерційний банк. Невизначеність здійснення місії комерційного банку є наслідком ризиків, що виникають у діяльності фінансової установи.

Таким чином життєвий цикл комерційного банку від його заснування до його закриття розподілений на ряд проектів. На рівні кожного з проектів комерційний банк має окрему місію, яка у свою чергу визначає відповідну стратегію реалізації проекту. Після завершення чергового проекту формулюється нова місія і починається реалізації наступного проекту.

Визначення місії комерційного банку пропонуємо виконувати покроково, починаючи із загального формулювання місії.

**Першим кроком** пропонується здійснювати визначення місії комерційного банку, з точки зору проектного менеджменту, як процесу опису місії. На цьому кроці проводиться аналіз попередньої місії комерційного банку, з'ясовуються реалізовані та нереалізовані задачі попереднього проекту (місії) з детальним аналізом причин успіху та невдач. Завершується перший етап чітким формулюванням відповіді на запитання – «Чому попередня місія комерційного банку вважається завершеною?».

Основою для виконання першого кроку визначення місії комерційного банку є аналіз стану та проблем комерційного банку. Визначення місії передбачає визначення суттєвих проблем банку, які потребують розв'язку і складаються з розподілених у часі задач. Місія отримує розвиток у вигляді опису з використанням структури цінностей фінансової установи від стану «як є зараз» до стану «як бажано, щоб було».

В існуючій практиці формулювання місії комерційними банками стан фінансової установи «як є зараз» не відноситься до скороченого варіанту місії. Наведені вище декілька реальних прикладів формулювання місії комерційного банку слід віднести до скороченого варіанту місії, який містить тільки опис стану «як бажано, щоб було».

На першому кроці, на якому формулюється місія комерційного банку, слід пам'ятати наступне:

- Місія визначає напрям розв'язку задач комерційного банку.
- Місією передбачається розв'язок існуючих проблем фінансової установи задля досягнення майбутніх цілей.
- Місія віддзеркалює багатогранність і невизначеність середовища існування комерційного банку.
- Місія комерційного банку характеризується новиною.

**Другий крок** визначення місії, на нашу думку, полягає в аналізі взаємозв'язків складових частин проекту створення вартості комерційного банку, що ґрунтується на місії банку. На другому кроці досліджуються взаємозв'язки складових частин місії комерційного банку, а також визначаються корпоративні взаємозв'язки та інтереси зацікавлених сторін.

Суттєву допомогу на другому кроці формулювання місії може надати заповнення анкети методу зменшення невизначеності місії, яка пропонується у таблиці 1, та розроблена авторами на підставі рекомендацій, наведених у [14].

## Анкета методу зменшення невизначеності місії комерційного банку

Ключове слово	Розгорнуте запитання	Можливий варіант відповіді
Хто?	Хто планує місію ?	Власник здійснює постановку задачі. Планує місію вищий менеджмент комерційного банку.
Що?	Яка існує проблема і який її розв'язок ?	Виходячи з стану комерційного банку ... існує наступна проблема ... , яка може бути розв'язана наступним шляхом ... Задачі, що забезпечать розв'язок проблеми: 1. 2. ...
Чому?	Причини для здійснення розробки нової місії банку.	Нові для комерційного банку: мета, політика, цінність, очікування банку...
Коли?	Початок і завершення здійснення нової місії банку.	Графік виконання задач. Ризики та невизначеність при здійсненні місії комерційного банку.
Як?	Розробка варіантів фінансової стратегії виконання місії банку.	Ресурси для виконання завдань місії. Бюджети різних варіантів фінансової стратегії виконання місії комерційного банку.
Котрий?	Принцип вибору найкращого та резервного варіантів фінансової стратегії виконання місії банку.	Критерій вибору варіантів фінансової стратегії виконання місії банку. Політика комерційного банку, методи управління банком. Альтернативний план, прийняття фінансової стратегії виконання місії банку.
Кому?	Зацікавлені сторони прийняття нової місії комерційного банку.	Власник комерційного банку, клієнти банку, працівники банку, регіон, держава.

Після заповнення анкети методу зменшення невизначеності місії пропонується переходити до побудови матриці цінностей комерційного банку. Побудова матриці цінностей банку дозволяє здійснити візуалізацію контексту місії [14]. Матриця цінностей комерційного банку, розроблена авторами

на підставі рекомендацій, представлених у [14], та наведена у таблиці 2. Матриця цінностей комерційного банку включає як окремі компоненти проекту здійснення місії комерційного банку, так і оцінку цільових параметрів кожного з них.

Таблиця 2

## Матриця візуалізації контексту місії

Завдання	Цільові параметри				
	Прибутковість	Потенціал росту	Доля ринку	Ризик	Адаптація до оточення
Зміна спеціалізації банку					
Зміна структури портфелю банку					
Зниження витрат					
Підвищення якості обслуговування клієнтів					
Забезпечення стійкого зростання долі ринку					
Забезпечення максимальної прибутковості					
Забезпечення максимальної стійкості банку					

Примітка: оцінки надаються за наступною шкалою: відмінно, добре, задовільно, незадовільно.

**Третій крок** – економічне обґрунтування здійсненності місії з використанням статистичного та історичного аналізів. Економічне обґрунтування здійсненності місії повинно включати такі складові частини: планування ресурсів для здійснення місії, оцінку вартості ресурсів, визначення бюджету та планування контролю за виконанням бюджету здійснення місії.

До планування ресурсів слід віднести фінансові надходження, людські ресурси, обладнання та приміщення. Оцінка вартості ресурсів включає приблизну оцінку витрат на здійснення заходів, передбачених реалізацією місії комерційного банку.

Здійснення оцінки вартості ресурсів бажано виконувати наступними методами:

- розрахунки вартості з урахуванням попереднього досвіду і статистичних матеріалів;
- шляхом побудови математичної моделі;
- оцінкою «знизу догори», коли оцінюється вартість окремих елементів і підсумовується вартість елементів для оцінки вартості всього проекту здійснення місії комерційного банку.

Складання бюджету досить складний і копіткий процес, який крім того достатньо детально вивчений, тому в даній роботі не розглядається.

**Четвертий крок** визначення місії полягає у розробці та прийнятті фінансової стратегії комерційного банку. Четвертий крок присвячено розробці альтернативних сценаріїв, які оптимізують реалізацію місії за допомогою моделювання. Така процедура формування стратегії банку є реалізацією варіантного методу при визначенні фінансової стратегії.

Стратегічний менеджмент у банку являє собою управлінський процес підтримки відповідності між цілями банку і наявними у нього ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання.

Місія банку розглядається як етап стратегічного менеджменту комерційного банку, що передуює визначенню стратегії банку.

О. Кириченко пропонує на підставі місії розробляти принципи документи: меморандум про кредитну та інвестиційну політику банку; меморандум з питань ціноутворення на банківські продукти і послуги; положення про керування персоналом тощо [6]. На підставі місії автор визначає низку стратегічних цілей на плановий період, що знов підтверджує тирчасовість проекту.

На нашу думку, найбільш повно та змістовно сутність фінансової стратегії розкривається в наступному тлумаченні: фінансова стратегія – це система взаємопов'язаних цілей та способів їх досягнення, що направлені на управління активами, пасивами, власними коштами комерційного банку з метою виконання місії комерційного банку на даному етапі існування банку.

Таким чином, бачимо, що за своєю сутністю фінансова стратегія банку є алгоритмом практичної діяльності, котрий покликаний гарантувати рух банку за визначеним місією банку напрямом розвитку фінансової установи. При цьому кінцевою метою є досягнення цілої низки показників: стійкої позитивної динаміки бізнесу, максимізації ринкової вартості банку та його бренду, формування конкурентно-спроможної позиції на ринку банківських послуг; забезпечення прибутковості діяльності; захист і дотримання інтересів власників, керівників, акціонерів, клієнтів та співробітників.

Фінансова стратегія допомагає сформувати теоретичний та практичний інструментарій прийняття рішень на основі об'єктивної ситуації на відповідному ринку, наявних можливостей та переваг комерційного

банку чи вказати можливі шляхи мінімізації ризиків та усунення виявлених недоліків загальнокорпоративного менеджменту.

Оптимальним варіантом планування стратегічної діяльності комерційного банку вважається термін у три роки. При збільшенні часового проміжку ймовірність досягнення стратегічних цілей зменшується. Незалежно від термінів стратегічного планування стратегія банку потребує як щорічного, так і постійного корегування при зміні зовнішніх умов. При зміні складу власників комерційного банку необхідно переглядати спочатку місію комерційного банку, а потім фінансову стратегію [4].

Трирічний термін стратегічного планування діяльності банку визначено і Законом України «Про банки і банківську діяльність» та постановами Національного банку України як умову державної реєстрації банку. Наявність у банка стратегічної мети контролюється Інструкцією «Про порядок складання річного фінансового звіту в банках України».

#### **Висновки і перспективи подальших розвідок.**

1. Поняття місії визначає об'єкт дослідження у той час як поняття стратегія визначає предмет дослідження. Місія комерційного банку визначається власниками останнього і формується внутрішнім середовищем банку за умов здійсненості, тобто враховує вплив зовнішнього середовища.

2. Стратегія комерційного банку визначається на підставі місії та є неоднозначною, бо залежить як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовища комерційного банку одночасно.

3. Методи проектного менеджменту дають можливість чітко і послідовно сформувати як місію, так і фінансову стратегію комерційного банку. Запропонований у роботі алгоритм формування місії комерційного банку дозволяє краще спланувати фінансову діяльність комерційного банку та покращити його показники діяльності.

4. Зміна зовнішнього середовища комерційного банку може вимагати прийняття іншої фінансової стратегії комерційного банку для досягнення діючої місії.

5. У подальшому слід дослідити формування фінансової стратегії комерційного банку, яка забезпечує досягнення місії банку з урахуванням зовнішнього середовища.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
2. Брігс П. Стратегічне та фінансове планування [Електронний ресурс] / П. Брігс // Фінанси ; Стратегічне та фінансове планування (NBU: Bank Sector Reform Project: Тренінгові Матеріали Проекту). – Режим доступу : [http://bank.gov.ua/Banking/recourses\\_uk/uk\\_oter/Strategic\\_Financial\\_Planning-UKR.pdf](http://bank.gov.ua/Banking/recourses_uk/uk_oter/Strategic_Financial_Planning-UKR.pdf).
3. Мисюлин Д. В. От стратегии к финансовым показателям деятельности банка / Д. В. Мисюлин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://users.iptelecom.net.ua/~russo/Supervision/s2.htm>.
4. Мартюшев О. Обґрунтування та розвиток стратегії банку / О. Мартюшев // «Вісник Національного банку України». – 2005. – № 10. – С. 32–35.
5. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку / О. Кириченко // «Банківська справа». – 2001. – № 5. – С. 3–7.
6. Теорія і практика планування підприємництва і агробізнесу: Технологія складання бізнес-плану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/businessbasics/index.php?docid=11>.
7. Банківський менеджмент : [навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / [О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко]. – К. : Основи, 1999. – 671 с.
8. Романенко І. В. Стратегічне планування: складові процесу [Електронний ресурс] / І. В. Романенко // Фінанси; Стратегічне та фінансове планування (NBU: Bank Sector Reform Project: Тренінгові Матеріали Проекту). – Режим доступу : [http://bank.gov.ua/Banking/recourses\\_uk/UKR-Strategic&Financial\\_Planning/Strategy\\_ukr.pdf](http://bank.gov.ua/Banking/recourses_uk/UKR-Strategic&Financial_Planning/Strategy_ukr.pdf).

9. Райффайзенбанк Україна. Річні звіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.raiffeisenbank.com.ua>.
10. Кредобанк. Річні звіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kredobank.com.ua>.
11. Приватбанк. Річні звіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.privatbank.com.ua>.
12. Укрексімбанк. Річні звіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eksimbank.com.ua>.
13. Бушуєв С. Д. Керівництво з питань проектного менеджменту : [під ред. С. Д. Бушуєва]. – 2-е вид., перероб. – К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.
14. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий: Том 1, Версия 1.2. Японская ассоциация управления проектами (PMAJ) / [пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева]. – К. : Видавництво «Науковий світ». – 2009. – 173 с.
15. Любунь О. Управління та ефективність стратегічного планування у банку / О. Любунь // «Банківська справа» – 2007. – № 6. – С. 8–12.

Рецензенти: Бажал Ю. М., д.е.н., професор;  
Верланов Ю. Ю., к.е.н., професор

© Казарезов А. Я., Матвієнко С. В., 2010

Надійшла до редакції 09.06.2010 р.