

УДК 336.71

Матвієнко С. В.

ВПЛИВ МІСІЇ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ЙОГО ФІНАНСОВУ СТРАТЕГІЮ

Досліджено формування понять місії і стратегії комерційного банку. Доведено, що фінансова стратегія банку узгоджується з місією комерційного банку. Наведено рекомендації з формування місії та стратегії комерційного банку.

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

Creation of mission and strategy of commercial bank is investigated. It is proved, that financial strategy of commercial bank is coordinated with its mission. Recommendations for formation of mission and strategy of commercial bank are given.

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

Чітке визначення понять місії та фінансової стратегії комерційного банку є актуальною проблемою для банківського сектору України. Не менш важливо встановити взаємозв'язок між місією та стратегією комерційного банку, що дозволить надати рекомендації по формуванню цих понять.

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 [1].

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

Мартюшев О. 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.

Стратегія банку – це вибір найбільш загальних напрямів розвитку банку та план управління банком, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб клієнтів в послугах, враховуючи інтереси самого банку, досягнення стратегічних цілей [6].

О. Кривицька стверджує, що «стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей» [7], чим підтверджує позицію А.Чандлера, котрий визначив стратегію як таку, що є «визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [7].

К. Ендрю до визначення А. Чандлера додає ідентифікацію чотирьох складових: ринкової можливості фірми; загальної компетентності та ресурсів фірми; власних цінностей та прагнень фірми; підтверджених зобов'язань перед суспільством [7].

Визначення фінансової стратегії комерційного банку у більшості дослідників схоже між собою. Так на думку Поддєрьогіна А.М. фінансова стратегія це спосіб реалізації підприємством довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення суперечності між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування [9].

Фінансова стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності: оптимізацію основних

та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику [10, 11, 12, 13].

Стратегія фінансування...містить фінансові показники, які підкріплюють всю інформацію, що відображена в інших розділах, тобто по суті наводиться обґрунтування всього бізнес-плану діяльності [14, 15]. Цілі повинні визначатися в кількісних показниках і містити граничні значення, яких треба досягти [16].

Фахівці-практики, здебільшого маючи спільну точку зору щодо сутності фінансової стратегії, стверджують, що фінансова стратегія – це фінансовий курс, спрямований на досягнення певного зростання ринкової вартості банку, його акцій або показників тощо, при збереженні адекватного рівня ризикованості та ліквідності.

Таким чином і вчені і практики поєднують у визначенні фінансової стратегії комерційного банку фактично декілька стратегій, які певною мірою протилежні одна одній.

Більшість дослідників розглядають стратегію комерційного банку в загалі і фінансову стратегію банку зокрема відокремлено від місії комерційного банку, пов'язуючи стратегію банку з досягненням стратегічних цілей.

Аналізуючи стан питання визначення місії комерційного банку та його фінансової стратегії приходимо до наступних нерозв'язаних питань:

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. Визначення поняття фінансової стратегії різними дослідниками приблизно однаково, але немає чіткого порозуміння, що для виконання однієї місії комерційного банку може бути використано декілька різних фінансових стратегій.

Ціль даної роботи полягає у визначенні таких понять як місія і фінансова стратегія комерційного банку та встановленні взаємного зв'язку між ними.

Аналізуючи підходи різних авторів до визначення місії комерційного банку слід зауважити, що існує різне бачення самого поняття місія. 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 [16] і Д.Місюлін [3] пропонують по шість складових визначення місії комерційного банку. У той час, коли думки О.Кириченко і Д.Місюлін збігаються повністю, пропозиції О.Матюшев не співпадають з пропозиціями попередніх авторів по жодному пункту.

Заслужує уваги підхід, запропонований О.Матюшевим [4], якій передбачає наявності у банку трирівневого формулювання місії.

До першого рівня відноситься слоган, якій 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 авторів 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.

Розглянемо декілька прикладів формулювання скороченого варіанту місії комерційного банку:

Chase Manhattan Bank – «... бути провідною міжнародною фінансовою компанією на ринках, які ми обслуговуємо... надаємо фінансовий сервіс, якій 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...».

Sun Banks – «Сприяння економічному розвитку та підвищенню добробуту організацій ... шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг Забезпечення справедливого та відповідного прибутку акціонерам банку та піклування про співробітників».

Barclay's Bank – «Інноваційність, орієнтація на потреби клієнтів та можливість забезпечити нашим акціонерам постійний дохід вищий, ніж той, який отримують акціонери банків нашої групи».

Укрексімбанк – «... 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...».

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».

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».

Розглянемо приклад формулювання розгорнутого варіанту місії комерційного банку Райффайзенбанк Україна: *«Як провідний банк, ми прагнемо стати банком номер один за розміром активів. Наша ціль – 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. Ми є першим банком, до якого звертаються за фінансовими послугами в Україні, завдяки підтримуванню довгострокових відносин зі своїми клієнтами та найвищому рівню визнання банку на ринку. 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».*

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

Розглянемо поняття місії з точки зору проектного менеджменту. У якості проекту будемо розглядати виконання місії комерційним банком. 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.

Визначення місії – це циклічний процес, якій триває протягом всього життєвого циклу комерційного банку. Використовуючи проектний підхід до формування стратегії комерційного банку, будемо розглядати реалізацію кожної місії комерційного банку як окремий про-

ект [18]. Як відомо, кожен проект характеризується унікальністю, тимчасовістю, невизначеністю [18, 19].

Унікальність проекту чергової місії комерційного банку пояснюється такими 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 досягнуті або стає зрозуміло, що поставлені цілі за діючих умов не можуть бути досягненні.

О.Любунь [20] 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 підтверджує, що виникає новий проект, що підкріплюється ще однією ознакою проекту – унікальністю.

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 результату, задекларованого у місії. Більшість проектів, взагалі, виконуються до отримання планового довгострокового результату, наприклад, захоплення певної частини ринку. Деякі проекти виконання місії комерційного банку 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 середовища 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 з загального формулювання місії.

Першим кроком пропонується 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».

У 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, якій 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 за для 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 у 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 і інтереси зацікавлених сторін. Суттєву допомогу на другому кроці формулювання місії може надати заповнення анкети метода зменшення невизначеності місії, яка будується за рекомендаціями, наведеними в [19].

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

З точки зору проектного менеджменту найбільш вдало розподіл на етапи розробки стратегії комерційного банку пропонує О.Мартюшов [4] :

- 1) Визначення плану та графіку розробки стратегії банку.
- 2) Підготовка і обробка зовнішньої та внутрішньої інформації для аналізу діяльності банку.
- 3) Укрупнений стратегічний аналіз діяльності банку.
- 4) Ситуативний аналіз та визначення нових стратегічних можливостей банку.
- 5) Формування стратегічного бачення банку.
- 6) Формування місії банку.
- 7) Первинна декомпозиція стратегічних цілей банку.

Така процедура формування стратегії банку, на нашу думку, є не завершеною. Було б добре етапи 5 та 6 поміняти місцями – спочатку визначити місію комерційного банку, а потім формувати стратегію банку, яка забезпечить виконання місії банку. Окрім того доцільно до попередніх етапів додати наступні етапи, які логічно подовжують і завершують розробку стратегії комерційного банку:

- 8) Визначення стратегічного підходу й оцінювання альтернативних стратегій.
- 9) Аналіз стратегічного вибору банку.
- 10) Затвердження і реалізація стратегії.
- 11) Оцінювання результатів впровадження стратегії і можливих корегувань стратегічного плану.

До етапу розробки стратегії банку «Підготовка і обробка зовнішньої та внутрішньої інформації для аналізу діяльності банку» доцільно віднести: аналіз очікувань акціонерів банку; аналіз результатів попереднього періоду і поточної діяльності банку; визначення ризиків, переваг, можливостей і слабких сторін у роботі банку. Прогноз діяльності банку, на нашу думку, доцільно віднести до третього етапу – «Укрупнений стратегічний аналіз діяльності банку».

Узагальнюючи думки попередніх дослідників, під терміном «стратегічне планування діяльності банку» будемо розуміти визначений план дій, спрямований на формування бажаного економічного стану комерційного банку, досяжного в довгостроковій, доступній для огляду перспективі, який передбачає істотну зміну якісних характеристик розвитку банку, що мають незворотні чи довгострокові наслідки.

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 вказаним місією банку напрямом розвитку. При цьому кінцевою метою є досягнення цілої низки показників: стійкої позитивної динаміки бізнесу, максимізації ринкової вартості банку та його бренду, формування конкурентноспроможної позиції на ринку банківських послуг; забезпечення прибутковості діяльності; захист і дотримання інтересів власників, керівників, акціонерів, клієнтів та співробітників.

Фінансова стратегія допомагає сформуванню 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 загально корпоративного менеджменту.

Фінансова стратегія визначає: методи, підходи, прийоми розв'язання завдань та досягнення поставлених цілей; нормативи, вимоги та стратегічні орієнтири (тобто усі види фінансових, нормативно-правових та інших обмежень); групи факторів впливу, самі фактори та важелі їх регулювання.

Визначимо період стратегічного планування комерційного банку. Як свідчить закордонний досвід, стратегічний прогноз діяльності банку у країнах з зі стійкою економікою складає від 3 до 10 років, у країнах з кризовою економікою від 3 до 5 років і менше. Прогноз на більший термін стає ненадійним.

Таким чином, під періодом планування слід розуміти такий інтервал часу, для якого є можливість скласти прогноз з заданою величиною надійності. На практиці достатнім ступенем точності вважається коридор від + 10% до - 20%. Більш висока точність значно знижує величину доступного для огляду періоду, менша точність не дозволяє вважати прогноз надійним [20]. Період прогнозування і точність прогнозу чітко пов'язані між собою – чим більше одна з величин, тем менша друга величина.

Оптимальним варіантом вважається термін стратегічного планування діяльності комерційного банку у три роки. 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.

Розглянемо декілька реальних прикладів формулювання стратегії комерційного банку:

Кредобанк – головні стратегічні цілі на 2005 – 2008 роки:

1) Збільшення ринкової частки Банку на українському ринку банківських послуг з 1% до 2% за обсягом чистих активів, що дозволить увійти до числа 10 найбільших банків України;

2) Зростання ефективності діяльності Банку не менш як у 2 рази, зокрема, віддачі на капітал (ROE) до 15%, відношення затрат до доходності (C/I) – до 60%.

ПриватБанк – стратегія на 2009 – 2011 роки:

1) Із обслуговування індивідуальних клієнтів – охопити до кінця 2011р. не менше 2/3 економічно-активного населення України простими доступними банківськими послугами, при їх високій культурі обслуговування.

2) Із обслуговування корпоративних клієнтів – охопити до кінця 2011р. не менше 1/3 ринку роздрібних корпоративних клієнтів.

3) Із внутрішнього сервісного обслуговування – до кінця 2011р. увійти до трійки найбільших банків-лідерів з упізнаваності та задоволенні клієнтів обслуговуванням.

Заслугове на порівняння стратегія ПриватБанку – на 2007 – 2010 роки:

1) Охопити до кінця 2010 року населення України кредитами при їх повному покритті за рахунок привернених коштів фізичних осіб, доводячи чисельність клієнтів банку до щонайменше 51 млн. осіб за послугами кредитування та 21 млн. осіб за послугами розміщення коштів.

2) Охопити до кінця 2010 року не менше 23% загальної кількості юридичних осіб України, у тому числі не менше 6% загальної кількості приватних підприємств та підприємств малого бізнесу мікрокредитами.

Як ми бачимо дві стратегії одного банку перетинаються у 2009 і 2010 роках та відрізняються одна від одної у той час як відповідна місія комерційного банку залишається незмінною. Це позначає, що загальна мета банку залишилась старою, а зміна зовнішнього середовища банку викликала корегування стратегії.

Первинна декомпозиція усіх стратегічних цілей повинна трансформувати стратегічні цілі і наблизити їх до конкретних напрямків роботи. Розробка стратегічних орієнтирів центрів фінансової відповідальності обумовлена наступним [4]: потреба деталізувати за стратегічними напрямками роботу банку; необхідно виокремити конкретні довгострокові цілі щодо відповідних бізнес напрямків.

Визначення пріоритетів розвитку банку дозволяє вирішувати питання корекції фінансового плану банку.

Більшість комерційних банків при розробці місії та стратегії позиціонують себе як універсальні банки міжнародного або державного рівня, що підвищує їх значення в очах клієнтів.

Частина цих банків фактично є банками регіонального значення або міського значення. Цим банкам, на нашу думку, було б доцільно включати до місії та стратегії банку інформацію про цілі і напрямки розвитку діяльності таким чином, щоб головні клієнти банку і власники безпосередньо бачили, що банк зацікавлений у співпраці конкретно з ними. Це може дати регіональному або міському комерційному банку конкурентні переваги у порівнянні з більш потужними універсальними банками, що позиціонують себе як банки загальнодержавного рівня.

Поняття місія та фінансова стратегія комерційного банку співвідносяться як філософські категорії загального та часткового. Поняття місії визначає об'єкт дослідження у той час як поняття стратегія визначає предмет дослідження.

Місія комерційного банку визначається власниками останнього і може вважатися, що формується певною мірою внутрішнім середовищем банку. Стратегія комерційного банку визначається на підставі місії та є неоднозначною, бо залежить як від внутрішнього так і зовнішнього середовища комерційного банку одночасно.

Підхід проектного менеджменту до визначення місії комерційного банку дає можливість чітко і послідовно сформулювати як місію так і фінансову стратегію комерційного банку.

Запропоновані у роботі кроки по формуванню місії комерційного банку та розробці фінансової стратегії комерційного банку дозволяють краще спланувати фінансову діяльність комерційного банку та покращити його показники діяльності.

При розробці місії та відповідної фінансової стратегії комерційного банку, діяльність якого зосереджена у певному регіоні, необхідно враховувати особливості регіону чи міста та зацікавленість власників як самого банку, так і підприємств, що є головним клієнтами цього банку.

У подальшому слід на підставі моделі фінансової стратегії комерційного банку дослідити вплив інструментів стратегії на досягнення місії банку.

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 / П. Брігс // Фінанси; Стратегічне та фінансове планування (NBU: Bank Sector Reform Project: Тренінгові Матеріали Проекту). [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: 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 / Мисюлин Д.В. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <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. Штейн О. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг / О. Штейн // Економіст. – 2006. – № 1 – С. 44-46.
7. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О.Р. Кривицька // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 138-146.
8. Кириченко О. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
9. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
10. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
11. Фінансова стратегія діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2003/fem/tatsenko/diss/index.htm>
12. Экономико-правовая библиотека: Стратегічне управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://www.vuzlib.net/strat_upr/374.htm
13. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент / В.Б. Акулов. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://www.aup.ru/books/m148/4.htm>
14. Ассистент-Словарь Проф. 5.2. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://yas.yuna.ru/>
15. Теорія і практика планування підприємництва і агробізнесу: Технологія складання бізнес-плану. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://agroua.net/economics/businessbasics/index.php?docid=11>
16. Васильченко З. Управління портфелем банківських активів / З. Васильченко, І. Васильченко // Банківська справа. – 2007. – № 6. – С. 3-7.
17. Романенко І. В. Стратегічне планування: складові процесу / І.В. Романенко // Фінанси; Стратегічне та фінансове планування (NBU: Bank Sector Reform Project: Тренінгові Матеріали Проекту). [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: http://bank.gov.ua/Banking/recourses_uk/UKR-Strategic&Financial_Planning/Strategy_ukr.pdf
18. Бушуєв С.Д. Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер. з англ./ Під ред. С.Д. Бушуєва, – 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000. – 198 с.
19. 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.
20. Любунь О. Управління та ефективність стратегічного планування у банку / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 6. – С. 8-12.

Рекомендовано до друку:
д.е.н., проф. В'юном В.Г., 17.06.2010

Надійшла до редакції:
18.06.2010