

УДК 336.71:005.21

О.С. БЕЗРОДНА

*Харківський національний економічний університет, Україна*

## РОЗПОДІЛ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ ЗА ЙОГО ЕТАПАМИ

*У статті розкрито сутність стратегічного управління банком, визначено етапи його реалізації. Розглянуто інструменти та наукові підходи до стратегічного управління банком. Обґрунтовано доцільність використання основних положень системного, цільового, процесного, функціонального, ресурсного, поведінкового, вартісного та маркетингового підходів. Запропоновано розподіл інструментів та підходів за етапами стратегічного управління, що дозволяє підвищити якість його впровадження в практичну діяльність банку, ефективність реалізації та сприяє удосконаленню процесу управління в цілому.*

**Ключові слова:** банк, стратегічне управління, наукові підходи до управління, інструменти стратегічного управління.

### Вступ

Інноваційна орієнтованість економіки, стрімкий розвиток конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг, що загострюється під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, які охопили світовий фінансовий ринок, висока мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні банки, зумовили виникнення потреби в нових ефективних та спрямованих на досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі концепцій та стилів управління, значне місце серед яких посідає стратегічний підхід.

### Постановка проблеми

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління діяльністю підприємств і банків займалися такі зарубіжні та

вітчизняні вчені-економісти як І. Ансофф, Б. Карлоф, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, А. Чандлер, Г. Блакита, О. Віханський, О. Кириченко, О. Ковтун, С. Козьменко, В. Нємцов, В. Пономаренко, Ф. Шпиг та інші.

Проте, незважаючи на ґрунтовні наукові доробки в даному напрямку, в економічній літературі недостатньо уваги приділяється удосконаленню процесу стратегічного управління та підвищенню ефективності його впровадження на основі комплексного використання інструментів та основних положень наукових підходів до управління.

**Метою статті** є обґрунтування інструментів та підходів до стратегічного управління банком на кожному з його етапів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стратегічне управління», що розкривають його сутність та особливості.

Так, наприклад, в роботі [1, с. 10-11] серед підходів до визначення стратегічного управління автор виокремлює процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний підходи.

При цьому у сфері менеджменту стратегічне управління розглядається з позицій процесного, функціонального та інституціонального підходів у вузькому розумінні та в широкому – як результат використання концептуального.

Автор [2, с. 90] також відзначає, що мають місце різноманітні підходи до визначення стратегічного управління – воно визначається як процес або система.

На основі узагальнення та аналізу наукових джерел [1, 3-13] можна зробити висновок про різноспрямованість трактування цього поняття. Так, наприклад, дослідники [3-8] вважають, що стратегічне управління це процес, автор [9] розглядає його як систему, в роботах [1, 10-12] робиться акцент на те, що це особливий тип управління [10] діяльності [1, 11] або відносин [12].

В роботі [13] стратегічне управління представляє собою реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до

діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Виходячи з результатів узагальнення існуючих точок зору, можна зробити висновок, що єдиної усталеної думки відносно визначення даного поняття не існує (використовуються різні підходи до його тлумачення), проте найчастіше стратегічне управління розглядається як процес.

Фахівці в сфері стратегічного управління банком [14, 15] розглядають його як процес визначення ключових пріоритетів у діяльності та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку й планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей [14, с. 82], з однієї точки зору, та як управлінський процес підтримання відповідності між цілями банку і наявними ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання [15, с. 3] – з іншої.

Перше визначення пов'язане із виконанням послідовних взаємопов'язаних дій процесу стратегічного управління (його етапів), друге – акцентує увагу на мінливості оточуючого середовища. Дані визначення не є протилежними, оскільки доповнюють одне одного, а їх раціональне поєднання дозволить більш глибоко дослідити сутність даного процесу.

Необхідно зауважити, що стратегічне управління передбачає зворотній зв'язок між його стадіями для можливого уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів; для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розробки, адаптації і впровадження стратегії, але і процеси еволюції і трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища [16, с. 86].

Кількість етапів стратегічного управління банком та їх зміст на практиці визначаються самостійно в кожній банківській установі. Проте в загальному вигляді даний процес можна представити у вигляді трьох етапів: стратегічний аналіз, розробка стратегії та її реалізація.

Проаналізувавши роботи [14-18], можна зробити висновок, що для детального опису процесу стратегічного управління використовується в середньому 5-7 етапів. Відмінність процесу стратегічного управління в за-

лежності від кількості здійснюваних етапів пов'язана з тим, що деякі дослідники деталізують їх більшою мірою.

Теоретичне узагальнення та аналіз літературних джерел [14-20] дозволили зробити висновок і про різні погляди науковців відносно послідовності етапів. Так, наприклад, автори [15-17, 19, 20] підкреслюють необхідність першочергового визначення бачення, місії та стратегічних цілей і тільки після цього проведення стратегічного аналізу. В роботах [14, 18] навпаки, на першому етапі пропонують проводити діагностику стану банку та на основі його результатів формулювати бачення та місію, визначати цілі та пріоритетні напрямки розвитку банківської установи.

Правомірність паралельного існування даних точок зору можна пояснити тим, що в першому випадку стратегічне управління вже на протязі визначеного часу впроваджувалося в практичну діяльність банку. В свою чергу автори [14, 18] визначення бачення (загальної ідеології існування банку), місії (системи принципів та пріоритетів, які покладено в основу стратегічної діяльності) та цілей банку пропонують здійснювати на основі результатів стратегічного аналізу його діяльності за конкретний період функціонування при використанні стратегічного підходу вперше, як нової системи управління.

Слід зазначити, що в практиці стратегічного менеджменту існує велика кількість інструментів, що рекомендуються для застосовування на тому чи іншому етапі управління. Тому з метою підвищення ефективності реалізації даної концепції вітчизняним банкам необхідно створювати методичне забезпечення вибору найбільш дієвих інструментів та поєднувати їх залежно від їх спрямованості, можливостей (інформації, ресурсів та технологій) та рівнів результативності їх використання.

Традиційно етап стратегічного аналізу передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, для реалізації якого найчастіше застосовуються технології SWOT та PEST-аналізів, модель конкурентних сил М.Портера, бенчмаркінг, ключові фактори успіху, різні експертні методи; на другому етапі оголошується бачення та місія банку, які визначають пріоритетні напрямки розвитку та цілі банку. До інструментів, що використовуються на даному етапі, відносяться: технологія «дерева цілей», модель Менделоу «зацікавлена особа» та інші.

Після визначення на двох попередніх етапах основних стратегічних напрямків діяльності, що деталізуються в конкретних цілях, формується набір стратегічних альтернатив, після чого проводиться їх оцінка та вибір найбільш перспективної та вигідної з економічної точки зору (для цього застосовується сценарний та портфельний аналіз, кількісні методи прогнозування, матричні методи).

Слід зазначити, що в деяких наукових джерелах [15, 18, 19, 21-23] представлено різні погляди відносно використання матричних методів, а саме матриці І. Ансоффа «продукти-ринки», матриці BCG «зростання – доля ринку», матриці «Shell», GE/McKinsey та ADK-LC. Дослідники [15, 19, 22] вважають, що ці інструменти доцільно використовувати для проведення стратегічного аналізу з метою оцінки стратегічної або конкурентної позиції, інші [18, 21, 23] – дотримуються думки відносно їх застосування саме для вибору стратегії.

Принцип альтернативності напрямків стратегічного розвитку і шляхів досягнення цілей, на думку автора [2, с. 84], є ще однією властивістю, що відрізняє стратегічне від попередньої практики довгострокового екстраполятивного планування.

О. Кириченко [14, с. 103] на данному етапі пропонує здійснювати визначення стратегічного підходу. Автор виокремлює три напрями вибору можливих стратегічних підходів: вибір основної стратегії банку, використовуючи яку він буде конкурентоспроможним або забезпечить собі стійку конкурентну перевагу; вибір напрямку розвитку та вибір методу, за допомогою якого досягне успіху.

На практиці існує багато способів створення та оцінки альтернативних варіантів розвитку, кожен з них має свої особливості, залежить від специфіки діяльності банку та спирається на визначений інструментарій.

Обравши одну або декілька альтернатив, що можуть одночасно або в комплексі використовуватись, проводиться розробка стратегічного плану, написання детальних програм для його реалізації та здійснюється реалізація стратегії шляхом застосування таких сучасних та прогресивних інструментів як бюджетування, збалансована система показників (ЗСП), призма ефективності, модель EP2M та ін.

Наступним, одним із найважливіших етапів, є контроль за реалізацією

стратегії та її оцінка. Постійний моніторинг виконання встановлених планових показників та ступеня реалізації відповідних заходів, що спрямовані на їх досягнення, дозволяє відстежувати відхилення в роботі, які в свою чергу можуть негативно вплинути на заплановані результати діяльності. Оцінка стратегії спрямована на визначення рівня ефективності її реалізації та досягнення встановлених стратегічних цілей. Проте, ідеального перебігу запланованого процесу реалізації стратегії на практиці не існує. Це пов'язано з тим, що вплив непередбачуваних факторів зовнішнього середовища може значною мірою сприяти виявленню латентних цілей банківської установи та переорієнтації її стратегії. Корегування стратегії може відбуватися декілька разів, носить ітеративний характер та здійснюється до тих пір, поки стратегія не буде задовольняти очікування вищого керівництва та менеджерів і відповідати тенденціям розвитку ринку банківських послуг. Для підвищення ефективності реалізації даного етапу в науковій літературі пропонується використовувати технологію управління за цілями, матричні та експертні методи, ЗСП та ін.

В цілому, можна зробити висновок, що правильний підбір інструментів та їх раціональне поєднання, сприятиме ефективній реалізації кожного з етапів стратегічного управління банком та дозволить підвищити якість управлінських рішень в цілому.

Представлення стратегічного управління у вигляді етапів є реалізацією процесного підходу до управління. Проте існують й інші підходи, положення яких доцільно використовувати в рамках даного типу управління.

Згідно точки зору, викладеної у роботі [24, с. 52], сутність поняття «процес управління» включає взаємозумовленість функціонального, процесного та системного підходів, єдність із системою управління та циклічність вирішення завдань та проблем організації. Автор відзначає, що процес управління – це сукупність взаємопов'язаних дій, що циклічно повторюються, опосередковано реалізуються на об'єкті управління шляхом комплексу динамічно змінних в просторі та в часі управлінських функцій, які забезпечують визначену структурованість, внутрішню впорядкованість та узгодженість взаємодії елементів системи, з метою вирішення проблем та завдань організації.

Термін «підхід» означає сукупність прийомів, способів впливу на будь-кого, в дослідженні будь-чого, веденні справи і т. ін [25, с. 8].

Підходи в управлінні – це принципи, стилі, методи, форми і засоби управління, що склалися в основі практики, наукових знань, рівня розвитку фірми і історичних умов, що використовуються в менеджменті з певною ідеологією та наслідками. У кожного з наукових підходів своя ідеологія, свої наслідки і історичні умови розвитку. Всі вони використовуються в менеджменті на різних рівнях професіоналізму менеджерів і персоналу, рівнях розвитку фірми, залежно від соціально-економічного і політичного устрою країни [26, с. 80].

На сьогодні, найбільш поширеними і загальновизнаними вважаються чотири підходи до управління, як до науки [27-30]: традиційний (з позицій виділення різних шкіл в управлінні: наукового управління, адміністративного управління, людських відносин та науки про поведінку, а також науки управління або кількісних методів), системний, процесний та ситуаційний.

В цілому відомо більше 13 підходів до управління: комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний та системний [31].

Зважаючи на існування достатньо великої кількості підходів, положення яких можна застосовувати до стратегічного управління, в науковій літературі досліджуються та обґрунтовуються аспекти доцільності використання деяких з них або їх раціональні комбінації, в яких інтегрується два або більше підходів.

Так, дослідник [2] до методичних підходів, що можуть бути використані при синтезі системи стратегічного управління підприємством відносить методологію прийняття рішень, системний, параметро-діагностичний, цільовий та ситуаційний підходи; автори [12, с. 22] на основі аналізу теорій стратегічного управління серед підходів до розробки стратегій виокремлюють традиційний, ресурсний та підхід, який враховує інтереси всіх учасників відносин; в роботі [32, с. 40] автор визначає необхідність ґрунтування стратегічного управління на принципах і положеннях ресурсного підходу; дослідник [33, с. 257-258] в якості одного з

інструментів стратегічного планування в банківських установах пропонує використовувати проектний підхід; в [34] акцентується увага на пріоритетності застосування процесно-вартісного підходу.

Аналіз концепцій стратегічного управління дозволив О. Драгомирецькій [35, с. 89] розробити підхід до формування банківської стратегії, заснований на об'єднанні теоретичних положень моделі структури галузі М. Портера, ресурсної, сітьової та концепції динамічних здібностей.

В. Пономаренко [2, с. 143-144] обґрунтовує доцільність використання ситуаційно-ресурсного підходу, що передбачає опис кожного ресурсу підприємства і кожного компонента зовнішнього середовища своєю власною ситуацією, що має кількісну динамічну характеристику.

В джерелах [10, 36, 37] визначено, що стратегічне управління базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства. Дослідник [37, с. 123] робить висновок, що використання тільки одного із зазначених підходів не дозволяє досягти потрібних результатів.

Не можна не погодитися з тим, що використання тільки одного з підходів не дає очікуваного результату при впровадженні стратегічного управління. Тому з метою підвищення ефективності його інтеграції в практичну діяльність банківської установи пропонується синтезувати положення системного, цільового, процесного, функціонального, ресурсного, поведінкового, вартісного та маркетингового підходів.

Таким чином, для ефективного комплексного використання запропонованих підходів до стратегічного управління та існуючої великої кількості інструментів, що використовуються для його реалізації, вважається доцільним застосовувати їх основні положення та відповідні технології в розрізі кожного з його етапів, що не тільки забезпечить підвищення якості управлінських рішень, але й сприятиме ефективній інтеграції стратегічного управління в практичну діяльність банку та удосконаленню процесу управління в цілому.

Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами представлено на рис. 1.



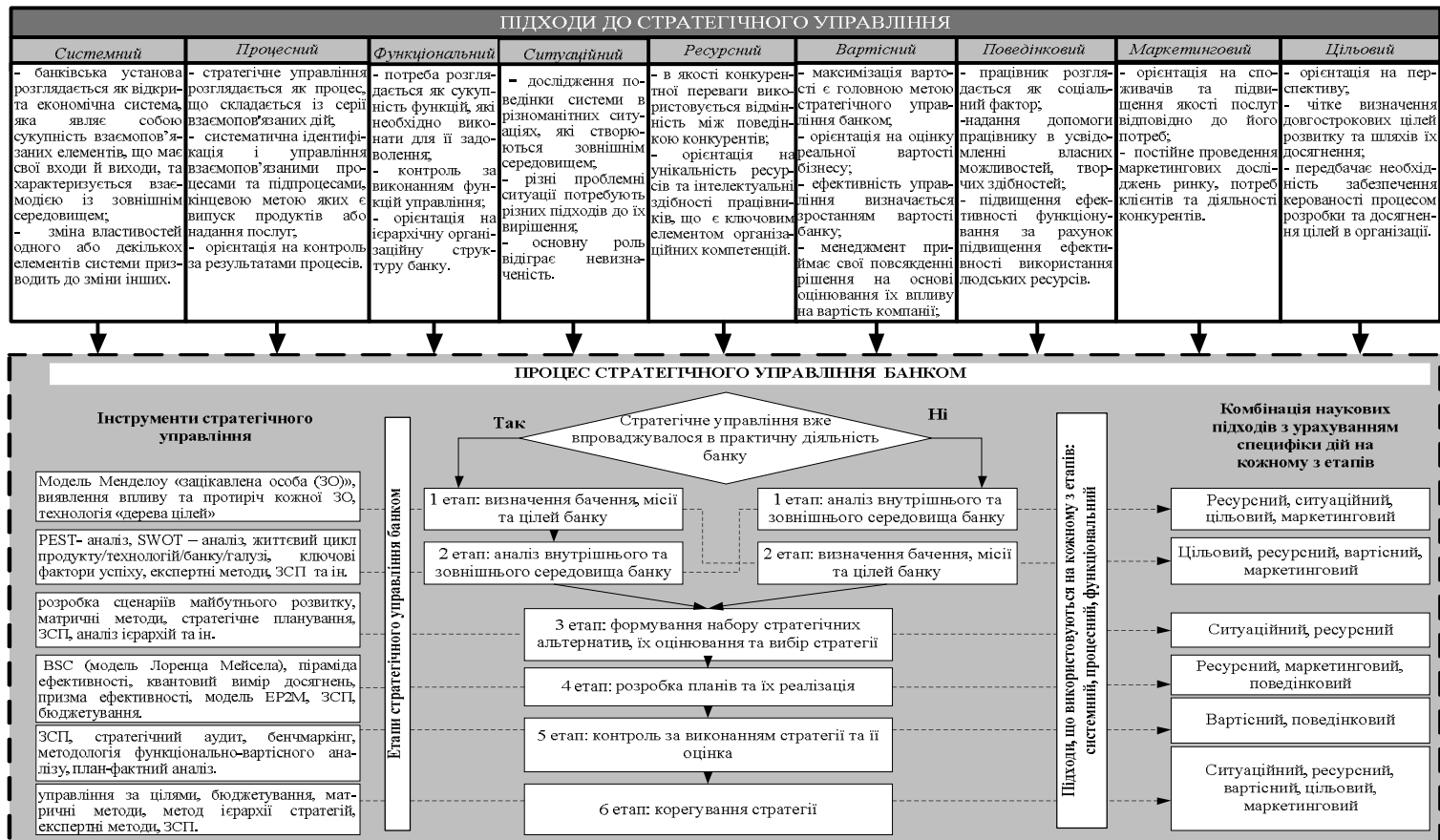


Рис. 1. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами

Серед підходів, положення яких можуть бути використані для забезпечення ефективної реалізації стратегічного управління банком, необхідно звернути увагу на підходи, що використовуються на кожному з етапів стратегічного управління, а саме системний, процесний та функціональний.

М. Мескон [29] визначив, що системний підхід – це не набір деяких куруючих положень або принципів для управляючих, проте – це спосіб мислення по відношенню до організації та управління.

Використання системного підходу пояснюється тим, що в цілому банківська установа розглядається як відкрита економічна система, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, має свої входи й виходи та характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем.

Оскільки економічні системи є системами динамічного типу, вони піддаються старінню, розвитку, руху, прогресу та регресу, діленню та поглинанню. В будь-якій динамічній системі протікають ті або інші процеси. Якщо ці процеси не удосконалювати, то система припинить своє існування. Бажано всі процеси системи прогнозувати, передбачати, впливати на їх розвиток [38].

Процесна теорія вважається новим якісним етапом розвитку системної теорії, оскільки процес завжди вторинний відносно системи. Системна теорія спрямована на вивчення й аналіз властивостей системи, а процесна, у якості об'єкта дослідження, розглядає зміну даних властивостей, тобто функціонування системи [39, с. 4].

Відносно цього дискусійного питання дослідники [40] дотримуються протилежної думки. Вони, спираючись на об'єктивно-суб'єктивний характер процесів, також роблять висновок [40, с. 113], що поняття «процес» та «система» є взаємопов'язаними, проте «процес» грає визначальну роль, оскільки, на їх думку, будь-яка система є результатом процесу її організації, проте далеко не будь-який процес закінчується створенням системи [40, с. 121].

Оскільки визначення первинності процесу або системи не є метою роботи, необхідно звернути увагу на взаємопов'язаність даних економічних категорій, що обумовлює зв'язок системного та процесного підходів до управління.

Системний підхід розглядає діяльність підприємства як послідовність взаємопов'язаних процесів, що перетікають у всіх підрозділах, із залученням різних служб та орієнтованих на реалізацію стратегічних цілей. За допомогою управління складовими процесами, підприємство досягає ефективного використання всіх наявних ресурсів в його розпорядженні [2, с.6].

В рамках процесного підходу до управління в роботі [41, с. 17] описуються дві концепції: 1) діяльність підприємства – це набір наскрізних процесів, які послідовно виконуються на підприємстві; 2) побудова на підприємстві мережі процесів і реорганізація системи управління на основі вимог процесного підходу. Таким чином, сучасні принципи процесного управління спираються на моделювання і оптимізацію бізнес-процесів, які описують взаємодію різних функцій управління.

Дослідження природи процесного підходу дає можливість зробити висновок про його зв'язок із функціональним.

Поєднання функціонального та процесного підходів до управління підприємством, на думку Б. Карабанова [42], є «золотою серединою». Функціональна структура підприємства визначає «що робити», а процесна – «як робити». Це дві нерозривні сторони управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що базові положення системного, процесного та функціонального підходів доцільно застосовувати для кожного з етапів стратегічного управління банком як цілісного процесу. Системне бачення забезпечує зв'язок всіх процесів та підпроцесів, що протікають в рамках стратегічного управління, кінцевою метою яких є надання послуг та задоволення потреб клієнтів, а функціональна спрямованість в свою чергу – чіткий розподіл функцій, контроль за їх виконанням та результатом кожного підпроцесу та процесу.

Положення інших підходів, а саме ситуаційного, ресурсного, поведінкового, цільового, вартісного та маркетингового, пропонується використовувати на кожному з етапів стратегічного управління для підвищення ефективності їх реалізації. Розглянемо більш детально сутність зазначених підходів.

Ситуаційний підхід спирається на положення загальної теорії систем, згідно до якого стійкість систем визначається їх «нормою реакції» на зміни параметрів зовнішнього середовища [40, с. 182].

В. Пономаренко у своїй роботі [2, с. 142] також зазначає, що підхід заснований на дослідженні поведінки системи в різноманітних ситуаціях, які створюються зовнішнім середовищем, та дозволяє оцінювати і прогнозувати стан системи в динаміці. При цьому виокремлюються базові процедури методології ситуаційного підходу [2, с. 142]: формування ситуаційної інформаційної бази; спостереження за ситуаціями; аналіз і класифікація ситуацій (розпізнавання ситуацій-задач); формування реакції керівництва підприємства на ситуацію; розробка сценаріїв розвитку ситуації по рішеннях; програмування реалізації вирішення ситуації; каталогізації даної ситуації і досвіду її вирішення.

Положення ситуаційного підходу доцільно застосовувати на наступних етапах стратегічного управління: під час проведення стратегічного аналізу (аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, що склалися на даний момент часу), при формуванні набору альтернатив, їх оцінки та вибору стратегії (розглядаються різні сценарії майбутнього розвитку банку) та на етапі корегування стратегії (корегування стратегії банківської установи в залежності від змін в її зовнішньому та внутрішньому середовищі).

Ресурсна концепція підкреслює унікальність кожної організації та визначає, що ключем до прибутковості є не повторення моделі поведінки інших організацій, а використання відмінностей між ними. Отже, створення конкурентної переваги передбачає формування та реалізацію стратегії, заснованої, перш за все, на внутрішніх факторах, на унікальності ресурсів та організаційних здібностях кожної організації [35, с. 88].

Ресурсний підхід до стратегічного управління пропонується використовувати при проведенні стратегічного аналізу (аналіз матеріальних та нематеріальних активів як елементів ресурсної бази), формуванні стратегічних цілей банку (визначення бажаних показників ефективності використання ресурсів банку), оцінці альтернативних стратегічних планів та розробці стратегії (врахування наявних ресурсів при складанні майбутнього плану розвитку) та корегуванні стратегії банку (перерозподіл ресурсів в залежності від переорієнтації стратегії).

Оскільки ефективність управління ресурсною базою та розподілу ресурсів при складанні стратегічного плану безпосередньо впливає на ре-

зультат його реалізації, використання основних положень ресурсного підходу сприятиме досягненню встановлених стратегічних цілей.

Поведінковий підхід базується на врахуванні поведінкових особливостей персоналу підприємства. Його доведеність ґрунтується на існуючому в сучасних дослідженнях якісно новому погляді на працівника підприємства не тільки як на ресурс виробничої системи (трудоий, людський), а й як на головний суб'єкт управління – особистість із власними потребами, мотивами, цінностями, відносинами, що формують її поведінку [43, с. 6].

К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг та інші представники поведінкового підходу до управління в якості центрального аспекту своїх досліджень виокремлювали міжособові стосунки між працівниками та правильність їх поведінки.

Враховуючи особливості даного підходу до управління та той факт, що працівники банку є основними виконавцями планових показників, від ефективності роботи яких багато в чому залежить їх досягнення, виникає необхідність використання положень поведінкового підходу на етапах розробки, реалізації та контролю за виконанням стратегії.

Цільовий підхід, що зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів. Останніми роками найбільшого поширення цільовий підхід до управління набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначення мети як відправної точки стратегічних дій [44, с. 177].

Цілеутворення є обов'язковим процесом під час впровадження стратегічного управління та безпосередньо реалізується на перших двох його етапах. Проте і під час корегування стратегії необхідно здійснювати корегування стратегічних цілей, оскільки вони визначають заходи, спрямовані на досягнення нового плану, що обумовлює необхідність застосування положень цільового підходу до стратегічного управління банком на відпові-

дному етапі.

Слід зазначити, що стратегічні цілі охоплюють різні напрямки діяльності, здебільшого спрямовані на досягнення конкурентних переваг та задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін, в тому числі вищого керівництва, акціонерів та менеджменту банку, для яких одним із основних критеріїв ефективності банківського бізнесу є зростання його вартості, що свідчить про необхідність використання вартісного підходу на етапах формування місії, бачення та стратегічних цілей банку та корегування стратегії.

У широкому розумінні вартісно-орієнтований підхід представляє собою процес, який охоплює прийняття управлінських рішень, створення корпоративної культури і цінностей компанії, які в сукупності дозволяють урахувати інтереси більшості зацікавлених осіб і в кінцевому підсумку приводять до зростання вартості акціонерного капіталу. Загалом він виражає підхід до управління компанією, який націлений на максимізацію її вартості в довгостроковій перспективі. У більш вузькому значенні цей термін можна трактувати як модель оцінки результативності бізнесу [45, с. 71].

О. Мендрул [46, с. 25] зазначає, що управління вартістю повинно бути стратегічно орієнтованим, націленим на інновації та спиратися більше на нематеріальні, ніж на матеріальні активи. Управління, орієнтоване на вартість, на думку автора, дозволяє забезпечити могутність організації за рахунок припливу зовнішнього капіталу, об'єднати зусилля менеджерів усіх внутрішньо корпоративних рівнів управління на досягненні єдиного результату.

Маркетинговий підхід до управління реалізацією стратегій підприємства, спроможний забезпечити поєднання інтересів самого підприємства і інтересів ринку його діяльності, а також пристосування до змін динамічного стратегічного маркетингового середовища, повинен стати основою управління цим процесом [47, с. 15].

Дослідники [48, с. 1] стверджують, що в умовах збільшення банківських витрат вирішального значення набуває саме маркетингова складова, якою мають бути охоплені і насичені як управлінські, так і операційні банківські процеси. Важливим, на їх думку, стає пошук нових, орієнтованих

на маркетинг, способів організації банківської роботи, перебудова та удосконалення існуючих, а також розробка нових бізнес-процесів.

В роботі [49, с. 108] відзначено, що маркетинг є однією з основ стратегічного управління та виконує дві функції у стратегічному управлінні – засобу збирання та обробки інформації для визначення та розробки стратегій та засобу реалізації стратегій підприємства.

Дійсно, не можна не погодитися із даною думкою відносно функцій маркетингу та його ролі в процесі стратегічного управління. Проте необхідно наголосити й про необхідність застосування маркетингового підходу не тільки під час проведення стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії, але й на інших його етапах, зокрема формулюванні місії, бачення та цілей банку, оскільки підвищення задоволення потреб споживачів є одним із важливих та обов'язкових орієнтирів, що окреслює перед собою менеджмент банку, та для корегування стратегії. Враховуючи той факт, що первинний процес цілевизначення тісно пов'язаний з її корегуванням, то стратегічні цілі, що передбачає маркетингова політика, обов'язково повинні бути переглянуті та відкориговані за необхідністю.

## Висновки

Таким чином, проведений аналіз та узагальнення наукових підходів дали змогу визначити та обґрунтувати доцільність застосування відповідних інструментів та базових положень системного, цільового, процесного, функціонального, ресурсного, поведінкового, вартісного та маркетингового підходів до стратегічного управління на кожному з етапів, що дозволяє не тільки виокремити та систематизувати специфічні прийоми, технології та інструменти стратегічно орієнтованого управління за їх сутністю та призначенням, а й підвищити якість його впровадження та ефективність реалізації даної концепції в практичну діяльність банку.

## Література

1. Пастухова, В.В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: моногр.* / В.В. Пастухова. – К.: КНТЕУ, 2002. – 301 с.

2. Пономаренко, В.С. Стратегічне управління підприємством [Текст]: моногр. / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.

3. Кантаєва, О.В. Напрями та принципи положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Кантаєва, Н.М. Батіщева // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 2 (56). – С. 27-29.

4. Лемешек, И.С. Стратегическое управление компании в условиях финансово-экономической нестабильности [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лемешек Инна Сергеевна; Моск. гос. тех. ун-т им. Н.Э. Брауна. – Москва, 2011. – 26 с.

5. Петров, В.И. Стратегический менеджмент как средство повышения конкурентоспособности российских предприятий [Электронный ресурс] / В.И. Петров, К.А. Парахин // Сборник научных трудов СевКавГТУ. – Серия «Экономика». – 2007. – № 5. – Режим доступа: [http://abiturient.ncstu.ru/Science/articles/econom/2007\\_05/20.pdf](http://abiturient.ncstu.ru/Science/articles/econom/2007_05/20.pdf). – 10.12.2012.

6. Романюк, Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.М. Романюк // Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. – 2009. – № 15. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/15.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf). – 10.12.2012.

7. Турусин, Ю.Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаталова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 231 с.

8. Хлыстова, О. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели [Текст] / О. Хлыстова, Е. Неякина // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 5. – С. 17-28.

9. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2007. – 235 с.

10. Забродська, Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст]: навч. посіб. / Л.Д. Забродська. – Харків: Консум, 2004. – 208 с.

11. Кіндрацька, Г.І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 407 с.

12. Павленчик, А. Теоретичні основи та еволюція поняття «стратегічний менеджмент» [Електронний ресурс] / А. Павленчик // Економіка АПК. – 2011. – № 18 (1). – Режим доступу до журн.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vldau/APK/2011\\_18\\_1/files/11prace sm.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vldau/APK/2011_18_1/files/11prace sm.pdf). – 10.12.2012.

13. Шморгун, Л.Г. Менеджмент організацій [Текст]: навч. посіб. / Л.Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.

14. Козьменко, С.М. Стратегічний менеджмент банку [Текст]: навч. посібник / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: ВТД «Уні-



верситетська книга», 2003. – 734 с.

15. Кириченко, О. Стратегічний менеджмент у банку [Текст] / О. Кириченко // Банківська справа. – 2001. – № 5. – С. 3-7.

16. Корзенков, Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством [Текст] / Д.Є. Корзенков // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 83-88.

17. Галушка, З.І. Стратегічний менеджмент [Текст] / З.І. Галушка. – Чернівці: Рута, 2006. – 247 с.

18. Ромашова, Е.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Ромашова. – Нижний Новгород, 2007. – 27 с.

19. Богатирьова, Л.Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / Л.Д. Богатирьова. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 146 с.

20. Волконогорова, О. Слагаемые стратегического управления [Текст] / О. Волконогорова // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 11-12. – С. 7-10.

21. Саєнко, М.Г. Стратегія підприємства [Текст] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 352 с.

22. Хорт, О.А. Інструментарій та етапи стратегічного аналізу [Електронний ресурс] / О.А. Хорт. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1\\_hort.php](http://www.confcontact.com/2010alyans/ek1_hort.php). – 10.12.2012.

23. Кайлюк, Є.М. Стратегічний менеджмент [Текст] / Є.М. Кайлюк. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 278 с.

24. Зеленцов, А.Б. Процессный подход к управлению [Текст] / А.Б. Зеленцов // Вестник ОГУ. – 2007. – № 10. – С. 47-53.

25. Сурмин, Ю.П. Теория систем и системный анализ [Текст]: учебное пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

26. Виноградова, О.В. Еволюція наукової думки щодо процесного підходу [Текст] / О.В. Виноградова, С.В. Філіна // Економіка Крима. – 2011. – № 2 (35). – С. 78-83.

27. Александров, І.О. Формування підходу до ринкового механізму управління якістю навколишнього середовища [Текст] / І.О. Александров // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 162-169.

28. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика [Текст] / А.С. Большаков. – СПб: Питер, 2002. – 416 с.

29. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: перев. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

30. Пушкар, Р.М. Менеджмент [Текст]: теорія і практика / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Карт-Блани, 2003. – 490 с.

31. Степанова, Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование

на підприємстві [Текст]: учебное пособие / Г.Н. Степанова. – М.: Издательство МГУП, 2001. – 136 с.

32. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий [Текст] / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербург. ун-та. – 2002. – № 4 (32). – С. 20-40.

33. Добровенко, О.А. Формування концепції стратегічного планування на основі проектного підходу в банківських установах [Текст] / О.А. Добровенко // Вісник ДонНУЕТ. – 2011. – № 4 (52). – С. 255-259.

34. Колодізев, О.М. Реалізація конкурентних переваг комерційного банку при впровадженні процесно-вартісного підходу в загальну систему менеджменту [Текст] / О.М. Колодізев // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць Державного вищого навчального закладу "Українська академія банківської справи Національного банку України", Ін-та економіки НАН України, Академії екон. наук України; ред. А.О. Єпіфанов. – Т. 19. – Суми, 2007. – С. 120-127.

35. Драгомирецькая, О.В. Стратегическое управление в коммерческом банке [Текст] / О.В. Драгомирецькая // Сибирская финансовая школа. – 2009. – № 2. – С. 88-91.

36. Заставнюк, О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування [Електронний ресурс] / О.О. Заставнюк // Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/Title2.pdf>. – 10.12.2012.

37. Циба, Т.Є. Розвиток стратегічного управління підприємством [Текст] / Т.Є. Циба // Економіка і регіон. – 2009. – № 1 (20). – С. 120-126.

38. Войнов, И.В. Моделирование экономических подсистем и процессов [Текст]: монография / И.В. Войнов. – Челябинск: Изд-во Ю.Ур.ГУ. – 2002. – 392 с.

39. Безгін, К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Текст] / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3-7.

40. Козаченко, А.В. Управление крупным предприятием: монография [Текст] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

41. Большунова, А.І. Теоретичні аспекти процесного підходу до управління підприємством [Текст] / А.І. Большунова, В.О. Лукінов // Праці першої науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем: теорія і практика». – Донецьк: ДонНУ, 2010. – С. 16-18.

42. Карабанов, Б. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления [Электронный ресурс] / Б. Карабанов // Административно-

управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/12.htm>. – 10.12.2012.

43. Миронова, О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.М. Миронова; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2007. – 20 с.

44. Шериньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / З.Є. Шериньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

45. Івасів, І.Б. Управління вартістю банку [Текст]: монографія / І.Б. Івасів. – К.: КНЕУ. – 287 с.

46. Мендрул, О.Г. Управління вартістю підприємств / О.Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 271 с.

47. Балабанова, Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства : маркетинговий підхід [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкина. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.

48. Різноокий, А.Ф. Досвід застосування маркетингового та процесного підходів до перебудови банківських бізнес-процесів [Текст] / А.Ф. Різноокий, С.О. Шамов // Вісник Української академії банківської справи. – 2004. – № 1 (16). – С. 2-7.

49. Теліженко, І.О. Маркетинговий підхід у стратегічному управлінні підприємством [Текст] / І.О. Теліженко, В.Ю. Колонтаєвська // Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 17-25 квітня 2007р. – Суми: СумДУ, 2007. –Т.3. – С. 108-109.

*Надійшла до редакції 10.12.2012, розглянута на редколегії 12.12.2012*

**Рецензент:** д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри вищої математики та економіко-математичних методів **Л.М. Малярець**, Харківський національний економічний університет, м.Харків

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ И ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ БАНКОМ НА КАЖДОМ ИЗ ЕГО ЭТАПОВ

*Е.С. Безродная*

В статье раскрыта сущность стратегического управления банком, определены этапы его реализации. Рассмотрены инструменты и научные подходы к стратегическому управлению банком. Обоснована целесооб-

разность использования основных положений системного, целевого, процессного, функционального, ресурсного, поведенческого, стоимостного и маркетингового подходов. Предложено распределение инструментов и подходов на каждом из этапов стратегического управления, что позволяет повысить качество его внедрения в практическую деятельность банка, эффективность реализации и способствует усовершенствованию процесса управления в целом.

**Ключевые слова:** банк, стратегическое управление, научные подходы к управлению, инструменты стратегического управления.

## **DISTRIBUTION OF TOOLS AND APPROACHES TO BANK'S STRATEGIC MANAGEMENT ON EACH OF ITS STAGE**

*O.S. Bezrodna*

In the article the essence of strategic management of the bank, identified the stages of its implementation. Considered tools and approaches to bank's strategic management. Expedience of the main positions of the system, goal, process, functional, resource, behavioral, cost and marketing approaches. Proposed distribution of tools and approaches at each stage of strategic management, to enhance the quality of its implementation in practice of the bank, effective realization and helping to improve the management process as a whole.

**Keywords:** bank, strategic management, scientific approaches to management, strategic management tool.

**Безродна Олена Сергіївна** – аспірант кафедри банківської справи, Харківський національний економічний університет, м. Харків, e-mail: olena\_bezrodna@mail.ru.