

О. В. Вознюк, Л. Ю. Возна. – Житомир : Вид-во ЖТУ, 2003. – 244 с.

4. Гошовська О. Синергізм у стратегічному управлінні : [монографія] / О. Гошовська, А. Лиманський, Ж. Поплавська. – Львів : ТзОВ "Компанія "Манускрипт", 2011. – 284 с.

5. Данилишин Б. Соціальна безпека – підґрунтя сталого розвитку [Електронний ресурс] / Б. Данилишин, В. Куценко // Вісник Нац. академії наук України. – 2010. – № 1. – С. 20–28. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2010\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2010_1_3).

6. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В. М. Геєць, В. П. Александрова, Т. І. Артьомова, Ю. М. Бажал та ін. ; відп. ред. В. М. Геєць ; НАН України ; Ін-т екон. прогнозування. – К. : Ін-т екон. прогнозування НАН України ; Фенікс, 2003. – 1008 с.

7. Карпінський Б. А. Знаннєва економіка та сталий розвиток: моделювання та порівняння [Електронний ресурс] / Б. А. Карпінський, І. М. Васильків, А. Б. Шевців, О. Б. Карпінська // Наук. вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.4. – С. 223–234. – Режим

доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlts\\_2015\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlts_2015_25).

8. Полянська А. С. Методологічні засади дослідження синергії взаємодії суб'єктів управління в умовах ситуаційного управління / А. С. Полянська // Наук. вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.7. – С. 258–266.

9. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем : навч. посібник / Н. В. Караєва, Р. В. Корпан, Т. А. Коцко та ін. ; за заг. ред. І. В. Недіна. – Суми : Університетська книга, 2008. – 384 с.

10. Тарасевич В. М. Экономическая синергетика: концептуальные аспекты / В. М. Тарасевич // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 4. – С. 56–71.

11. Хакен Г. Синергетика : пер. с англ. / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980. – 406 с.

12. Хакен Г. Информация и самоорганизация: Макроскопический подход к сложным системам : пер. с англ. / Г. Хакен. – М. : Мир, 1991. – 240 с.

13. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СЕРЕДОВИЩІ СУБ'ЄКТІВ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INTRODUCTION OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESSES IN ENVIRONMENT OF FINANCIAL SECTOR SUBJECTS OF NATIONAL ECONOMY

*Статтю присвячено питанню впровадження практики стратегічного управління в діяльності суб'єктів фінансового сектора. Визначено складові стратегічного управління для забезпечення результативності формування і використання фінансових ресурсів. Розроблено модель фінансових рішень для підвищення результативності управління суб'єктом фінансового сектора на основі матричних інструментів.*

**Ключові слова:** національна економіка, фінансовий сектор, стратегічне управління, матричні методи, стадії життєвого циклу, сегменти ринку.

*роботана модель фінансових рішень для підвищення результативності управління суб'єктом фінансового сектора на основі матричних інструментів.*

**Ключевые слова:** национальная экономика, финансовый сектор, стратегическое управление, матричные методы, стадии жизненного цикла, сегменты рынка.

*The article is sanctified to the question of introduction the practice of strategic management in financial sector subjects activity. The constituents of strategic management are certain for providing of effectiveness of forming and use of financial resources. The model of financial decisions is worked out for the increase of management effectiveness by the financial sector subject on the basis of matrix instruments.*

**Key words:** national economy, financial sector, strategic management, matrix methods, stages of life cycle, market segments.

УДК 338.466.12

**Македон В.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і соціальної роботи  
Комунальний вищий навчальний заклад «Інститут підприємництва «Стратегія» Дніпропетровської обласної ради»

*Статья посвящена вопросу внедрения практики стратегического управления в деятельность субъектов финансового сектора. Определены составляющие стратегического управления для обеспечения результативности формирования и использования финансовых ресурсов. Раз-*

**Постановка проблеми.** В умовах швидкозмінної вітчизняної економічної ситуації, жорсткої конкурентної боротьби суб'єкти фінансового сектора мають не тільки концентрувати увагу на стані справ свого внутрішнього середовища, а

також розробляти довгострокову стратегію фінансового управління, яка давала б їм можливість адаптуватися до змін, що відбуваються в їх оточенні. Особливого значення набувають питання удосконалення системи стратегічного плану-

вання у діяльності вітчизняних суб'єктів фінансового сектора. Управління суб'єктом фінансового сектору припускає ефективне формування та використання фінансових ресурсів у відповідних сферах діяльності. При цьому актуальними є питання управління фінансовими ресурсами у межах досягнення стратегічних орієнтирів діяльності окремих суб'єктів фінансового сектору – розширення охоплення ринкового поля діяльності, забезпечення збалансованості портфеля фінансових послуг, підвищення якості фінансових продуктів, які пропонуються на ринку. Тому стратегічні фінансові рішення суб'єктів фінансового сектору слід формувати з позиції комплексного взаємовпливу зовнішнього ринкового і внутрішнього організаційного середовища кожного з таких суб'єктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти стратегічного управління суб'єктами фінансового сектору досліджувались відомими науковцями, серед яких були: І. Ансофф, Б. Бенсуссан, Б. Віт, Л. Гевліч, Дж. Кенні, М. Ковені, Р. Майєр, К. Меллах, В. Пастухова, М. Роберт, Дж. Салонел, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Тридід, К. Фляйшнер, Дж. Фрінас, А. Шепард тощо.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є окреслення та надання перспективності практичному використанню стратегічного управління в системі діяльності вітчизняних суб'єктів фінансового сектора в межах національної економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансові потоки суб'єктів фінансового сектору, які визначаються, як вхідні та вихідні, взаємообумовлені стадіями життєвого циклу ринкових продуктів цих суб'єктів (табл. 1).

При цьому послідовна зміна стадій впровадження, зростання, зрілості і спаду визначає конкурентне положення суб'єкта фінансового сектору на ринку.

Стратегічне положення суб'єкта фінансового сектору можна визначити за допомогою SPACE-матриці, оперуючи при цьому двома внутрішніми і зовнішніми критеріями. До внутрішніх критеріїв можна віднести рівень результативності управління фінансовими ресурсами суб'єкта фінансового сектору (підсумковий індекс результату) і конкурентну перевагу його портфеля фінансових послуг, до зовнішніх критеріїв – рівень розвитку фінансової сфери і стабільність економічних умов у країні.

Рівень результативності управління фінансовими ресурсами суб'єкта фінансового сектору є оцінкою ступеня досягнення стратегічної мети і тактичних завдань формування і використання фінансових ресурсів за показниками суспільно значимих, кінцевих і безпосередніх результатів [3]. Оцінка результативності формується шляхом співвідношення стратегічної мети і тактичних завдань управління фінансовими ресурсами у межах фінансових операцій досліджуваного суб'єкта фінансового сектору і отриманих ним результатів.

Рівень результативності управління фінансовими ресурсами суб'єкта фінансового сектору визначається поетапно. На першому етапі визначаються основні види фінансових продуктів. На другому етапі відбувається постановка стратегічної мети і тактичних завдань формування та використання фінансових ресурсів. На третьому етапі формується перелік фінансових операцій суб'єкта фінансового сектору в межах окресленої

Таблиця 1

Основні фінансові потоки суб'єктів фінансового сектору [1, 2]

Суб'єкти	Стадії життєвого циклу продуктів			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Вхідні потоки	Вкладення в статутний капітал; Незначний обсяг початкових внесків при укладенні угод	Початкові внески; Доходи за інвестиціями; Доходи за результатами перерозподілу ризиків; Доходи за фінансовими операціями	Фінансові внески; Доходи за інвестиціями; Доходи за результатами перерозподілу ризиків; Доходи за фінансовими операціями	Фінансові внески; Доходи за інвестиціями; Доходи за фінансовими операціями
Вихідні потоки	Високі витрати на рекламу; Фінансування агентської мережі; Витрати на підготовку договорів; Оплата праці працівників суб'єкта фінансового сектору; Відрахування до спецфондів фінансових ресурсів	Фінансування збитку; Винагорода фінансових посередників; Витрати на ведення (реалізацію) договорів; Витрати по перерозподілу ризиків; Оплата праці працівників суб'єкта фінансового сектору; Інвестиційні вкладення; Відрахування до спецфондів фінансових ресурсів	Високі витрати на маркетинг; Фінансування збитку; Винагорода фінансових посередників; Витрати на ведення (реалізацію) договорів; Витрати по перерозподілу ризиків; Оплата праці працівників суб'єкта фінансового сектору; Інвестиційні вкладення; Відрахування до спецфондів фінансових ресурсів	Високі витрати на підтримку збуту; Фінансування збитку; Винагорода фінансових посередників; Витрати на ведення (реалізацію) договорів; Оплата праці працівників суб'єкта фінансового сектору; Відрахування до спецфондів фінансових ресурсів

мети і завдань. Четвертий етап характеризується формуванням системи показників по відповідних фінансових операціях та їх значень. На п'ятому етапі визначається характер ефекту показників: прямий або зворотний. На шостому етапі визначаються відхилення значень показників для прямого ефекту та/або для зворотного ефекту. На сьомому етапі формуються бальні оцінки показників на основі розрахунків їх відхилень за значеннями (одиниця відхилення значення показника відповідає одиниці бальної оцінки). На восьмому етапі експертним шляхом визначаються питомі ваги показників залежно від їхніх значимостей у межах тих, що відповідають визначеним раніше меті та завданням (сума вагів показників за метою і завданнями у межах одного фінансового продукту складає 1). На дев'ятому етапі розраховуються індекси результату за показниками за допомогою перемноження бальних оцінок показників на відповідні їм питомі ваги. На десятому етапі розраховуються індекси результату по всім фінансовим операціям (сума індексів результату за показниками у межах окремих операцій) і підсумковий індекс результату (сума усіх індексів результату за операціями) [4]. Стратегічна мета, тактичні завдання, суспільно значущі, кінцеві та безпосередні показники результативності формування і використання фінансових ресурсів суб'єктів фінансового сектору в межах ряду фінансових операцій представлені в таблиці 2.

Конкурентна перевага портфеля фінансових послуг суб'єктів фінансового сектору може характеризуватися набором наступних показників: розмір ціни; окремі правила діяльності; кількість нових фінансових продуктів; термін діяльності; обсяг

відповідальності суб'єктів та інші. Рівень розвитку фінансової сфери може характеризуватися набором наступних показників: кількість видів фінансових послуг, розвиток механізмів перерозподілу ризиків, кон'юнктура світового фінансового ринку, наявність державних програм зі стимулювання розвитку інноваційних видів фінансових послуг та ін. Стабільність економічних умов у країні може характеризуватися набором наступних показників: платоспроможний попит, система оподаткування, види альтернативних джерел фінансування, стан окремих сегментів фінансового ринку, рівень інфляції та процентної ставки, характер ат обсяг відповідальності тощо [7].

Кожен з представлених показників може бути оцінений у діапазоні від 1 до 10. На основі отриманих значень показників виводиться середньостатистична оцінка критерію [11]. Після цього усі отримані середні значення критеріїв вносяться у спеціальну схему розподілу ринкових сил. У результаті виходить чотирикутник одного з видів, показаних на рисунку 1.

Якщо максимально віддаленою від центру координат є сторона в 1 квадранті, то суб'єкт фінансового сектору знаходиться в агресивному стратегічному положенні на ринку [8]. Це положення можливе в умовах високого рівня розвитку фінансової сфери з незначною невизначеністю економічних умов у країні.

Суб'єкт фінансового сектору отримує конкурентні переваги, які може зберегти та примножити за допомогою наявного фінансового потенціалу. При цьому, якщо зовнішні загрози незначні, то цьому суб'єкту необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів стейкхолдерів (табл. 3).

Таблиця 2

**Складові стратегічного управління для забезпечення результативності формування і використання фінансових ресурсів суб'єктів фінансового сектору національної економіки [5, 6]**

Стратегічна мета	Суспільно значимі показники	Тактичні завдання	Операції суб'єкта	Безпосередні показники	Кінцеві показники
Забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами суб'єктів фінансового сектору та ефективної реалізації фінансових продуктів	Маржа платоспроможності суб'єкта Достатність спеціалізованих ресурсів Ліквідність активів та ступінь фінансового захисту Збалансованість портфеля фінансових послуг	Розширення охоплення поля діяльності	Страхові операції	Обсяг премій; Обсяг виплат; Величина резервів; Кількість укладених договорів; Доходи від основної діяльності	Рентабельність операцій; Співвідношення суми премій та резервів
		Оптимізація віддачі від інвестицій	Інвестиційні операції	Обсяг інвестицій; Інвестиційний дохід; Кількість напрямів інвестування	Ефективність інвестиційних операцій; Рівень доходів за інвестиціями
		Збільшення фінансового потенціалу суб'єктів фінансового сектору	Фінансові операції	Величина власного капіталу; Розмір чистих активів; Доходи від фінансової діяльності	Рентабельність власного капіталу; Співвідношення власного капіталу і зобов'язань; Співвідношення обігового та позаобігового капіталу

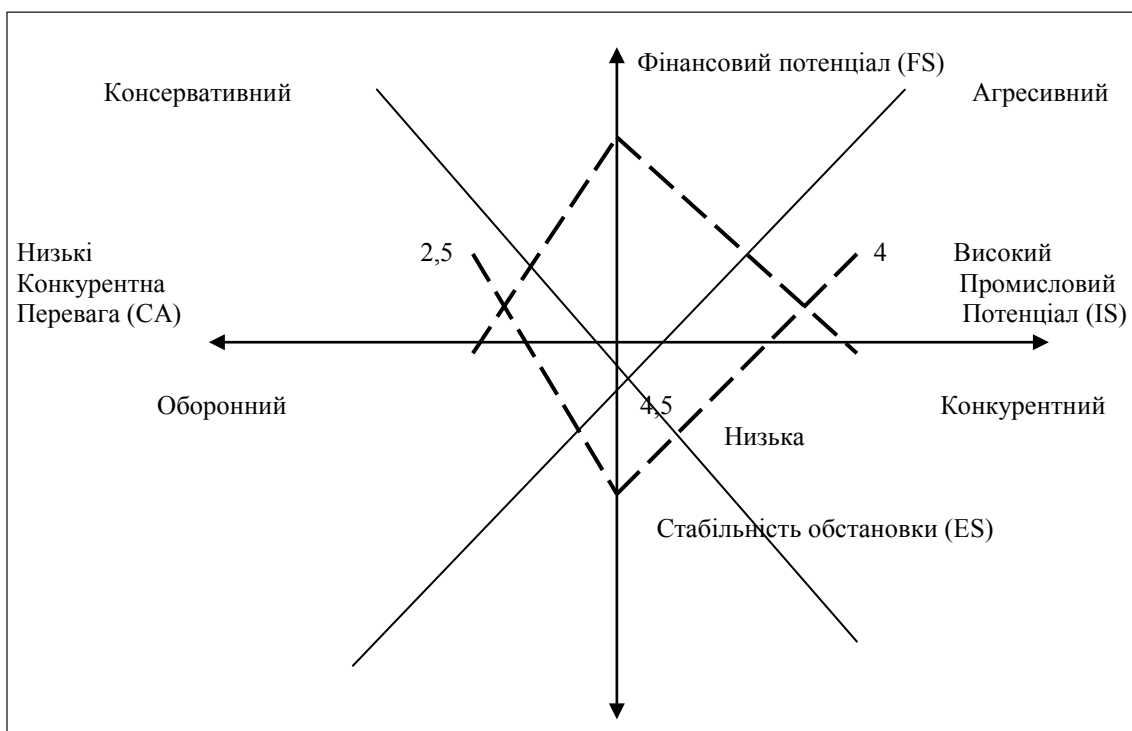


Рис. 1. Матриця стратегічного положення суб'єкта фінансового сектору

Таблиця 3  
Фінансові інтереси стейкхолдерів суб'єкта фінансового сектору [9]

Стейкхолдери	Фінансові інтереси
Акціонери	Зростання прибутку, вартості, прибуткове зростання суб'єкта
Топ-менеджери	Зростання прибутку, вартості суб'єкта і рівня своїх доходів
Персонал	Фінансова надійність суб'єкта, зростання рівня доходів
Клієнти	Надійність суб'єкта фінансового сектору, ціна фінансових продуктів, повнота виплат

Стратегічне фінансове управління таким суб'єктом фінансового сектору спрямоване: на розширення охоплення поля діяльності, придушення конкурентів кращими цінами; розробку і просування інноваційних фінансових продуктів [10].

Якщо максимально віддаленою від центру координат є сторона в 2 квадранті (рис. 1), то суб'єкт фінансового сектору знаходиться в конкурентному стратегічному положенні на фінансовому ринку. Це положення характерне для високого рівня розвитку фінансової сфери. При цьому суб'єкт фінансового сектору отримує конкурентну перевагу портфеля фінансових послуг у відносно нестабільних економічних умовах у країні. Критичним чинником є фінансовий потенціал суб'єкта фінансового сектору. Суб'єкту необхідно в терміновому порядку усувати виникаючі загрози, пов'язані з недостатністю його фінансових ресурсів. Стратегічне фінансове управління

такого суб'єкта фінансового сектору спрямоване: на залучення фінансових ресурсів, підвищення ефективності інвестиційних операцій, оптимізацію механізмів перерозподілу ризиків, розширення кількості фінансових посередників тощо.

Якщо максимально віддаленою від центру координат є сторона в 4 квадранті (див. рис. 1), то суб'єкт фінансового сектору знаходиться в консервативному стратегічному положенні на фінансовому ринку. Це положення можливе на стабільних ринках з низькими темпами зростання. При цьому суб'єкт фінансового сектору концентрується на власній фінансовій стабілізації, і найважливішим чинником його зростання є конкурентна перевага власного портфеля фінансових послуг. Стратегічне фінансове управління такого суб'єкта спрямоване: на зниження ціни при підвищенні якості фінансового продукту, розширення видової різноманітності фінансових продуктів та вихід на нові сегменти фінансових ринків тощо [10].

Якщо максимально віддаленою від центру координат є сторона в 3 квадранті (див. рис. 1), то суб'єкт фінансового сектору знаходиться в оборонному стратегічному положенні на фінансовому ринку. Це положення характерне для ситуації, коли суб'єкт фінансового сектору працює у привабливій галузі з недостатністю фінансових ресурсів і низьким рівнем конкурентоспроможності своїх фінансових продуктів. Використовуючи матричний підхід ADL/LC (Arthur D. Little / Life Cycle) [12], сформуємо матрицю фінансових рішень по підви-

щенню до результативності управління окремим суб'єктом фінансового сектору (табл. 4).

На основі матриці фінансових рішень сформулюємо конкретні фінансові стратегії суб'єкта фінансового сектору у прив'язці до двох вимірів – етапу життєвого циклу фінансових продуктів і стратегічного положення суб'єкта фінансового сектору (рис. 2).

Отримані якісно різні області результативного управління фінансовими ресурсами суб'єкта фінансового сектора визначають вибір тих або інших фінансових стратегій. Область розвитку суб'єкта фінансового сектору припускає використання стратегій швидкого зростання, утримання положення, зростання обсягу продажів, захист теперішнього (існуючого) положення [12]. Область виборчого розвитку суб'єкта фінансового сектору припускає використання стратегій зосередження,

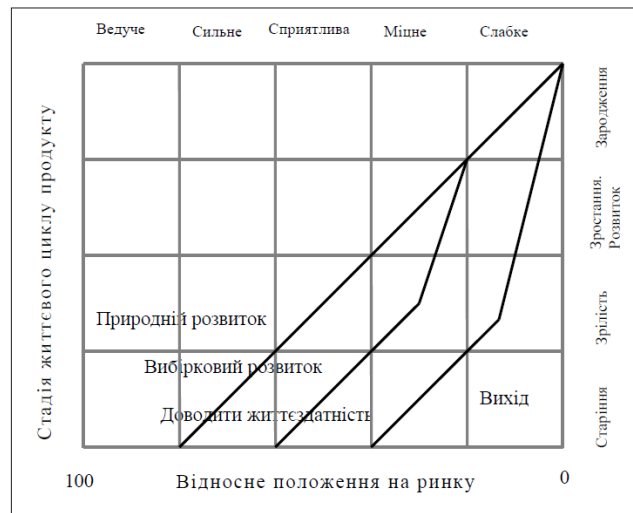


Рис. 2. Матриця фінансових стратегій суб'єкта фінансового сектору на основі моделі ADL/LC [1]

Таблиця 4

Модель фінансових рішень по підвищенню результативності управління суб'єктом фінансового сектору на основі матриці ADL/LC [7, 11]

Етап	Стратегічне положення суб'єкта фінансового сектору			
	Агресивне стратегічне положення	Конкурентне стратегічне положення	Консервативне стратегічне положення	Оборонне стратегічне положення
Впровадження	Можливий позитивний фінансовий результат; Розширення охоплення поля діяльності; Активне формування спецфондів; Активні інвестиційні операції	Можливий негативний фінансовий результат; Концентрація на окремих сегментах ринку; Вибірчий характер інвестиційних операцій	Негативний фінансовий результат; Пошук власного сегменту ринку; Низькі обсяги інвестиційних операцій	Негативний фінансовий результат; Початок реалізації фінансових продуктів; Можливий відхід з ринку
Зростання	Позитивний фінансовий результат; Лідерство у ціноутворенні (можливе зниження ціни); Утримання частки ринку; Збільшення спецфондів; Зростання інвестиційних операцій	Мінімально позитивний фінансовий результат; Лідерство у ціноутворенні на окремих сегментах ринку; Диференціація фінансових продуктів; Вибірчий характер інвестиційних операцій.	Негативний фінансовий результат; Зосередження на окремих фінансових продуктах; Незначне зростання спецфондів; Вибірчий характер інвестиційних операцій	Негативний фінансовий результат; Мінімальне охоплення поля діяльності; Вкрай низькі обсяги спецфондів; Низькі обсяги інвестиційних операцій; Можливий відхід з ринку
Зрілість	Позитивний фінансовий результат; Максимізація агентської мережі; Утримання частки ринку; Збільшення темпів зростання інвестиційного доходу в порівнянні з темпом приросту спецфондів	Позитивний фінансовий результат; Розробка нових фінансових продуктів; Утримання частки ринку; Широка диференціація інвестиційних операцій	Мінімально позитивний фінансовий результат; Пошук власного сегменту ринку або поетапний відхід з ринку; Невисокі обсяги спецфондів і інвестиційних операцій	Негативний фінансовий результат; Низьке охоплення поля діяльності; Низькі обсяги інвестиційних операцій; Можливий відхід з ринку
Спад	Позитивний фінансовий результат; Підтримка агентської мережі; Розробка нових фінансових продуктів; Стабілізація інвестиційних операцій	Невисокий позитивний фінансовий результат; Збереження агентської мережі; Конкурентні обсяги спецфондів та інвестиційних операцій	Мінімально позитивний фінансовий результат; Пошук варіантів для розвитку діяльності суб'єкта або поетапний відхід з ринку; Мінімальні обсяги спецфондів та інвестиційних операцій.	Негативний фінансовий результат; Недостатні охоплення поля діяльності; Недостатні обсяги спецфондів для подальшої роботи суб'єкта; Вихід з ринку суб'єкта

диференціації, утримання і захисту своєї ніші на фінансовому ринку.

Область виживання суб'єкта припускає використання стратегій зрушення, оновлення, пошуку та утримання своєї ніші на фінансовому ринку, пошуку варіантів для розвитку і наздоганяючої стратегії. Область виходу суб'єкта фінансового сектору з ринку припускає використання стратегій відходу з ринку.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, стратегічне управління суб'єктом фінансового сектору припускає знаходження і реалізацію найкращого варіанту управління його фінансовими потоками, а саме: вхідними і вихідними, з урахуванням етапів життєвого циклу фінансових продуктів та стратегічного положення такого суб'єкта фінансового сектору на ринку. При цьому результативність фінансових рішень цього суб'єкта фінансового сектору визначається досягненням стратегічної мети, тактичних завдань, суспільно значущих, безпосередніх і кінцевих показників результативності формування та використання фінансових ресурсів.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2007. – 199 с.
2. Mellahi K. Global Strategic Management / K. Mellahi, J. G. Frynas, P. Finlay. – UK : Oxford University Press, 2005. – 395 p.
3. Ковени М. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
4. Фляйшнер Крейг С. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. С. Фляйшнер, Б. Е. Бенсуссан ; пер. с англ. Д. П. Коньковой ; под общ. ред. И. М. Степнова и Ю. А. Ковальчук. – М. : БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. – 541 с.
5. Kenny G. Strategic Planning and Performance Management. Develop and Measure a Winning Strategy / G. Kenny. – UK : Elsevier Butter worth Heinemann, 2005. – 264 p.
6. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.
7. Wit B. Strategy Synthesis. Resolving strategy. Paradoxes to Create Competitive Advantage / B. Wit, R. Meyer. – UK : Thomson Learning, 2005. – 469 p.
8. Роберт М. Новое стратегическое мышление: просто о сложном / М. Роберт. – М. : Поколение, 2006. – 320 с.
9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2009. – 928 с.
10. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
11. Ткаченко В. А. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития : монография / под общ. и науч. ред. Ткаченко В. А. – Д. : ДУЭП, Монолит, 2008. – 476 с.
12. Saloner G. Strategic Management / G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny. – USA : John Wiley&Sons, Inc., 2001. – 442 p.