



Андрій Валерійович КОРЮГІН,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економічної теорії та фінансів
Хмельницького університету управління та права,
andrei_korugin@ukr.net

УДК 338.4:336.7

ВИБІР СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Розглянуто основні підходи до розуміння поняття «життєвий цикл» та його характеристики. На основі класичного підходу виділення етапів життєвого циклу організації (зародження, зростання, зрілість та занепад або старіння) проаналізовано розвиток ПАТ «Укрінбанк» на національному та міжнародному ринках надання банківських послуг. Визначено основні стратегії та часові проміжки розвитку банківської установи на кожному етапі життєвого циклу її розвитку. У хронологічній послідовності висвітлено основні практичні кроки щодо реалізації обраних стратегій на кожному етапі життєвого циклу ПАТ «Укрінбанк». За результатами проведеного аналізу визначено, що на певних етапах життєвого циклу ПАТ «Укрінбанк» використовував стратегію, що не відповідає стадії його життєвого циклу. Запропоновано певний набір стратегій розвитку банківської установи для кожної стадії життєвого циклу відповідно до класичного підходу, з урахуванням специфіки функціонування таких організацій, що дозволить їй стабільно функціонувати та розвиватись.

Ключові слова: життєвий цикл, стратегія, банківська установа, конкурентна стратегія, розвиток.

Надзвичайно важливим для вітчизняних банків є визначення головних напрямів розвитку, пріоритетних мети, завдань, а також засобів їх реалізації та виконання, що складає у загальному вигляді

© Корюгін А. В., 2016



зміст стратегії. Зважаючи, що конкуренція на ринку банківських послуг залишається високою, необхідними напрямами розвитку банківської установи виступає вибір стратегії та концентрація зусиль на досягнення визначених основних завдань відповідно до стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес формування стратегії організації досліджувало багато вітчизняних і закордонних вчених-економистів, зокрема: О. В. Ареф'єва, І. А. Бондаренко, С. В. Безкоровайна, Л. Є. Довгань, Е. Н. Ємельянов, І. А. Бланк, Г. О. Козаченко, С. В. Корягіна, О. І. Матюшенко, Г. Л. Монастирський, Г. В. Осовська та інші.

Аналіз праць свідчить про недостатність наукових досліджень щодо розробки стратегій функціонування банківських установ, а існуючі підходи не розглядають формування стратегічного набору функціонування банківських установ з урахуванням стадій їх життєвого циклу.

Мета статті — дослідження основних стратегій на різних стадіях життєвого циклу ПАТ «Укрінбанк» та обґрунтування вибору стратегії для етапів життєвого циклу розвитку банківської установи.

Будь-яка організація, як комерційна, так і некомерційна, в період свого функціонування проходить низку послідовних етапів свого життєвого циклу.

Життєвий цикл організації нами розуміється як комплексна характеристика організації, що відображає послідовність періодів динамічних змін у її функціонуванні від зародження до ліквідації, що передбачає зміну завдань, стратегій та ресурсів на кожному етапі її закономірного розвитку.

Існують різні точки зору щодо визначення поняття «життєвий цикл» (табл. 1).

Під час аналізу даних табл. 1 було виділено основні характеристики життєвого циклу, на яких базуються визначення, що їх запропонували автори.

Отже, життєвий цикл підприємства характеризується [6]:

- послідовністю змін стадій життєвого циклу підприємства;
- унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу;
- визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу;
- тотожністю закінченому колу розвитку підприємства.

Варто також зауважити, що в літературі запропоновано чимало підходів до визначення етапів життєвого циклу розвитку організації, що відрізняються кількістю, змістовністю та послідовністю стадій [7–11]. Але при дослідженні ПАТ «Укрінбанк» ми будемо використовувати один з найрозповсюдженіших підходів щодо визначення етапів життєвого циклу банку, який включає такі стадії: зародження, зростання, зрілість, старіння.



Визначення поняття «життєвий цикл»

Автор	Визначення
Монастирський Г. Л. [1]	Життєвий цикл — сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя.
Осовська Г. В. [2]	Життєвий цикл — це передбачувані зміни організацій з визначеною послідовністю станів протягом часу.
Бланк І. А. [3]	Життєвий цикл — загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією).
Козаченко Г. О. [4]	Життєвий цикл — сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності та станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних завдань діяльності системи.
Корягіна С. В. [5]	Життєвий цикл — сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися.

Примітка: складено автором.

Публічне акціонерне товариство «Український Інноваційний Банк», створене рішенням Загальних зборів акціонерів 27 жовтня 1988 р., як правонаступник Українського республіканського акціонерного інноваційного банку, зареєстрованого у Державному банку СРСР у 1989 році, активно удосконалює та впроваджує нові види послуг й сучасні форми обслуговування. Банк на цьому етапі працює на внутрішньому ринку і націлений на створення широкого діапазону високоякісних послуг. Його метою є формування і підтримка високої ділової репутації банку, відповідність міжнародним стандартам, інноваційність, збільшення ринкової вартості банку.

Розглянемо детальніше кожну зі стадій життєвого циклу ПАТ «Укрінбанк».

Перша стадія — зародження (1989–1995 роки). Характерними особливостями цієї стадії є визначення основних напрямів діяльності, пошук і залучення ресурсів: часових, людських, фінансових, інформаційних; інвестування коштів у започаткування діяльності банку; вихід на ринок; випуск першої продукції та надання послуг; висока працездатність та неформальні стосунки між працівниками; оволодіння механізмом конкуренції.

На цій стадії ПАТ «Укрінбанк» застосовував стратегії концентрованого зростання, тобто проводив інтенсифікацію своїх наявних можливостей.



Конкретною стратегією, яку застосовував банк, була стратегія посилення позиції на ринку (при даній стратегії банк намагався зайняти найліпші позиції з таким продуктом і на цьому ринку). На цій стадії банк проводив такі практичні дії по реалізації стратегії:

1989–1991 рр. — розрахунково-касове обслуговування клієнтів, кредитування інноваційних проектів, фінансування науково-технічних розробок;

З 1991 року — обслуговування зовнішньоекономічної діяльності клієнтів, розширення спектру фінансових послуг відповідно до міжнародних стандартів;

З 1992 року — розбудова мережі філій та відділень банку по всій країні.

Основними ризиками на цій стадії були дефіцит оборотних коштів; невисокий рівень професійних навичок та знань, низький рівень фінансової стійкості, високий рівень залежності підприємства від вузького кола клієнтів.

Друга стадія — зростання (1995–2002 роки). Характерними особливостями на ній виступають зростання масштабів виробництва; стабілізація розмірів витрат (поступовий рух від збитковості до прибутковості); збільшення зарплати, надання різних пільг персоналу та розробка механізму стимулювання; закріплення позицій та захоплення ринку; систематичне, збалансоване зростання; повне здолання бар'єрів «входу»; швидке зростання і ускладнення структури взаємних зв'язків у колективі через прийняття нових співробітників.

На стадії зростання ПАТ «Укрінбанк» використовував стратегію експансивного зростання, тобто відбувалась географічна експансія за рахунок відкриття філій та відділень у інших регіонах. Ще однією найбільш застосовуваною стратегією банку цього періоду була стратегія диверсифікованого зростання, яка передбачала вихід на зарубіжні ринки, впровадження продуктових та управлінських інновацій.

Конкретними діями банку на цій стадії виступали:

1995 рік — підписано угоди з компаніями American Express та Thomas Cook; розпочато співпрацю з провідними кредитно-фінансовими установами світу з найвищими рейтингами: Deutsche Bank Trust Company Americas, Bank of New York, HSBC Bank USA, Commerzbank AG, UBS AG та іншими;

1996 рік — Принциповий член міжнародних платіжних систем Visa International та Master Card Europe S.A.;

1997 рік — отримано статус агента Уряду України з обслуговування іноземних кредитів відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 20 грудня 1997 р. № 1428;

1998 рік — отримано статус агента Уряду України з реструктуризації внутрішньої заборгованості України;

1998–1999 рр. — спільно з інвестиційним банком Merrill Lynch брав участь у реструктуризації внутрішнього державного боргу України та у реструктуризації облігацій зовнішньої державної позики 1995 року;



2001 рік — обслуговування фонду «Взаєморозуміння та примирення», що передбачено міждержавним договором між Німеччиною та Україною. За час співпраці 17,5 тис. жертв нацистських переслідувань виплачено понад 19 млн. євро.

На цій стадії банк зіткнувся з такими ризиками, як дефіцит ліквідних коштів, незадовільне співвідношення позикових і власних коштів.

Третя стадія — зрілість (2002–2009 роки). Характерними особливостями є стабільне становище на ринку та освоєння його нових сегментів; найвищий рівень розвитку підприємства; найвища продуктивність використання ресурсів; максимальні обсяги реалізації товарів чи послуг і відповідно високі прибутки; низький рівень ризику та залежності від позикових коштів; наявність чіткої комплексної організаційної структури; преміювання за індивідуальні результати; посилюється конкуренція; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем.

Характерними стратегіями ПАТ «Укрінбанк» на стадії зрілості стали вже попередньо застосовувана стратегія диверсифікованого зростання, яка тепер проявлялась таким чином: вихід у нові сфери банківського бізнесу через впровадження нових видів банківських операцій, послуг, продуктів та технологій, а також стратегії стабілізації, серед яких основними є:

— стратегія захисту частки ринку (передбачає, що банк захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації банківської продукції, налагодження сервісного обслуговування);

— стратегія модифікації продукції (постійне вдосконалення продукту, сутність цього вдосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами).

Конкретними діями ПАТ «Укрінбанк» на цій стадії за хронологією виступали:

2002 рік — за рішенням конкурсної комісії Пенсійного фонду України, банк став уповноваженим по обслуговуванню рахунків пенсіонерів та виплат соціальної допомоги.

2003 рік — отримання статусу уповноваженого банку з обслуговування коштів Державного бюджету України.

2004–2005 рр. — подальше розширення регіональної мережі, формування клієнтської бази.

2006 рік — зростання фінансових показників: прибуток складає 9,062 млн. грн.; зростання активів, кредитного портфелю та власного капіталу.

2007–2008 рр. — позитивна динаміка зростання строкових коштів клієнтів в умовах фінансово-економічної кризи. Найголовнішою цінністю Банку надалі залишається клієнтоорієнтованість.

2008 рік — завершено перехід на нову автоматизовану систему — В2, за що банк отримав нагороду «Впровадження року». «Укрінбанк» приєднався до об'єднаної банкоматної системи «Атмосфера». Збільшується статутний капітал більше, ніж на 49 %.



На цій стадії банк зіткнувся з такими ризиками, як неефективна управлінська структура, неоптимальна організація бізнес-процесів.

Четверта стадія — занепад (старіння) (2009–2015 роки). Для неї характерні зменшення обсягів продажу товарів чи послуг у результаті конкуренції; зниження ефективності та прибутковості; висока текучість кадрів — особливо це стосується вищого керівництва — приходять нові керівники, які намагаються зупинити спад; порушення фінансової стійкості; високий рівень ризику; зниження частки ринку, втрата частини клієнтів; поступово втрачається можливість щодо формування ресурсів, необхідних для функціонування підприємства.

На цій стадії ПАТ «Укрінбанк» спочатку застосовував стратегію переорієнтації (переорієнтовував існуючі напрями діяльності на більш перспективні) та стратегію «відсікання зайвого», тобто припинив інвестування або ж навіть здійснив ліквідацію окремих напрямів діяльності, провів реструктуризацію.

Цими діями ПАТ «Укрінбанк» намагався відновити свою життєдіяльність та повернутися на стадію зрілості. Коли ж йому це не вдалося, він використав такі стратегії:

— стратегію «збирання врожаю», тобто хотів отримати короткостроковий прибуток у максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення персоналу та частки ринку;

— стратегію ліквідації (застосував зовсім нещодавно (25.12.15), коли уже був не в змозі продовжувати свою діяльність через брак фінансування).

Конкретними діями ПАТ «Укрінбанк» на цій стадії за хронологічним порядком були:

2010 рік — скорочення персоналу, зменшення кількості організаційних підрозділів банку;

2011 рік — закриття збиткових відділень, що належать до обласних філій;

2013 рік — активна фінансова політика банку щодо повернення кредитних коштів та залучення депозитів фізичних та юридичних осіб;

2013–2014 рр. — зміна організаційної структури, поступовий перехід від обласних філій до безбалансових відділень;

2014 рік — робота в режимі максимальної економії (продаж власних приміщень та перехід в орендовані з меншими комунальними витратами, зменшення кількості службового транспорту, зниження зарплати працівників);

2015 рік — закриття збиткових обласних відділень (Донецьке, Луганське);

2015 рік — збільшення статутного капіталу для підтримки ліквідності банку.

Основними ризиками у діяльності банку на цій стадії виступали зменшення попиту; скорочення кількості клієнтів; зниження рентабельності діяльності; зниження прибутковості; нестача фінансових ресурсів, складність у їх залученні.



Слід зазначити, що у 2015 році ПАТ «Укрінбанк» на підставі відповідних постанов Правління Національного банку України було віднесено до категорії неплатоспроможних, і виконавчою дирекцією Фонду гарантування вкладів фізичних осіб прийнято рішення про запровадження в ньому тимчасової адміністрації.

Нині у подальшій діяльності ПАТ «Укрінбанк» є два шляхи: або перехід до стадії відродження, тобто вихід з позиції тимчасової адміністрації за рахунок отримання значних обсягів фінансових ресурсів (1 млрд. грн.), або цілковита ліквідація та зникнення банківської установи.

При цьому, на нашу думку, ПАТ «Укрінбанк» на деяких стадіях свого розвитку використовував стратегію, що не відповідала стадії його життєвого циклу. Цей факт є свідченням того, що через дію кризових факторів, особливо тих слабо передбачуваних, якими, наприклад, є політичні, траєкторія розвитку будь-якого банку може бути зруйнована.

Задля уникнення таких негативних наслідків нами запропоновано свій набір стратегій для кожного етапу життєвого циклу, який дозволить банку стабільно функціонувати та злагоджено розвиватись.

Для початку всі стадії життєвого циклу ми поділяємо відповідно до класичного розуміння на зародження, зростання, зрілість та старіння.

Відповідно до визначених етапів життєвого циклу сформулюємо основні завдання розвитку банківської установи (табл. 2).

Таблиця 2

**Взаємозалежність етапів життєвого циклу
із метою та завданнями банку**

Етап життєвого циклу	Основні завдання, які ставить банк	Завдання, які повинен виконати банк
Зародження	Знаходження свого місця на ринку	— ресурсне забезпечення; — визначення та практична реалізація програми надання банківських послуг; — формування компетентної команди.
Зростання	Діяльність, що приносить прибуток	— розширення мережі та позиціонування банківської установи; — розвиток компетентної команди; — адаптація до зовнішнього середовища.
Зрілість	Стабільне визнання на ринку	— вихід на нові сегменти ринку; — повна самоокупність; — організаційні зміни відповідно до рівня конкуренції.
Спад	Прагнення отримувати доходи	— продаж активів з метою отримання мінімального рівня доходу; — реорганізація команди; — утримання відданих клієнтів.

Примітка: складено автором.



Відповідно до темпів життєвого циклу банку визначаються нові мету та завдання, що обумовлює формування стратегії поведінки у середовищі з урахуванням конкурентної поведінки.

На першому етапі життєвого циклу банківської установи доцільним є застосування таких стратегій:

— стратегія диференціації — передбачає надання широкого спектру банківських послуг для охоплення значної кількості споживачів з різним потребами;

— стратегія фокусування — передбачає обслуговування певного сегменту споживачів з особливими потребами, в тому числі шляхом створення нових послуг або розробки нових способів задоволення існуючих банківських послуг;

На другому етапі життєвого циклу доцільно здійснювати вибір з таких стратегій:

— стратегія досягнення лідерства — збільшення обсягів та асортименту надання банківських послуг порівняно з конкурентами, розширення мережі власних банківських установ, розвиток власного персоналу в питаннях компетенції та роботи з клієнтами, активна Інтернет-реклама;

— стратегія провідних позицій — передбачає розширення сфери діяльності та кола клієнтів без загострення конкурентної боротьби, акцентування уваги на своїх перевагах;

— стратегія вузької сегментації — стратегія пошуку на ринку певної групи або груп клієнтів банківської установи та задоволення їх потреб найкращим чином з орієнтацією на довгострокову перспективу.

На третьому етапі життєвого циклу для забезпечення стійкого становища в гострій конкурентній боротьбі необхідно сконцентрувати увагу на таких стратегіях:

— стратегія широкого охоплення — передбачає надання майже повного комплексу банківських послуг різним категоріям споживачів з пільговими умовами для постійних клієнтів та програмами лояльності для нових клієнтів;

— стратегія географічного розширення — вихід на нові ринки в межах регіону або держави з пропозицією тих послуг та умов, які не надають клієнтам конкуренти;

— стратегія високого іміджу — підкреслення провідних позицій банківської установи, її визнання клієнтами та експертами, публічна демонстрація основних фінансово-економічних показників.

Для забезпечення нормального функціонування або виживання банківської установи на четвертому етапі життєвого циклу необхідно зосередити увагу на таких конкурентних стратегіях:

— стратегія концентрованого виживання — надання комплексу банківських послуг, які користуються більшим попитом більш лояльних споживачів; реорганізація організаційної структури та мережі банківських установ;



— стратегія інноваційних звершень — пропонування ринку нового виду банківських послуг або унікальні технології чи умови надання існуючих;

— стратегія мінімальної конкуренції — проведення активних заходів на тих вузьких сегментах ринку банківських послуг, які не користуються увагою конкурентів;

— стратегія відновлення діяльності — розширення бізнесу за рахунок зовнішньої фінансової допомоги.

Отже, кожна банківська установа має свій характер розвитку, а отже, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від проблем, з якими вона стикається на кожній зі стадій життєвого циклу, та завдань які ставить перед собою. Тому менеджери повинні постійно аналізувати стан банку та його взаємодію із зовнішнім середовищем задля вчасного виявлення кризових явищ та корегування конкурентної стратегії діяльності залежно від рівня загрози оточення та ранжування завдань, які вони ставлять.

Життєвий цикл підприємства та вибір стратегії розвитку тісно пов'язані, адже від доцільності обраної стратегії на відповідній стадії розвитку залежить уся подальша діяльність будь-якого підприємства. Розглянувши життєвий цикл ПАТ «Укрінбанк», було визначено, що у своєму розвитку банк пройшов такі стадії життєвого циклу, як зародження, зростання, зрілість, занепад або старість. На кожній стадії банківська установа здійснювала практичну реалізацію однієї-двох обраних стратегій на внутрішньому та зовнішніх ринках. Проте їх реалізація показала, що не завжди обрана стратегія відповідала реаліям розвитку банку. У зв'язку з цим, у цій статті було запропоновано універсальний набір стратегій (механізм) для кожної стадії життєвого циклу банківської установи.

Подальшими розробками мають стати процеси визначення індикаторів зміни етапів життєвого циклу банківської установи з урахуванням аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування банку. Це дозволить розробити заходи адекватного реагування на зміни ключових факторів успіху та адаптувати конкурентну стратегію до вимог середовища банківської установи.

Список використаних джерел

1. *Монастирський, Г. Л.* Теорія організації [Текст] : підруч. / Г. Л. Монастирський. — Тернопіль : ТНЕУ, 2014. — 288 с.
2. *Осовська, Г. В.* Основи менеджменту [Текст] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — [вид. 3-є вид., перероб. і доп.]. — К. : Кондор, 2008. — 664 с.
3. *Бланк, И. А.* Управление активами [Текст] / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2000. — 720 с.
4. *Козаченко, Г. О.* Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец 08.07.01 «Економіка промисловості» / Г. О. Козаченко ; Ін-т економіки промисловості НАН України. — Донецьк, 1998. — 35 с.



5. *Корягіна, С. В.* Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С. В. Корягіна. — Львів, 2004. — 21 с.
6. *Матюшенко, О. І.* Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі оцінка [Текст] / О. І. Матюшенко // Проблеми економіки. — 2010. — № 4. — С. 82–91.
7. *Ареф'єва, О. В.* Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства [Текст] / О. В. Ареф'єва, О. І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 3. — С. 43–49.
8. *Безкоровайна, С. В.* Дослідження підходів до формування цінової стратегії підприємства [Текст] / С. В. Безкоровайна // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 2 (20). — С. 49–52.
9. *Бондаренко, І. А.* Етапи життєвого циклу організації і ефективне управління підприємством [Електронний ресурс] / І. А. Бондаренко ; Прогресивний менеджмент. — URL : <http://www.progressive-management.com.ua/vs11>.
10. *Довгань, Л. Є.* Стратегія управління [Текст] : навч. посіб. / Л. Є. Довгань. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 279 с.
11. *Емельянов, Е. Н.* Жизненный цикл организационного развития [Текст] / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына // Организационное развитие. — 2006. — № 2. — С. 25–39.
12. *Українбанк* [Електронний ресурс] / Вікіпедія. — URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Українбанк>.

*Рекомендовано до друку
кафедрою менеджменту, економічної теорії та фінансів
Хмельницького університету управління та права
(протокол № 12 від 26 травня 2016 року)*

Надійшла до редакції 01.06.2016

Корюгин А. В. Выбор стратегии на основе анализа жизненного цикла банковского учреждения

Рассмотрены основные подходы к пониманию понятия «жизненный цикл» и его характеристики. На основе классического подхода выделения этапов жизненного цикла организации (зарождение, рост, зрелость и упадок или старения) проанализировано развитие ПАО «Укринбанк» на национальном и международном рынках предоставления банковских услуг. Определены основные стратегии и временные промежутки развития банковского учреждения на каждом этапе жизненного цикла ее развития. В хронологической последовательности освещены основные практические шаги по реализации выбранных стратегий на каждом этапе жизненного цикла ПАО «Укринбанк». По результатам проведенного анализа установлено, что на определенных этапах жизненного цикла ПАО «Укринбанк» использовал стратегию, которая не соответствовала стадии его жизненного цикла. Предложено определенный набор стратегий развития банковского учреждения для каждой стадии жизненного цикла в соответствии с классическим подходом, с учетом специфики функционирования таких организаций, что позволит ей стабильно функционировать и развиваться.

Ключевые слова: *жизненный цикл, стратегия, банковское учреждение, конкурентная стратегия, развитие.*



Koriuhin, A. V. The Choice of Strategy by Analyzing the Life Cycle of Banking Institutions

The main approaches to understanding the concept of «life cycle» and its characteristics are considered. Based on the classic approach to the selection stage of the life cycle (origin, growth, maturity and decline or aging) the development of PJSC «Ukrinbank» on national and international markets banking services is analyzed. The basic strategies and time intervals of the banking institutions are defined in each stage of the life cycle of development. Basic practical steps to implement selected strategies at every stage of the life cycle of PJSC «Ukrinbank» have been covered in chronological order. The results of the analysis determined that at certain stages of the life cycle of PJSC «Ukrinbank» used a strategy that did not correspond to the stage of its life cycle. A specific set of strategies for the development of the banking institution for each stage of the life cycle is proposed according to the classical approach, taking into account the specifics of the operation of these organizations, enabling it to develop and operate in a stable way.

Keywords: *life cycle, strategy, financial institution, competitive strategy, development.*

