

УДК 336.71: 658.8

Марія Василівна ЧЕРКАСОВА

*аспірантка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний
університет, Україна, e-mail: makedonskaya.m97@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5478-650X>*

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ**

Черкасова, М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132–141.

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади формування стратегії. Визначено роль стратегічного планування у забезпеченні стійкого розвитку сучасної банківської системи в умовах посилення конкуренції. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад стратегії та стратегічного управління із урахуванням специфіки банківської діяльності, а також пошук сучасних механізмів стратегічного управління банківськими установами для забезпечення їх ефективної діяльності. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття «стратегія» з боку представників концептуального, практичного, системного, інтегрованого підходів. На основі узагальнення наукових концепцій та визначень досліджено сутність та головне завдання стратегії. Розглянуто особливості сучасного трактування стратегії в діяльності банківських установ з урахуванням макроекономічної нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища. Визначено основні види стратегій, що використовуються при стратегічному управлінні банківськими структурами: фінансова, маркетингова, інформаційно-технологічна, стратегія управління персоналом. Узагальнено поняття «стратегічне управління», визначено його місце і роль у розвитку банківських установ. Розглянуто складові елементи системи стратегічного управління банку та визначено особливості сучасного стратегічного управління банківською системою. Обґрунтовано, що саме стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління банку в умовах трансформації ринкової економіки. Розглянуто новітню методологічну концепцію стратегічного управління банківськими установами. Визначено, що більшість українських банків не використовують сучасні форми і методи управління на стратегічному рівні. Запропоновано впровадження сучасних механізмів стратегічного управління у діяльність банківських установ України з метою підвищення їх ефективності в процесі цифровізації банківської системи.

Ключові слова: стратегія; стратегічне управління; ефективність банківської діяльності; конкуренція; стратегічне планування; довгострокові цілі; ризики; трансформація.

Марія Васильевна ЧЕРКАСОВА

*аспірантка кафедри банковского дела, Одесский национальный экономический
университет, Украина, e-mail: makedonskaya.m97@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5478-650X>*

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

Черкасова, М. В. Теоретические основы стратегии и стратегического управления в банковской сфере. *Вестник социально-экономических исследований* : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2021. № 3-4 (78-79). С. 132–141.

Аннотация. В статье исследованы теоретические основы формирования стратегии. Определена роль стратегического планирования в обеспечении устойчивого развития современной банковской системы в условиях усиления конкуренции. Целью статьи статьи является обоснование теоретических основ стратегии и стратегического управления с учетом специфики банковской деятельности, а также поиск современных механизмов стратегического управления банковскими учреждениями для обеспечения их эффективной деятельности. Проанализированы теоретические подходы к определению понятия «стратегия» со стороны представителей концептуального, практического, системного, интегрированного подходов. На основе обобщения научных концепций и определений исследованы сущность и главная задача стратегии. Рассмотрены особенности современной трактовки стратегии в деятельности банковских учреждений с учетом макроэкономической нестабильности и стремительных изменений внешней среды. Определены основные виды стратегий, которые используются при стратегическом управлении банковскими структурами: финансовая, маркетинговая, информационно-технологическая, стратегия управления персоналом. Обобщено понятие «стратегическое управление», определены его место и роль в развитии банковских учреждений. Рассмотрены составные элементы системы стратегического управления банка и определены особенности современного стратегического управления банковской системой. Обосновано, что именно стратегия является ключевым элементом системы стратегического управления банка в условиях трансформации рыночной экономики. Рассмотрена новейшая методологическая концепция стратегического управления банковскими учреждениями. Определено, что большинство украинских банков не используют современные формы и методы управления на стратегическом уровне. Предложено внедрение современных механизмов стратегического управления в деятельность банковских учреждений с целью повышения их эффективности в процессе цифровизации банковской системы.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое управление; эффективность банковской деятельности; конкуренция; стратегическое планирование; долгосрочные цели; риски; трансформация.

Mariia CHERKASOVA

Postgraduate Student of the Banking Department,
Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: makedonskaya.m97@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5478-650X>

THEORETICAL FUNDAMENTALS OF STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT IN BANKING SPHERE

Cherkasova, M. (2021). Theoretical fundamentals of strategy and strategic management in the banking sphere [Teoretychni zasady stratehii ta stratehichnoho upravlinnia v bankivskii sferi], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3-4 (78-79), pp. 132–141.

Abstract. The article investigates the theoretical foundations of strategy formation. The role of strategic planning in ensuring the sustainable development of the modern banking system in conditions of increased competition is determined. The aim of the article is the substantiation of

the theoretical foundations of strategy and strategic management, taking into account the specifics of banking activities, as well as to search for modern strategic management mechanisms of banking institutions for ensure their effective operation. Theoretical approaches to the definition of the of «strategy» concept by representatives of conceptual, practical, systemic, integrated approaches are analyzed. Based on the generalization of scientific concepts and definitions, the essence and main task of the strategy are investigated. The peculiarities of the strategy modern interpretation in the banking institutions activities are considered, taking into account macroeconomic instability and fast-paced changes in the external environment. The main types of strategies that are used in the strategic management of banking structures are determined: financial, marketing, information technology, personnel management strategy. The concept of «strategic management» is generalized, its place and role in the development of banking institutions are determined. The constituent elements of the bank's strategic management system are considered and the peculiarities of the modern strategic management of the banking system are determined. It is substantiated that exactly the strategy is a key element of the bank's strategic management system in the conditions of market economy transformation. The newest methodological concept of the strategic management of banking institutions is considered. It is determined that the majority of Ukrainian banks do not use modern forms and methods of management at the strategic level. It is proposed to introduce modern strategic management mechanisms into the banking institutions activities to improve their efficiency in the process of banking system digitalization.

Keywords: *strategy; strategic management; efficiency of banking activity; competition; strategic planning; long-term goals; risks; transformation.*

JEL classification: *G210; L100; M310*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(78-79\).2021.132-141](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.132-141)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна ситуація на ринку банківських послуг характеризується загостренням конкуренції, зростанням ролі фактора налагодження довгострокових взаємовідносин з ключовими учасниками ринку та, передусім, клієнтами. Банки змушені бути клієнтоорієнтованими для того, щоб займати стійку конкурентну позицію. Посилюється роль маркетингової діяльності, що направлена на удосконалення банківських послуг, розширення програм розвитку з клієнтами, моніторинг діяльності конкурентів, створення маркетингової культури в банківських установах. Все це неможливе без розробки стратегії з чітко визначеними цілями та завданнями, оцінкою потенційних можливостей динамічного розвитку банківської системи. Саме тому, процес стратегічного управління має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку сучасної банківської системи, що базується на комплексній, науково обґрунтованій, предметно адаптованій до реалій банківської діяльності методології, інноваційних банківських технологіях та якісній оцінці глобальних екзогенних викликів та ендогенних перетворень. Таким чином, формування чіткої стратегії управління банківською системою є одним із актуальних питань на сучасному ринку банківських послуг.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженням змісту поняття «стратегія» присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних фахівців, повнота яких залежить від обраного об'єкту і предмету дослідження. Вагомий внесок у розвиток стратегічного планування зробили І. Ансофф, Д. Аакер, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, П. Вейл, Б. Карлоф, У. Кінг, Ф. Котлер, Д. Кліланд, Дж. Б. Куїнн, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Дж. Стейнер,

Д. Хасі, Н. Федоров. Більшість вчених розглядають ефективність стратегії через призму маркетингу, що є серцевиною стратегічного управління. Вони розглядають сутність маркетингових стратегій та особливості їх застосування у процесі стратегічного управління підприємствами, вивчають ефективність та необхідність інтеграції маркетингових стратегій та інноваційних технологічних інструментів в сучасних умовах, проте ці питання потребують подальшого дослідження в умовах стрімких змін ринкового середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У процесі формування стратегії банку важливу роль відіграє науково обгрунтоване визначення сутності поняття «стратегія» з урахуванням сучасних особливостей функціонування банківської системи. Незважаючи на велику кількість наукових розробок в досліджуваній галузі, багато аспектів залишаються недостатньо дослідженими або дискусійними. В умовах трансформації стратегічного управління є невирішеними питання щодо єдиного розуміння сутності стратегії, що обумовлено глибиною самого терміна та масштабами його використання. Потребує значної уваги механізм формування стратегії, а саме удосконалення методичних підходів до управління стратегічним розвитком банків на сучасному ринку банківських послуг.

Постановка завдання. Метою дослідження є обгрунтування теоретичних засад стратегії та стратегічного управління, передусім із урахуванням специфіки банківської діяльності, пошук сучасних механізмів стратегічного управління банківськими установами для забезпечення їх ефективної діяльності в процесі трансформації банківської системи України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи зміст терміну «стратегія», доцільно звернути увагу на його походження. Грецьке слово «strategia» («stratos» – військо, «ago» – веду) пов'язане із військовим мистецтвом, що вивчає закономірності, детальне планування, підготовку та проведення військових операцій. В економічній сфері цей термін вперше був використаний у 1962 р. А. Чендлером-молодшим. Він розглядав «стратегію», як «визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення» [1, с. 15–16]. Саме з того часу почалося використання стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Сучасний процес стратегічного управління характеризується новими фокусами об'єктів управління. Одним із прикладів є поняття «блакитний океан» – ринковий простір, вільний від конкуренції. У «блакитних океанах» не існує конкуренції, не встановлені правила поведінки на ринку, там повинна використовуватися нетрадиційна, модерністська маркетингова стратегія. Блакитні океани означають нові ділянки ринку, що вимагають творчих підходів і дають можливість зростання та високих прибутків [2, с. 5]. Це посилює роль маркетингу, що стає центром стратегії будь-якого підприємства, особливо це стосується банківських установ.

З погляду ринкової теорії банків відбулася еволюція від операційної орієнтації (на продукт) до маркетингової орієнтації, тобто орієнтації на потреби споживачів. Як зазначає П. Друкер, «завдання організації повинні завжди обертатися навколо потреб споживача» [3, с. 468]. Цілком очевидно, що організація не може бути продуктивною, якщо вона не визначила, що потрібно її передбачуваному споживачеві з того, що вона може зробити. Це означає, що

стратегічне планування завжди має передбачати систематичний аналіз ринку, конкуренції і відносної сили організації.

Основою стратегічного управління є стратегія, яка містить низку взаємопов'язаних конкретних положень, що можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства. Саме тому для розуміння сутності стратегічного управління розглянемо погляди різних науковців на визначення стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Погляди науковців щодо визначення поняття «стратегія»

Автор, рік	Визначення	Термін
П. Друкер, 1974 [4]	Теорія бізнесу даної організації.	Стратегія
І. Ансофф, 1989 [5]	Набір правил для прийняття рішення, якими організація керується у своїй діяльності.	Стратегія
П. Вейл, 1989 [6]	Це декларація намірів зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, які надають право вибору.	Стратегія
Б. Карлоф, 1991 [7]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.	Стратегія
А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, 1995 [8]	Набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності.	Стратегія
Г. Мінцберг, 1998 [9]	Це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки через комбінацію п'яти "П": план, прийом, патерн дій, позиція, перспектива.	Стратегія
М. МакДональд, 2000 [10]	Процес формулювання довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом співставлення наявних ресурсів з відкритими можливостями.	Стратегічне планування
Р. Румельт, 2014 [11, с. 11]	Хороша стратегія передбачає вміння чесно та відкрито визнавати труднощі та проблеми, з якими стикається фірма, та створювати конкретні методи їх усунення.	Стратегія

Продовження табл. 1

М. Рівз, 2016 [12]	Стратегія за своїм призначенням – це спосіб вирішення завдань, тобто вибір оптимальної стратегії залежить від конкретних завдань, що ставить перед собою фірма, а також середовища, в якому вона функціонує.	Стратегія
А. Джаїн, 2017 [13]	Єднання трьох вимірів – цілей, ресурсів та можливостей, котрі взаємно підсилюють одне одного.	Стратегія

Джерело: узагальнено автором на основі [4–13]

Таким чином, термін «стратегія» стосовно будь-якої організації, у тому числі і банківських установ, є комплексним і багатограним. Існує декілька теоретичних підходів до визначень поняття стратегія, основними з яких є концептуальний, практичний, системний, інтегрований [14, с. 23]. Представники концептуального підходу [1; 11; 12] розглядають стратегію як орієнтир, концепцію, траєкторію розвитку. З точки зору представників практичного підходу [5; 7; 8], стратегія – це модель дій, набір правил для прийняття рішень. Стратегію як проміжні, зв'язуючи ланки розглядають представники системного підходу [6; 10]. На думку представників інтегрованого підходу [9; 13], стратегія – це система управлінських рішень, тобто певна послідовність дій у часі.

Узагальнюючи різні погляди науковців (табл. 1), стратегію можна розуміти як перспективний розвиток установи задля досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. В сучасному трактуванні стратегії необхідно звернути увагу на такі її особливості, як тривалість дій застосування як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Стратегія банківської установи, яка характеризує цілі її розвитку та здатна реагувати на внутрішні зміни, що здійснюються з метою виконання місії організації, зміцнення її конкурентних позицій, а також утримання довгострокових переваг на цільових ринках, є ключовим елементом системи стратегічного управління банку в умовах трансформації ринкової економіки.

На думку вітчизняного науковця О. І. Штейна, який досліджує проблеми банківського маркетингу, «стратегія» стосовно банків у загальному розумінні – це «план управління банком, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб клієнтів у послугах, враховуючи інтереси самого банку» і який включає «вибір найбільш загальних напрямів розвитку банку, які для нього, з урахуванням конкретних ціннісних орієнтацій, є найкращими та являють собою узагальнену модель дій для досягнення підсумкових прогнозованих результатів у майбутньому» [15].

Стратегічне управління банківськими структурами відбувається за різними напрямками, які передбачають розроблення певних видів стратегії [14]:

1. Фінансова стратегія – досягнення поставлених темпів зростання ринкової вартості банку, рівня капіталізації, показників рентабельності, ділової активності тощо.

2. Маркетингова стратегія – зростання ринкової частки банку в певному сегменті надання послуг, операцій, збільшенні кількості клієнтів тощо.

3. Інформаційно-технологічна стратегія – зростання частки клієнтів, що користуються онлайн банкінгом, автоматизованих операцій, запровадження та розвиток онлайн операцій.

4. Стратегія управління персоналом – використання специфічних методів здобуття професійних знань та навичок працівниками, створення оптимальних умов для виконання покладених на них функцій.

Німецькі вчені Е. Дихтль і Х. Хершген вважають, що маркетингова стратегія є основною віссю для реалізації ухваленої загальної стратегії установи [16]. Ефективне управління банківськими установами передбачає розроблення системи стратегічного управління (рис. 1).

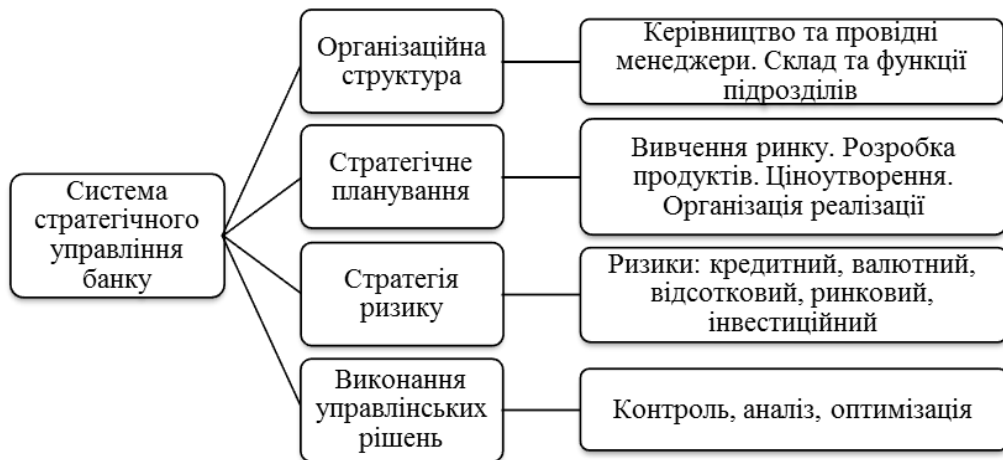


Рис. 1. Складові елементи системи стратегічного управління банку

Джерело: складено автором на основі [17]

Процес формування стратегії розвитку банківської структури складається з декількох етапів. Кожен з цих етапів посідає важливе місце у системі стратегічного управління банку та передбачає розроблення стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу різних факторів, ризиків, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості своєчасного реагування на трансформаційні зміни зовнішнього середовища. Основним принципом стратегічного управління є безперервність. Це означає, що стратегічне управління не є сталим процесом та повинне постійно розвиватися та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Сучасне бачення сутності поняття «стратегічне управління» є досить неоднозначним. Це обумовлено певними змінами зовнішнього середовища, що сьогодні є центром стратегічного менеджменту, поступово замінюючи орієнтацію тільки на внутрішнє середовище. Більшість вчених розглядають стратегічне управління, як «процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання

організаційних цілей, прийняття рішень, їхня реалізація та контроль, сфокусовані на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації» [18].

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління є методологія розроблення «стратегічних карт» розвитку підприємства. Карта побудована за ієрархічним принципом. Всі цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей [19]. Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і акцентуючи увагу на основні напрями діяльності підприємства, дозволяючи здійснювати контроль за стратегією у межах усього підприємства. Таким чином, стратегічна карта надає простий, універсальний і послідовний спосіб опису стратегії так, щоб можна було встановити не лише цілі та показники, а також і ефективно ними управляти.

Сучасне управління банком – це поєднання стратегічного й оперативного управління, в якому стратегічне управління є процесом визначення цілей організації і рішення про те, що потрібно зробити для їх досягнення, а оперативне управління визначає, як необхідно діяти для виконання цілей.

Висновки і перспективи подальших розробок. Дослідивши теоретичні аспекти сутності стратегії та розглянувши різноманіття наукових визначень вчених, можна дійти висновку, що стратегія банківської установи – це генеральний план дій, який визначає пріоритетність стратегічних завдань, ефективність розподілу ресурсів та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає у визначенні потреб споживачів та їх якісному задоволенні. У сучасному трактуванні стратегія управління розглядається як результат, сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, засіб реалізації інтересів підприємства.

Сучасний процес трансформації банківської системи України викликає принципові зміни механізмів стратегічного управління банківськими установами. З'являються новітні методологічні концепції стратегічного управління, однією з яких є «стратегічна карта». Сучасне стратегічне управління банківськими установами потребує поєднання двох принципово важливих напрямків в управлінні – стратегічного та оперативного. Більшість українських банківських установ, на жаль, не використовують сучасні форми і методи управління банком на стратегічному рівні. Проблемою залишається те, що вітчизняні банки більше акцентують увагу на оперативних аспектах діяльності, ніж на стратегічних. Але тільки збалансованість використання цих двох напрямків може призвести до успіху в умовах непередбачуваних та швидких змін навколишнього середовища. Тому, подальші розробки повинні бути зосереджені на дослідженні сучасних інструментів стратегічного управління банківськими установами та передбачати поєднання стратегічного та оперативного напрямків управління.

Література

1. Chandler A. D. Jr. *Strategy and structure*. Cambridge, MA : The MIT Press, 1962. 464 p.
2. Ким В. Чан, Моборн Р. *Стратегия «голубого океана»* / Пер. с англ. Москва : НИРРО, 2005. 727 с.
3. Друкер П. *Практика менеджмента* / Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 398 с.

4. Drucker P. F. *Management : tasks, responsibilities, practices*. New York : Harper & Row, 1974. 840 p.
5. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* / При содействии Э. Дж. Макдоннела; пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер-Ком, 1999. 416 с.
6. Vaill P. B. *Managing as a performing art : New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1989. 236 p.
7. Карлоф Б. *Деловая стратегия : концепция, содержание, символы*. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа* / Пер. с англ. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.
9. Mintzberg H., Quinn J. B., Ghoshal S. *The strategy process : concepts, context and cases*. London : Pearson College Div, 1998. 1036 p. Pp. 5–13.
10. Мак-Дональд М. *Стратегическое планирование маркетинга* / Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 320 с.
11. Румельт Р. *Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно* / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 243 с.
12. Ривз М., Хаанес К., Синха Д. *Стратегии тоже нужна стратегия* / пер. с англ. под ред. А. Лазурского, Г. Милова. Москва : Эксмо, 2016. 272 с.
13. Jain A. *The Iron triangle of strategy*. June 19, 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/iron-triangle-strategy-arpit-jain> (access date: 09.09.2021).
14. Коваленко В. В. *Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи : методологія і практика* : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.
15. Штейн О. І. Банківський маркетинг : сучасна стратегія на ринку банківських послуг. *Вісник СевНТУ*. 2006. Вип. 73 : Економіка і фінанси. С. 219–227.
16. Дихтль Е., Хершген Х. *Практический маркетинг : учеб. пособ.* / Пер. с нем. А. М. Макарова. Москва : Высшая школа, 1995. 255 с.
17. Мізюк Б. М. *Стратегічне управління* : підруч. 2-ге вид. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
18. Smith G. D., Arnold D. R., Bizzell V. G. *Business strategy and policy*. Boston : Houghton Mifflin School, 1985. 864 p.
19. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192–203.

References

1. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and structure*, The MIT Press, Cambridge, MA, 464 p.
2. Кум, U. Chen, Moborn, R. (2005). *Strategy of the «blue ocean»*. Trans. from Eng. [Strategiya «golubogo okeana»; per. s angl.], HIPPO, Moskva, 727 s. [in Russian]
3. Drucker, P. F. (2003). *Practice of management*. Trans. from Eng. [Praktika menedzhmenta; per. s angl.], Vilyams, Moskva, 398 s. [in Russian]
4. Drucker P. F. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, New York, 840 p.
5. Ansoff, I., Macdonnel, E. J. (1999). *New corporate strategy*. Trans. from Eng. [Novaya korporativnaya strategiya; per. s angl.], Piter-Kom, Sankt-Peterburg, 416 s. [in Russian]
6. Vaill, P. B. (1989). *Managing as a performing art : New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 236 p.
7. Karlof, B. (1991). *Business strategy: concept, content, symbols* [Delovaya strategiya: kontseptsiya, sodержanie, simvoly], Ekonomika, Moskva, 239 s. [in Russian]
8. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2006). *Strategic management: concepts and cases for analysis*. Trans. from Eng. 12th ed. [Strategicheskiiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza; per. s angl.], Vilyams, Moskva, 928 s. [in Russian]
9. Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1998). *The strategy process : concepts, context and cases*. Pearson College Div, London, 1036 p. Pp. 5–13.

10. McDonald, M. (2000). *Strategic marketing planning*. Trans. from Eng. [Strategicheskoe planirovanie marketinga, per. s angl.], Piter, Sankt-Peterburg, 320 s. [in Russian]
11. Rumelt, R. (2014). *Good strategy / bad strategy: The difference and why it matters*. Trans. from Eng. [Khoroshaya strategiya / plokhaya strategiya: V chem otlichie i pochemu eto vazhno; per. s angl.], Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, 243 s. [in Russian]
12. Reeves, M., Haanaes, K., Sinha, J. (2016). *Your strategy needs a strategy*. Trans. from Eng. A. Lazurskiy, G. Milov [Strategii tozhe nuzhna strategiya; per. s angl. A. Lazurskogo, G. Milova], Eksmo, Moskva, 272 s. [in Russian]
13. Jain, A. (2017). *The Iron triangle of strategy*. June 19, 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/iron-triangle-strategy-arpit-jain>.
14. Kovalenko, V. V. (2010). *Strategic management of financial stability of the banking system: methodology and practice: monograph* [Stratehichne upravlinnia finansovoiu stiikistiu bankivskoi systemy: metodolohiia i praktyka: monohrafiia], DVNZ «UABS NBU», Sumy, 228 s. [in Ukrainian]
15. Shtein, O. I (2006). Bank marketing: current strategy for the market of banking services [Bankivskiy marketynh: suchasna stratehiia na rynku bankivskykh posluh], *Visnyk SevNTU*, Vyp. 73: Ekonomika i finansy, s. 219–227 [in Ukrainian]
16. Dichtl, E., Khersshen, Kh.(1996). *Practical marketing*. Trans. from German A. M. Makarov [Praktycheskiy marketing; per. s nemets. A. M. Makarova], Vysshaya shkola, Moskva, 255 s. [in Russian]
17. Mizyuk, B. M. (2006). *Strategic management*. 2nd ed. [Stratehichne upravlinnia; 2-e vyd.], Mahnoliia plius, Lviv, 392 s. [in Ukrainian]
18. Smith, G. D., Arnold, D. R. & Bizzell, B. G. (1985). *Business strategy and policy*. Houghton Mifflin School, 864 p.
19. Melnyk, Yu. M. & Savchenko, O. S. (2011). Problems of balanced scorecard system using at the domestic enterprises [Problemy zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianykh pidpriemstvakh], *Marketynh i menedzhment innovatsii*, No. 1, s. 192–203 [in Ukrainian]