

УДК 336.71:005.21

Н. Г. Вядрова, старший викладач

Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи», м. Харків, Україна

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ БАНКУ: СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПОНЯТТЯ

Н. Г. Вядрова, старший преподаватель

Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела», г. Харьков, Украина

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ БАНКУ: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ

Nadezhda Vyadrova, Senior Lecturer

Banking and Insurance, Kharkov Educational and Scientific Institute, State Higher Educational Institution «University of Banking», Kharkov, Ukraine

BANK'S FINANCIAL STRATEGY: ESSENCE AND CONTENT OF THE CONCEPT

У межах статті розглянуто сутність категорій «стратегія» та «фінансова стратегія банку», їхнє місце і роль у розвитку банківських установ. Проаналізовано ієрархію стратегій за рівнем управління та визначено роль фінансової стратегії в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку банку в умовах зростання конкуренції та посилення макроекономічної нестабільності. Визначено місце фінансової стратегії у структурі ієрархії управління банком та встановлено її взаємозв'язок із корпоративною стратегією банку, діловими та іншими функціональними стратегіями (маркетинговою, кадровою, ризик-менеджменту тощо). Акцент зроблено на необхідності усвідомлення керівництвом банку відмінностей у стратегічних орієнтирах фінансового розвитку, які визначають вибір моделі формування, розподілу фінансових ресурсів та переорієнтації фінансової діяльності банківських установ із короткострокових результатів: рентабельності продажу, частки банківського ринку, прибутку на досягнення довгострокових цілей: зростання капіталізації та збільшення ринкової вартості за рахунок надання клієнтам більшої цінності у вигляді інноваційних продуктів та послуг.

Ключові слова: стратегія; ієрархія рівнів стратегій; фінансова стратегія; фінансовий розвиток; конкурентоспроможність.

В статье рассматриваются сущность категорий «стратегия» и «финансовая стратегия банка», их место и роль в развитии банковских учреждений. Проанализирована иерархия стратегий по уровню управления и определена роль финансовой стратегии в обеспечении эффективного функционирования и развития банка в условиях роста конкуренции и усиления макроэкономической нестабильности. Определено место финансовой стратегии в структуре иерархии управления банком и установлена его взаимосвязь с корпоративной стратегией банка, деловыми и другими функциональными стратегиями (маркетинговой, кадровой, риск-менеджмента и т.д.) Акцент сделан на необходимости осознания руководством банка различий в стратегических ориентирах финансового развития, которые определяют выбор модели формирования и распределения финансовых ресурсов, и переориентации финансовой деятельности банковских учреждений с краткосрочных результатов: рентабельности продаж, доли банковского рынка, прибыли на достижение долгосрочных целей: рост капитализации, увеличение рыночной стоимости за счет предоставления клиентам большей ценности в виде инновационных продуктов и услуг.

Ключевые слова: стратегия; иерархия уровней стратегий; финансовая стратегия; финансовое развитие; конкурентоспособность.

The article examines the essence of the categories the «strategy» categories and «financial strategy» of the bank is shown. The hierarchy of strategies by level of management is analyzed and the role of financial strategy in ensuring the effective functioning and development of the bank in the conditions of increasing competition and increasing macroeconomic instability is determined. The place of financial strategy in the structure of the bank's management hierarchy is determined and its interrelation with the bank's corporate strategy, business and other functional strategies (marketing, personnel, risk management, etc.) is established. Emphasis is placed on the need for bank management to understand the differences in strategic guidelines for financial development, which determine the choice of model of formation, distribution of financial resources and reorientation of financial activities of banking institutions from short-term results: profitability, banking market share, profit to achieve long-term goals. market value by providing customers with greater value in the form of innovative products and services.

Key words: strategy; hierarchy levels strategies; financial strategy; financial development; competitiveness.

JEL Classification: G21

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації світових фінансових ринків і загострення банківської конкуренції за ресурси та сфери впливу успішне функціонування та розвиток банку вирішальною мірою визначається адекватною оцінкою можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища акціонерами та керівництвом для забезпечення розширення діяльності та збереження ринкових позицій

банківської установи. Дослідження сучасних умов ведення банківського бізнесу дозволяє зробити висновок, що банк може бути перетворений в інструмент перерозподілу коштів кредиторів та вкладників на користь його власників та менеджерів, унаслідок чого банк не може виконуватись покладені на нього суспільством соціальні та контрольні функції. Також, очікуючи прибутку, банки можуть надавати перевагу спекулятивним операціям, розміщуючи свої активи у високоризикові інструменти, що може призвести до втрати ліквідності та платоспроможності. Це зумовлює зростання відповідальності керівництва банку за визначені стратегічні цілі фінансового розвитку банку, які мають відповідати сучасним тенденціям розвитку національного та світових фінансових ринків, рівню конкуренції на ринку банківських послуг загалом та його окремих сегментах зокрема. За цих обставин підвищується роль та значення теоретичних та практичних аспектів формування фінансової стратегії банку, яка визначає цілі управління фінансовою діяльністю та вектори фінансового розвитку. При цьому необхідно враховувати, що відповідність фінансової стратегії умовам функціонування банку забезпечується лише на підставі повного розуміння її сутності та змісту.

Відповідно до системних позицій стратегічного управління сучасний банк розглядається як самостійно розвинена система, яка може з певною мірою гнучкості реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно здійснювати корегування управлінських рішень, адекватно коригувати свою стратегію, цілі, організаційну структуру та поведінку персоналу відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Оперативність реагування банку на зміни оточуючого середовища залежить від ступеня відкритості системи та адекватності механізму управління вимогам, що встановлюються організаційно-економічними умовами його функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним та практичним аспектам формування фінансової стратегії банківських установ присвячені праці багатьох провідних закордонних і вітчизняних учених, зокрема: І. Амеліна, І. Анософфа, І. Бланка, В. Вітлінського, М. Єрмошенка, О. Кривицької, В. Коваленко, Дж. Маршалла, М. Мескона, А. Крутова, Р. Петтерсона, М. Портера, Б. Райзберга, А. Чандлера, З. Шершньової та ін.

Виділення недосліджених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні відсутній єдиний підхід щодо визначення сутності поняття «фінансова стратегія банку», що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті. Метою статті є розкриття сутності поняття «фінансова стратегія банку» та визначення її місця та ролі в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку банку в умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг.

Виклад основного матеріалу. Для розуміння сутності категорії «фінансова стратегія банку» насамперед доцільно дослідити наявні підходи до розуміння сутності категорії «стратегія». Стратегії може бути як простими, так складними та спеціальними [11]. Для розуміння сутності природи стратегії необхідно застосувати різноплановий, діалектичний, багатокритеріальний та двоєдиний підхід, який враховує інтереси не тільки банку як інституту фінансово-кредитної системи, а й суспільства загалом. Найчастіше стратегію визначають як узагальнену модель довгострокових дій організації, що мають бути виконані для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів. Головним завданням будь-якої стратегії в тому, щоб перевести організацію з її нинішнього до майбутнього бажаного стану [7]. Наукові підходи до розкриття сутності категорії «стратегія» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до розкриття сутності категорії «стратегія»

Ключове слово	Конкретизація визначення
План	загальний план ведення цієї роботи, з огляду на ситуацію, що склалася на цьому етапі розвитку [11]
	комплексний план , призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення цілей [10]
Досягнення цілей	програма, план , генеральний курс об'єкта управління з досягненням ним стратегічних цілей у будь якій діяльності [24]
	довгострокові, найбільш принципові, важні установки, плани , наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництво підприємств щодо виробництва, прибутків та витрат, бюджетів і податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [17]
	це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [25]
	довгостроковий, якісно виражений напрям розвитку організації, спрямований на зміцнення її праці, задоволення споживачів та досягнення цілей [2]
	основний, ведучий напрямок поетапного досягнення поставлених цілей [20]
	модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [6]
Конкурентні переваги	внутрішні методи, розроблені для використання ринкових неефективних або задоволення певних цілей фірми
	загальний напрямок, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей [3]
	сукупність цілеспрямованих дій по створенню конкурентних переваг за допомогою характерних методів та прийомів, що відрізняються один від одного [8]
	мистецтво швидких перетворень, портфель ініціатив, спрямованих на зростання компанії та її вартості [14]
	серія рішень , дій та подій, які пов'язані масштабом, обліком та цілями діяльності економічних суб'єктів [18]
	набір правил для прийняття рішень , якими організація керується у своїй діяльності [1]

На основі узагальнення наведених підходів можна зробити висновок, що стратегія є конкурентною перевагою банку і формується у вигляді комплексного плану або комплексу рішень та дій щодо забезпечення фінансового розвитку у довгостроковій перспективі, визначає джерела мобілізації та напрями розподілу наявних та майбутніх фінансових ресурсів для досягнення максимальної ефективності, прибутковості, конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості банківського бізнесу. Загалом стратегія банку визначає вектор його позитивного розвитку з метою задоволення економічних потреб суспільства, на підставі подолання інформаційної асиметрії ринку з урахуванням регулятивних норм і правил НБУ та рухомих сил конкурентного середовища.

Стратегія банку, як і будь-якої іншої мультибізнесової організації, має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає певний ранг стратегій, що перебуває в тісному взаємозв'язку й чіткому підпорядкуванні між собою. Як показав огляд економічної літератури, найчастіше виокремлюють таку ієрархію рівнів стратегій: корпоративна, ділова (конкурентна) функціональна, операційна [21; 22], характеристику яких подано в табл. 2.

Банки як провідні суб'єкти фінансового посередництва провадять свою діяльність в умовах обмеженого обсягу фінансових ресурсів, що підвищує роль та значення фінансової стратегії, яка визначає ефективність банківської діяльності, конкурентоспроможність і фінансову стійкість банківської установи в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Фінансова стратегія належить до функціональних стратегій і має підпорядкований характер щодо корпоративної стратегії (загального плану керівництва) банку і має бути узгодженою із загальними стратегічними цілями та напрямками розвитку банку.

Таблиця 2

Характеристика стратегій за рівнем ієрархії управління

Вид стратегії за рівнем ієрархії управління	Характеристика стратегії
Корпоративна	Є загальним планом управління для диверсифікованого бізнесу, формує місію банку, яка є свого роду філософією його існування, єдиним напрямом розвитку банківської діяльності та моделлю його майбутнього (перспективного) стану, визначає організаційну структуру, ресурси і послідовність дій, необхідних для досягнення встановлених довгострокових цілей, забезпечує реалізацію синергетичного ефекту між перехресними векторами функціонування, визначає збиткові та стратегічно перспективні напрями діяльності
Ділова (конкурентна)	Забезпечує перехід від поточної до бажаної майбутньої конкурентної позиції протягом визначеного періоду, визначає конкурентні переваги окремих диверсифікованих напрямів банківського бізнесу та засоби їх реалізації. Бізнес-стратегії спрямовані на конкретні групи клієнтів, їх вимоги та способи задоволення їх потреб у банківських продуктах та послугах, формується для кожного підрозділу та напряму діяльності з урахування рівня конкуренції на ринку банківських послуг та його окремих сегментах
Функціональна стратегія	Формується для кожного ключового функціонального напряму всередині певної сфери діяльності (маркетингу, фінансів, управління персоналом, кредитування, залучення депозитних ресурсів, фінансово-економічної безпеки, інформаційно-технологічній), містить комплекс заходів, призначених для досягнення цілей певного функціонального підрозділу
Операційна стратегія	Призначена для окремих структурних одиниць та окремих відділів, передбачає розвиток усіх бізнес-процесів з метою досягнення конкурентної переваги, доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи банку

Отже, фінансова стратегія здійснює суттєвий вплив на формування як корпоративної стратегії банку, так і ділових та інших функціональних стратегій (маркетингової; кадрової; стратегії забезпечення безпеки; технологічної; стратегії ризик-менеджменту), адже визначає методи та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, дозволяє вирішити фінансові та нефінансові проблеми функціонування та розвитку. Іноді може виникнути ситуація, коли цілі корпоративної стратегії не можуть бути реалізовані у зв'язку з фінансовими обмеженнями. У таких випадках фінансова стратегія вносить свої корективи в загальну стратегію розвитку компанії. Відповідно до цього І. Ніконова та Р. Шамгунов зазначають, що на вершині піраміди функціональних стратегій банку як складових його корпоративної стратегії має знаходитися саме фінансова стратегія [13]. Такої ж думки дотримується і І. Парасій-Вергуненко, який зауважує, що основними цільовими показниками банку є прибуток або, наприклад, рентабельність акціонерного капіталу (що є найважливішим для інвесторів). Це спонукає банки ставити на перший план саме фінансову стратегію з розумним поєднанням її з маркетинговою та операційною (виробничою) стратегією [16].

За думкою І. Бланка [2], у роботах якого найбільш повно акумульовано та узагальнено питання формування фінансової стратегії, в основу її формування покладено фінансову ідеологію, яка характеризує систему основоположних принципів здійснення фінансової діяльності банківських установ, які визначаються його місією та фінансовим менталітетом засновників та менеджерів. І. Бланк пропонує таке визначення фінансової стратегії: це система взаємопов'язаних цілей та способів їх досягнення, що спрямовані на управління активами, пасивами, власними коштами банку з метою зростання дохідності та ринкової вартості при відповідному рівні ризиковості і ліквідності [11]. С. Єгоричева вважає, що під фінансовою стратегією банку необхідно розуміти ту частину його фінансової діяльності, що розрахована на строк понад один рік і завдання якої загалом зводяться до генерування позитивного фінансового результату [4]. Стратегія фінансування як вид діяльності «включає

визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначає “стратегічний набір” (як структуру специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів» [30]. Фінансова стратегія визначає фінансову поведінку банку і спрямована на досягнення певного росту ринкової вартості банку, його акцій, зростання показників ROA, ROE при дотриманні нормативів Базельського комітету щодо достатності капіталу, ступеня ризику та ліквідності [13].

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що фінансова стратегія – це насамперед процес стратегічного планування, який відбивається в ідеях, концепціях, завданнях, підходах. Особливістю фінансового стратегічного планування є те, що воно в умовах ринкової економіки є одночасно і вихідним, і завершальним пунктом загального процесу планування банківської фінансової діяльності.

З урахуванням узагальнення літературних джерел і синтезу найбільш характерних особливостей стратегії банку вважаємо за можливе таке визначення поняття «фінансова стратегія банку»: це система основних довгострокових цілей та завдань у сфері акумулювання та ефективного розподілу фінансових ресурсів та капіталу для забезпечення прибутковості банківської діяльності, фінансової стійкості та ліквідності, максимізації ринкової вартості банківського бізнесу в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Таке визначення дозволяє сформулювати довгострокові фінансові цілі банківської діяльності та задачі за бізнес-процесами банку, обґрунтувати систему показників для оцінювання ефективності стратегії, перевірки її на повноту, послідовність та актуальність, систематизувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та виокремити найсуттєвіші фактори впливу на показники банківської діяльності, створити конкурентні переваги, необхідні для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Інструментом реалізації фінансової стратегії банку виступають бюджети – плани майбутніх банківських операцій (за обсягами, тривалістю та структурою), виражених у кількісних показниках. Бюджети розробляються на рівні банку та деталізуються на рівні його структурних підрозділів. Ефективність реалізації бюджетів банку і, як наслідок, його фінансової стратегії визначається його фінансовою структурою (склад центрів фінансової відповідальності), згрупованих у бізнес – напрями й центри інфраструктури та рівнем корпоративної культури банку.

Ефективність фінансової діяльності банку як інституту ринкової інфраструктури визначається ступенем задоволення потреб клієнтів, населення, підприємців у забезпеченні фінансовими послугами і досягається шляхом економічної взаємодії фінансових інститутів у ринковому середовищі; рухом банківського капіталу в специфічних умовах його функціонування; впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. У зв'язку з цим сучасна парадигма банківського менеджменту передбачає необхідність переорієнтації банківського бізнесу з цільових настанов, спрямованих на отримання короткострокових результатів у вигляді прибутку, рентабельності продажу, утримуваної частки ринку на досягнення довгострокових цілей: підвищення капіталізації та збільшення ринкової вартості на підставі надання клієнтам більшої цінності у вигляді банківських продуктів та послуг, покращення якості банківських активів, забезпечення довгострокової рентабельності активів та капіталу. Зростання цих показників буде свідчити про підвищення конкурентоспроможності, надійності та фінансової стійкості банку.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження свідчить, що фінансова стратегія банку визначає вектор фінансового розвитку в умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг та посилення макроекономічної нестабільності, має враховувати регулятивні норми і правила НБУ. Фінансова стратегія банку належить до

функціональних стратегій підпорядкована його корпоративній стратегії, водночас здійснює суттєвий вплив на формування корпоративної, ділової та інших функціональних стратегій банку, адже визначає цілі, методи, інструменти та механізми формування і розподілу фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації та формування конкурентних переваг на ринку банківських послуг. Завдяки фінансовій стратегії визначаються перспективи розвитку, розроблюються концептуальні основи для ухвалення кардинальних рішень відносно майбутніх ринків, банківських продуктів, організаційної структури, та профілю ризику банку. Показники фінансового стану банку багато в чому визначають його конкурентоспроможність і, як наслідок, стійкий розвиток загалом. І навпаки, неефективна фінансова діяльність веде до погіршення фінансових показників банківської діяльності, зниження рівня його конкурентоспроможності і навіть до банкрутства. Формуючи фінансову стратегію зростання вітчизняні банки мають відійти від спекулятивної моделі розвитку, заснованої на надвисокій прибутковості та спекулятивних інструментах іноземних інвесторів. Суттєвим аспектом визначення конкурентних можливостей банку є усвідомлення відмінностей у стратегічних орієнтирах його фінансового розвитку, які визначають вибір моделі формування та розподілу фінансових ресурсів. Для формування актуальної та реалістичної фінансової стратегії банку передусім необхідно оцінити поточні результати банківської діяльності, що може бути забезпечено на підставі використання технології збалансованої системи показників (BSC).

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Корпоративный менеджмент: основы стратегических решений. Москва : Экономика, 1993. 254 с.
2. Бланк І. А. Стратегія і тактика управління фінансами. Київ : МП «ІТЕМЛтд» СП «АДЕФ-Україна», 1996. 534 с.
3. Долан Э., Кэмбел К. Д. Дж. Деньги, банковское дело, и денежно-кредитная политика : учебник / пер. с англ. ; под ред. В. Лукашевича. Москва : Профико, 1993. 420 с.
4. Єгоричева С. Б. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація. *Банківська справа*. 2009. № 6. С. 63–72.
5. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебник. Москва : Инфра-М, 2004. 319 с.
6. Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком: концептуальные основы : монография. Санкт-Петербург : СПбГУ, 2006. 289 с.
7. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2003. 740 с.
8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / пер с англ. 2-е изд. Санкт-Петербург : Вильямс, 2002. 994 с.
9. Литун О. Н. Стратегия банковской реструктуризации : монография. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2001. 162 с.
10. Мескон Майкл Х., Майкл Альберт. Основы менеджмента. 3-е изд. ; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 672 с.
11. Новый экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 2-е изд. доп. Москва : Ин-т новой экономики, 2007. 864 с.
12. Набок Р. Особливості управління банком в умовах нестабільності на фінансових ринках. *Вісник НБУ*. 2010. № 1. С. 38–40.
13. Никонова И. А., Шамгунов Р. Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 3-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 304 с.
14. Нортон Д. П., Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва : Олимп-Базис, 2004. 512 с.
15. Ольве Н. Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании / пер. с англ. науч. ред. Э. В. Кондукова, И. С. Половица. Москва : Вильямс, 2006. 304 с.

16. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.
17. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2007. 495 с.
18. Рудакова О. С. Банковские электронные услуги : учеб. пособие. Москва : Вузовский учебник, 2009. 400 с.
19. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. Москва : Инфра-М, 2011. 882 с.
20. Смовженко Т. С., Егорычева С. Б. Инновационные стратегии зарубежных банков. *Деньги и кредит*. 2010. № 8. С. 25–29.
21. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / пер. с англ. Москва : ООО «Издательство АСТ» : ЗАО НПП «Ермак», 2004. 730 с.
22. Хабаров В. И. Коммерческие банки: стратегии институционально-сетевое развития : монография. Москва : Маркет ДС, 2004. 203 с.
23. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. 2-е изд. Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. 416 с.
24. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : [б.в.], 1999. 384 с.
25. Chandler A. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge; MIT Press, 1962. 463 p.

References

1. Ansoff, I. (1993). *Korporativnyi menedzhment: osnovyi strategicheskikh resheniy [Corporate management: the basics of strategic decisions]*. Moscow: Economics [in Russian].
2. Blank, I. A. (1996). *Strategiia i taktyka upravlinnia finansamy [Strategy and tactics of financial management]*. Kyiv: МР “ITEMLtd” JV “ADEF-Ukraine [in Ukrainian].
3. Dolan, E., Campbell, K. D. J. (1993). *Dengi, bankovskoe delo, i denezhno-kreditnaya politika [Money, banking, and monetary policy]*. Moscow: Profiko [in Russian].
4. Egoricheva, S. B. (2009). Innovatsiini strategii bankiv: sutnist ta klasyfikatsiia [Innovative strategies of banks: essence and classification]. *Bankivska sprava – Banking*, 6, 63–72 [in Ukrainian].
5. Eliferov, V. G., Repin, V. V. (2004). *Biznes-protsessy. Reglamentatsiia i upravlenie [Business processes. Regulation and management]*. Moscow: Infra-M [in Russian].
6. Kanaev, A. V. (2006). *Strategicheskoe upravlenie kommercheskim bankom: kontseptualnyie osnovyi [Strategic management of a commercial bank: conceptual foundations]*. Sankt-Peterburg: SpbGU [in Russian].
7. Kozmenko, S. M., Shpig, F. I., Voloshko, I. V. (2003). *Strategichnii menedzhment banku [Strategic management of the bank]*. Sumy: University Book [in Russian].
8. Kotler, F., Armstrong G. (2002). *Osnovyi marketinga [Fundamentals of Marketing]*. (2nd ed.). Sankt-Peterburg: Williams [in Russian].
9. Litun, O. N. (2001). *Strategiya bankovskoy restrukturyzatsii [Banking restructuring strategy]*. Sankt-Peterburg: SPbGUEF [in Russian].
10. Meskon Maykl H., Maykl Albert. (2007). *Osnovyi menedzhmenta [Fundamentals of Management]* (3rd ed.). Moscow: Williams [in Russian].
11. Azrilian, A. N. (Ed.). (2007). *Novyi ekonomicheskii slovar [New economic dictionary]*. (2nd ed., ext.). Moscow: Institute of New Economics [in Russian].
12. Nabok, R. (2010). Osoblyvosti upravlinnia bankom v umovakh nestabilnostina finansovykh rynkakh [Features of bank management in conditions of instability in financial markets]. *Visnyk NBU – Bulletin of the NBU*, 1, 38–40 [in Ukrainian].
13. Nikonova, I. A., Shamgunov, R. N. (2007). *Strategiya i stoimost kommercheskogo banka [Strategy and cost of a commercial bank]*. (3rd ed.). Moscow: Alpina Business Book [in Russian].
14. Norton, D. P., Kaplan, R. S. (2004). *Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayuschie sbalansirovannuyu sistemu pokazateley [Strategy-oriented organization. How organizations that use a balanced scorecard thrive in a new business environment]*. Moscow: Oлимп-Basis [in Russian].
15. Olve N. G., Roy Zh., Veter M. (2006). *Otsenka effektivnosti deyatelnosti kompanii [Evaluation of the effectiveness of the company]*. (Trans. ed. E. V. Kondukova, I. S. Half). Moscow: Williams [in Russian].

16. Parasii-Verhunencko I. M. (2007). *Stratehichnii analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic analysis in banks: theory, methodology, practice]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
17. Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., Starodubtseva, E. B. (2007). *Sovremennii ekonomicheskii slovar [Modern economic dictionary]*. (5th ed., reworked. and ext.). Moscow: INFRA-M [in Russian].
18. Rudakova, O. S. (2009). *Bankovskie elektronnyie uslugi [Banking electronic services: textbook. Allowance]*. Moscow: University textbook [in Russian].
19. Rumiantseva, E. E. (2011). *Novaia ekonomicheskaiia entsiklopediia [New economic encyclopedia]*. Moscow: Infra-M [in Russian].
20. Smovzhenko, T. S., Egoryicheva, S. B. (2010). *Innovatsionnye strategii zarubezhnykh bankov [Innovative strategies of foreign banks]*. *Dengi i kredit – Money and credit*, 8, 25–29 [in Russian].
21. Fukuiama, F. (2004). *Doverie: sotsialnyie dobrodeteli i put k protsvetaniyu [Trust: social virtues and the path to prosperity]*. Moscow: OOO «Izdatelstvo AST»: ZAO NPP «Ermak» [in Russian].
22. Khabarov, V. I. (2004). *Kommercheskie banki: strategii institutsionalno-setevogo razvitiya [Commercial banks: strategies of institutional and network development]*. Moscow: Market DS [in Russian].
23. Fatkhutdinov, R. (1998). *Strategicheskii menedzhment [Strategic management: a textbook for universities]*. (2nd ed.). Moscow: Business school “Intel-synthesis” [in Russian].
24. Shershnova, Z. E., Oborska, S. V. (1999). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Kyiv [in Ukrainian].
25. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge; MIT Press.

Вядрова Надія Григорівна – старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи» (просп. Перемоги, 55, м. Харків, 61174, Україна).

Вядрова Надежда Григорьевна – старший преподаватель кафедры финансов, банковского дела и страхования, Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела» (просп. Победы, 55, г. Харьков, 61174, Украина).

Vyadrova Nadezhda – Senior Lecturer of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kharkov Educational and Scientific Institute, State Higher Educational Institution “University of Banking” (55 Victory Av., 61174 Kharkiv, Ukraine).

E-mail: 3000918@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2386-3231>