

~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ~

УДК: 336.72

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-31-39>**ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ КАТЕГОРІЇ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

Заяць Е. Л., аспірант кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: zaiats_eduard@ukr.net
ORCID ID: 0009-0006-6110-8033

***Анотація.** Метою дослідження є аналіз еволюції підходів до визначення категорії «стратегічне управління» та формування сучасного розуміння цієї концепції, враховуючи історичний контекст, розвиток теоретичних засад і сучасні виклики, пов'язані зі змінами у глобальному бізнес-середовищі. Дослідження спрямоване на систематизацію знань щодо трансформації розуміння змісту поняття «стратегічне управління», виявлення основних тенденцій його розвитку. Основними методами, які використовувались у роботі, були метод аналізу і синтезу, порівняння, дедукції та індукції, а також метод узагальнення. У статті наведено основні тлумачення поняття, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, що дозволяє визначити ключові аспекти цієї категорії. Результатом дослідження є класифікація поглядів науковців, що дозволило виокремити три основні концептуальні підходи до поняття, що досліджується: процесний, цільовий та системний. Виділено основні принципи стратегічного управління, які повинні стати основою для ефективної реалізації стратегії у реальних умовах і забезпечення досягнення довгострокових цілей організації.*

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, процес управління, підхід.

THE EVOLUTION OF APPROACHES TO DEFINING AND THE MODERN UNDERSTANDING OF THE CATEGORY «STRATEGIC MANAGEMENT»

Zaiats L. Eduard, Postgraduate student of the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: zaiats_eduard@ukr.net
ORCID ID: 0009-0006-6110-8033

***Abstract.** The strategic management system, which encompasses strategy formulation and the management of its implementation, is a crucial element of a bank's effective operation and even a necessary condition for its survival. In recent years, strategic management in banks has become a growing focus of attention for researchers in the field of banking management and related disciplines. Ukrainian and international experts, leading consulting firms, as well as international organizations and regulators, acknowledge the importance of strategic management as a key component of long-term planning for the development of banks. Purpose of the study is to analyze the evolution of approaches to defining the category of "strategic management" and to shape a modern understanding of this concept, taking into account the historical context, the development of theoretical foundations, and contemporary challenges associated with changes in the global business environment. The main methods used in the work were the method of analysis and synthesis, comparison, deduction and induction, as well as the method of generalization. The research is aimed at systematizing knowledge regarding the transformation of the understanding of the concept of "strategic management" and identifying the main trends in its development. The article presents the key interpretations of the concept proposed by both domestic and foreign scholars, which allows for the identification of the key aspects of this category. The result of the research is the classification of scientists' views, which allowed for the identification of three main conceptual approaches to the studied concept: process-based, goal-oriented, and systems-based. The study highlights the main principles of strategic management, which should form the foundation for the effective implementation of strategy in real conditions and ensure the achievement of the organization's long-term goals. The findings of the study on the essence of the concept of "strategic management in a bank" confirm the appropriateness of considering it through a systemic approach. Strategic management in a bank should be interpreted as the implementation of a concept that integrates goal-oriented and process-oriented approaches to organizational activity. This approach enables the identification of long-term, medium-term, and short-term development goals, aligns them with the organization's available resources, and harmonizes them through the development and implementation of a system of strategies.*

Keywords: strategy, strategic management, management process, approach.

JEL Classification: G210; G300; G340; M100

Постановка проблеми. У світовій практиці стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до змін у

бізнес-середовищі. Сучасні глобальні виклики, такі як посилення конкуренції, нестабільність ринків, цифровізація, екологічні та соціальні трансформації, створюють нові умови, в яких традиційні підходи до стратегічного управління вже не забезпечують необхідної результативності.

Категорія «стратегічне управління» відіграє важливу роль як у практичній діяльності організацій, так і в розвитку управлінської науки.

З одного боку, вона є основою для формування довгострокових цілей і побудови механізмів їх досягнення. З іншого боку, стратегічне управління є інструментом інтеграції організаційних ресурсів, координації діяльності та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Еволюція підходів до визначення цієї категорії свідчить про її динамічний характер, що потребує постійного вдосконалення відповідно до сучасних викликів.

Саме тому дослідження еволюції підходів до визначення та сучасного розуміння категорії «стратегічне управління» є надзвичайно актуальним. Це дозволяє не лише поглибити теоретичні засади управлінської науки, а й створити методологічну основу для формування ефективних стратегій у сучасних умовах глобального бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню еволюції підходів до визначення та сучасного розуміння категорії «стратегічне управління» приділено значну увагу науковцями як вітчизняними, так і зарубіжними. Вагомий внесок у дослідження цього питання зробили: І. Ансофф, І. Волошко, Г. Гедройц, С. Козьменко, Е. Сілпагар, А. Стрікленд, А. Томпсон, Д. Шендель, З. Шершньова. Більшість наукових праць зосереджено на дослідженні етапів формування та трансформації стратегічного управління, а також впливу сучасних економічних та соціальних процесів на підходи до його реалізації.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень у сфері стратегічного управління, ряд аспектів цієї категорії залишаються недостатньо розглянутими.

По-перше, нині відсутнє єдине узагальнене визначення стратегічного управління, яке враховувало б специфіку різних організаційних контекстів та умов діяльності. По-друге, незважаючи на численні класифікації підходів до стратегічного управління, питання щодо їх інтеграції та взаємодії у реальних умовах практики залишається актуальним та потребує додаткових досліджень.

Метою дослідження є аналіз еволюції підходів до визначення категорії «стратегічне управління» та формування сучасного розуміння цієї концепції, враховуючи історичний контекст, розвиток теоретичних засад і сучасні виклики, пов'язані зі змінами у глобальному бізнес-середовищі. Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити основні підходи до трактування категорії «стратегічне управління» у різні періоди.
2. Систематизувати наукові підходи до розуміння стратегічного управління у контексті сучасного бізнес-середовища.
3. Окреслити перспективи подальшого розвитку стратегічного управління в умовах сучасних викликів і тенденцій.

Основний матеріал. Умови функціонування банківської галузі як в Україні, так і у світі, постійно зазнають суттєвих змін. Науковці активно аналізують минулі й майбутні трансформації у фінансовій сфері, щоб покращити прогнози та управління фінансовими установами. Для комерційного банку, як і для будь-якої іншої організації, успіх багато в чому залежить від обраної стратегії розвитку та ефективності її реалізації.

У довгостроковій перспективі ці чинники набувають ще більшого значення, оскільки в умовах змінного середовища стратегія стає основним орієнтиром. Отже, система стратегічного управління, яка включає формування стратегії та управління її реалізацією, є важливим елементом ефективної діяльності банку і навіть необхідною умовою його виживання.

Останніми роками стратегічне управління у банках стало предметом зростаючої уваги дослідників у сфері банківського менеджменту та суміжних дисциплін. Українські й міжнародні експерти, провідні консалтингові компанії, а також міжнародні організації та регулятори визнають важливість стратегічного управління як ключового елементу планування довгострокового розвитку банків.

Концепція стратегічного управління виникла у відповідь на суттєві зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування економічних суб'єктів. Серед основних

чинників, що вплинули на її появу, були посилення конкуренції, джерела економічної нестабільності, процеси фінансової глобалізації та поглиблення міжнародного поділу праці. Ці виклики змусили організації різних форм власності адаптувати свої управлінські підходи, що стало підґрунтям для еволюції управлінських систем і виникнення поняття «стратегічний менеджмент» у 60-х роках ХХ століття [1, с. 98].

На початкових етапах система стратегічного управління застосовувалася переважно великими корпораціями, які мали достатні фінансові ресурси та організаційний потенціал. Згодом методи та підходи стратегічного менеджменту, випробувані провідними компаніями, стали доступними для середнього та малого бізнесу, що працював у різних секторах економіки. Упровадження принципів стратегічного управління дозволило цим підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність і покращити ефективність комерційної діяльності в умовах ринку [2, с. 480–485].

Сучасна наука досі не має однозначного трактування поняття «стратегічне управління». Різні дослідники пропонують свої визначення, наголошуючи на певних аспектах цього явища. Однак, як свідчить аналіз, ці характеристики хоч і важливі, але не дають змоги повністю охопити сутність поняття «стратегічне управління у банку».

Автор вважає, що абстрагування від множинних визначень є невиправданим. Натомість доцільним є вивчення та аналіз різноманітних підходів до трактування цієї економічної категорії, а також систематизація наукових поглядів щодо визначення «стратегічного управління».

Еволюція підходів до поняття «стратегічне управління», запропонованих як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, докладно відображена у таблиці 1.

Таблиця 1.

Еволюція підходів до визначення категорії «стратегічне управління»

№	Автор	Рік	Сутність
1	Ансофф І.	1979	Діяльність, що пов'язана з постановкою цілей організації та підтримкою взаємовідносин між організацією та її зовнішнім середовищем, які дають змогу їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім ресурсам і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх змін [3].
2	Шендель Д. Е., Хаттер К. Дж.	1982	Являє собою процес визначення та встановлення зв'язків організації з її середовищем, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способів досягнення бажаного стану взаємовідносин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам [4].
3	Карлоф Б.	1989	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [5].
4	Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж	1995	Процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [6].
5	Шершньова З.Є. Оборська С. В	1999	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [7].
6	Кириченко О.	2000	Процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє [8].
7	Козьменко С.М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В.	2003	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 [9].

8	Вілен Т. Л., Хангер Дж. Д.	2004	Сукупність управлінських рішень та дій, що визначає довгострокові результати діяльності організації [10].
9	Мізюк Б. М.	2006	Досить складна система, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів [11].
10	Шморгун Л. Г.	2010	Полягає в реалізації 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 [12].
11	Гедройц Г. Ю.	2012	Стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей [13].
12	Рівз М., Хаанес К., Сінха Д.	2016	Послідовність взаємопов'язаних етапів управлінської діяльності, спрямованих на розвиток банку і досягнення поставлених перед ним стратегічних цілей через рішення стратегічних завдань на основі координації діяльності підрозділів банку і адекватної мотивації персоналу всіх рівнів ієрархії, яке включає такі основні етапи: формування, обґрунтування, прийняття, планування реалізації і контроль виконання стратегічних рішень [15].
13	Сілпагар Е. Ю.	2016	Послідовність взаємопов'язаних етапів управлінської діяльності, спрямованих на розвиток банку і досягнення поставлених перед ним стратегічних цілей через рішення стратегічних завдань на основі координації діяльності підрозділів банку і адекватної мотивації персоналу всіх рівнів ієрархії, яке включає такі основні етапи: формування, обґрунтування, прийняття, планування реалізації і контроль виконання стратегічних рішень [15].
14	Джайн А.	2017	Єднання трьох вимірів – цілей, ресурсів та можливостей, котрі взаємно підсилюють одне одного [16].
15	Сумець О. М.	2021	Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи водночас своїх цілей [17].

Джерело: складено автором за матеріалами [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17]

Аналіз наведених підходів до визначення поняття «стратегічне управління» дозволяє класифікувати погляди науковців та виокремити три основні концептуальні підходи: процесний, цільовий та системний. Кожен із цих підходів має свої особливості, які дозволяють по-різному трактувати сутність стратегічного управління. Їх узагальнена характеристика представлена на рис. 1.

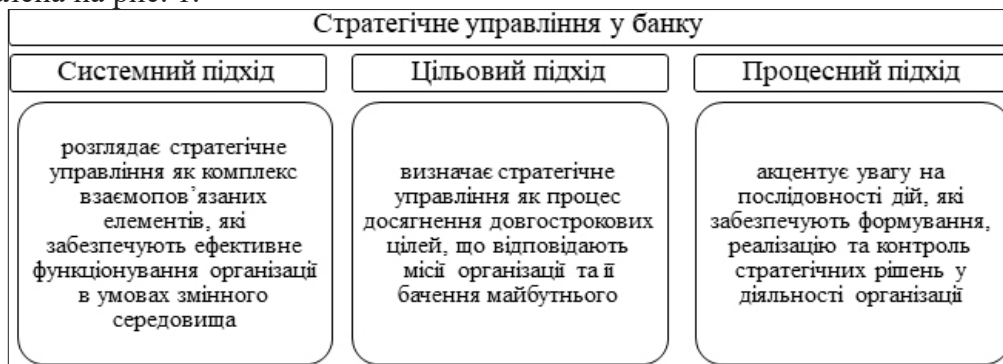


Рис. 1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління у банку»

Джерело: складено автором

Опишемо виділені підходи більш детально. Відповідно до процесного підходу стратегічне управління слід визначати як процес, який складається з певної послідовності, де кінцева мета діяльності банку досягається за допомогою взаємозв'язків між процесами та підпроцесами функціонування банківської установи, які є найбільш важливими у діяльності організації [4, 6, 7, 8, 9]. Так, група українських науковців С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко пропонують розглядати стратегічне управління як процес визначення головних пріоритетів у діяльності банківської установи та відповідної подальшої розробки й реалізації сценаріїв розвитку, а також планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей [9, с. 70-100].

Такі економісти, як Д. Е. Шендель та К. Дж. Хатгер, описують в своїй праці стратегічне управління як процес визначення та встановлення зв'язків організації з її середовищем, що формуються в процесі реалізації обраних цілей, способів досягнення бажаного стану взаємовідносин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам [4].

Відмінною рисою уявлення про стратегічне управління в комерційному банку як про процес є його трактування як неодноразового явища, як заходів, що постійно повторюються. Стратегічне управління, згідно з цим підходом, є безперервним процесом, що полягає в розробці стратегії, її послідовній реалізації, контролі та корегуванні залежно від зміни умов функціонування банку, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Іншим підходом до визначення сутності поняття «стратегічне управління» є цільовий підхід, який передбачає визначення певних цілей діяльності банківської установи, досягнення яких і обумовлює специфічність функціонування банку [3, 5, 10, 13, 14, 15]. Такими цілями можуть бути прибутковість, розширення клієнтської бази, зростання кредитного чи інвестиційного портфелю, розширення мережі відділень тощо.

У відповідності до цього підходу, важливо визначити не лише довгострокові, середньострокові і короткострокові цілі діяльності банку, а й шляхи їх досягнення. Водночас слід зауважити, що таргети поточного характеру мають бути значно гнучкішими, ніж довгострокові та середньострокові, і можуть частково або повністю змінюватись через різноманітні трансформації внутрішнього та зовнішнього середовищ банківської установи. Але у будь-якому випадку зміна короткострокових цілей має відбуватися відповідно до поставлених стратегічних цілей і лише сприяти їх досягненню.

Стратегічне управління є сучасною концепцією бізнес-управління, що передбачає визначення основних цілей і завдань організації, формулювання ключових напрямів її діяльності, а також створення чітких орієнтирів для ефективного розподілу ресурсів і реалізації заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

В умовах ринку важливо врахувати, що помилки при виборі стратегії можуть мати катастрофічні наслідки, оскільки їх неможливо компенсувати за допомогою оперативного управління. У разі неправильного стратегічного вибору організація неминуче втрачає конкурентні позиції. Впровадження системи стратегічного управління потребує значних інвестицій у часі та ресурсах. Окрім того, необхідно створити окремий підрозділ, який буде відповідальний за стратегічний аналіз, постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, а також за розробку і контроль за реалізацією стратегії організації. Цей підрозділ стає ключовим для забезпечення стабільності та адаптивності бізнесу в умовах змін, оскільки тільки завдяки безперервному аналізу ситуації та коригуванню стратегії можна досягти сталого розвитку та успіху в конкурентній боротьбі.

Відомий американський економіст І. Ансофф, який є одним із засновників концепції стратегічного менеджменту, розкриває в своїй праці це поняття як діяльність, що пов'язана насамперед з постановкою цілей організації та постійною підтримкою взаємовідносин між організацією та її зовнішнім середовищем, що дає їй змогу досягати своїх цілей, відповідаючи її внутрішнім ресурсам і даючи змогу залишатися достатньо сприйнятливою до зовнішніх змін [3, с. 20-41]. У роботі І. Ансоффа також запропонована концепція еволюції стратегічного управління, яка відбувалася у рамках еволюції управління загалом за такими етапами [3, с.52-76]:

1. Реактивна адаптація (1900 – 1960 рр.);
2. Стратегічне планування (1960-ті рр.);
3. Управління стратегічними можливостями (1970 р);
4. Управління проблемами у реальному масштабі часу (1980 р.).

Слід зазначити, що схожий погляд висловлюють в своїй роботі Т. Л. Вілен, Дж. Д. Хангер, які вважають, що стратегічне управління – це сукупність управлінських рішень та дій, що

визначають довгострокові результати діяльності організації [10, с. 70-82]. Воно включає формування стратегії екологічного сканування (як зовнішнього, так і внутрішнього) довгострокове планування, реалізацію, оцінку та контроль дотримання стратегії. Дослідження стратегічного управління наголошує на моніторингу та оцінці зовнішніх можливостей і загроз у світлі сильних та слабких сторін організації.

Стратегічне управління покликане забезпечити компанії успішне функціонування та виживання у довгостроковій перспективі. Коли йдеться про виживання в умовах ринкової конкуренції, не виникає питання про «життєздатність» банку, адже це передбачає, що організація успішно виконує свої завдання, забезпечуючи задоволення потреб усіх учасників її взаємодії: споживачів, співробітників і власників.

Останнім підходом до визначення категорії «стратегічне управління у банку» є системний погляд. Згідно з цим підходом, банківська установа є економічною системою відкритого типу, що складається з взаємопов'язаних елементів (підсистем). Зв'язки між ними є основним чинником успішності [6, 11, 12, 16, 17]. Системний підхід передбачає, що особливості конкретної системи залежать від її складових, їх структури та властивостей, а також від усіх факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Економічно відкриті банківські установи здатні оперативно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що підтверджує їх системний характер. Однак слід зауважити, що зміна характеристик одного елементу банку може вплинути на роботу інших його частин та на систему загалом.

На відміну від процесного підходу до стратегічного управління, де акцент робиться на постійному контролі процесів і підпроцесів, з системного погляду банк має бути орієнтований на регулярний аналіз та дослідження властивостей усієї системи. Отже, можна стверджувати, що процесний підхід є похідним від системного.

Український дослідник Л. Г. Шморгун вважає, що стратегічне управління у будь-якій компанії полягає в реалізації 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 [12].

Як і кожна комерційна установа, банк, його розвиток, проходить через етапи життєвого циклу, протягом чого має місце і регресування, і прогресування, тому необхідно постійне покращення управління та вчасне реагування на внутрішні та зовнішні трансформації. Через що надзвичайно важливим є здійснення аналізу, прогнозування та планування, проведення моделювання потенційних змін та дослідження їх впливу. Крім того, системний погляд на категорію «стратегічне управління» передбачає, як і цільовий, проведення контролю за досягненням таргетів розвитку банківської установи, щоб забезпечити ефективне управління нею.

Стратегічне управління повинне не тільки активно формувати картину майбутнього банку, але і визначати напрямки його діяльності для досягнення поставлених цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов. Тобто визначати основний курс розвитку банку, а також при необхідності коректувати його згідно зі змінами, насамперед з тим, що відбувається у зовнішньому середовищі. Для своєчасного прийняття рішень про внесення коригувань у стратегію в результаті виявлення цих змін необхідний не лише постійний аналіз зовнішнього середовища, моделювання його змін, а й вивчення впливу макросередовища та його змін на комерційний банк.

Отже, проведене дослідження сутності поняття «стратегічне управління у банку» розкрито через системний підхід у визначенні, яке пропонує Л. Г. Шморгун. Тобто стратегічне управління у банку слід розглядати як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [12].

Узагальнюючи основні підходи до трактування поняття «стратегічне управління у банку», можна виокремити кілька ключових характеристик цього процесу:

- стратегічне управління є безперервним і циклічним процесом, що включає розробку стратегії, її поступову реалізацію, контроль за виконанням та коригування в разі необхідності;
- воно визначає пріоритетні напрями розвитку банку, орієнтуючи організацію на досягнення чітко визначених цілей та стратегічного бачення її майбутнього.
- процес стратегічного управління включає аналіз і моделювання змін, що відбуваються

у зовнішньому і внутрішньому середовищах, виявлення можливостей та загроз, що можуть вплинути на діяльність банку;

- важливим аспектом є своєчасна і ефективна реакція на зміни у середовищі, що реалізується через коригування стратегії або зміну стратегічних цілей, це дозволяє формувати додаткові конкурентні переваги для банку на фінансовому ринку;
- банківська установа розглядається як частина системи макросередовища, де важливо зрозуміти характер цього середовища та ринкову позицію банку в ньому;
- стратегічне управління здійснюється керівництвом банку, а стратегія узгоджується з засновниками та акціонерами фінансової установи;
- це є основою для стабільної та ефективної діяльності банку в середньостроковій та довгостроковій перспективі, сприяючи досягненню стратегічних цілей;
- продукти та послуги банку орієнтовані на максимальне задоволення потреб клієнтів, що є важливим фактором у досягненні конкурентних переваг [15, 18].

Дослідження трактувань стратегічного управління та виділення його основних характеристик становлять лише окрему частину більшого процесу, що сприяє забезпеченню стійкості та довгострокового успіху банку в умовах сучасного ринку. Водночас важливою складовою цього процесу є не тільки теоретичне осмислення, а й практичне визначення принципів впровадження стратегічного управління. Вони повинні стати основою для ефективного функціонування стратегії у реальних умовах і забезпечення досягнення довгострокових цілей організації. Саме ці принципи визначають, яким способом стратегічне управління має бути впроваджено у банківську діяльність, і вони наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні принципи стратегічного управління у банку

Принцип	Зміст
Гнучкість	Під час реалізації стратегічного управління, у відповідь на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, керівництво повинно бути готовим коригувати цілі та способи їх досягнення.
Довгостроковість	Забезпечує сталий розвиток організації у майбутньому.
Економічна доцільність	Витрати на впровадження та здійснення стратегічного управління повинні виправдовуватись отриманими доходами.
Задоволення потреб споживачів	Впровадження клієнтоорієнтованого підходу для підтримки та розширення клієнтської бази, а також максимального задоволення потреб споживачів.
Інформаційне забезпечення	Має бути створена система збору та аналізу інформації, яка дозволить оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах.
Комплексність	Стратегічне управління повинно здійснюватися для всієї організації, а не для окремих її частин, причому всі підрозділи мають бути спрямовані на досягнення єдиної мети.
Контрольованість	Реалізація стратегічного управління має бути повністю контрольованою, із визначеними контрольними індикаторами та відповідальними виконавцями.
Мінімізація ризиків	Розробка та впровадження системи оцінки і управління ризиками, щоб забезпечити оптимальне співвідношення між прибутковістю і ризикованістю.
Пріоритетність	Акцент має бути на досягненні довгострокових цілей організації, оскільки обрана стратегія служить основою для розробки тактичних та оперативних планів. Поточні та середньострокові інтереси не повинні переважати стратегічні.
Регламентованість	Процес стратегічного управління має бути чітко визначений, регламентований у документах та реалізовуватись відповідно до них.
Спеціалізація	У кожній підсистемі організації мають бути чітко визначені функції та обов'язки, за виконання яких вони несуть відповідальність.

Цілеспрямованість

Після затвердження стратегії, топ-менеджмент має забезпечити її реалізацію через відповідні оперативні та тактичні рішення.

Джерело: складено автором за матеріалами [17]

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що для успішного створення та реалізації стратегії банку керівництву необхідно пройти через низку взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей організації.

Висновки. Отже, результати дослідження сутності поняття «стратегічне управління у банку» підтверджують доцільність його розгляду через системний підхід. Стратегічне управління у банку доцільно трактувати як реалізацію концепції, яка об'єднує цільовий та процесний підходи до діяльності організації. Це дає можливість визначати довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі розвитку, співвідносити їх із наявними ресурсами організації та узгоджувати через розробку й реалізацію системи стратегій.

Отже, стратегічне управління базується на орієнтації на стратегічні дії, які в процесі реалізації трансформуються у конкретні результати. Важливою умовою ефективності цієї моделі є досягнення конкурентних переваг, що забезпечують стабільний розвиток організації.

Список літератури

1. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. № 4. С. 97-103. URL: <http://surl.li/ixfolx> (дата звернення 09.09.2024).
2. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. 496 с.
3. Ansoff, H. I. Strategic management. London: McMillan Press. 1979. 244 p. URL: <https://www.palgrave.com/gp/book/9780230525481#aboutAuthors> (дата звернення 12.07.2024).
4. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. 1972. № 8 (August). P. 4-19.
5. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. Palgrave Macmillan. 1989. 166 p.
6. Thompson A. A., Strickland A. J. Crafting & Implementing Strategy. Irwin Professional Publishing. 1995. 323 p.
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ. 1999. 384 с. URL: <http://surl.li/dloqjq> (дата звернення 09.09.2024).
8. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. Банківська справа. 2001. № 5. С. 3-7.
9. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга». 2003. 734 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50329> (дата звернення 12.09.2024).
10. Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy. Pearson Prentice Hall. 2002. 1056 p. (дата звернення 01.12.2024).
11. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. 2 вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс. 2006. 392 с.
12. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання. 2010. 452 с.
13. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22-23. URL: https://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/70074.doc.htm (дата звернення 11.10.2024).
14. Reeves M., Hannæs K., Sinha J. Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach. Boston, Harvard Business Review Press. 2015. 288 p.
15. Сіпагар Е. Ю. Стратегічне управління в комерційному банку і пов'язані з ним ризики. Наукові записки молодих дослідників. 2016. №3. С.59-64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-v-kommercheskom-banke-i-svyazannye-s-nim-riski> (дата звернення 09.09.2024).
16. Jain A. The Iron triangle of strategy. 2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/iron-triangle-strategy-arpit-jain> (access date: 09.11.2024).

17. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник МВС України. Нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с. URL:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf (дата звернення 09.09.2024).
18. Раковец А. А. Сутність системи стратегічного управління в банку Банківський вісник. 2006. № 5. С. 44-48.

References

1. Khashiyeva L. V. (2009). The essence and concept of strategic management. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 4, 97-103. Retrieved from <http://surl.li/ixfolx> (accessed 9 September 2024). [In Ukrainian].
2. Sladkevich V. P. (2008). Strategic management of organizations: a textbook for university students. Kyiv: DP «Vydavnychi dim «Personal». [In Ukrainian].
3. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: McMillan Press. Retrieved from: <https://www.palgrave.com/gp/book/9780230525481#aboutAuthors>. (accessed 12 July 2024).
4. Schendel D. E., Hatter K. J. (1972). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of management proceeding*, 8 (August), 4 - 19.
5. Karlof B. (1989). *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Palgrave Macmillan.
6. Thompson A.A., Strickland A.J. (1995). *Crafting & implementing strategy*. Irwin Professional Publishing.
7. Shershnyova Z. Y., Oborska S. V. (1999). *Strategic management: a textbook*. Kyiv: KNEU, 384. Retrieved from: <http://surl.li/dlojqj>. (accessed 9 September 2024). [In Ukrainian].
8. Kyrychenko O. (2001). Strategic management in banks. *Bankivska sprava*, 5, 3-7. [In Ukrainian].
9. Kozmenko S. M., Shpyh F. I., Voloshko I. V. (2003). Strategic management of banks: a training manual. Sumy: VTD "Universytetska knyha", 734. Retrieved from: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50329>. (accessed 12 September 2024). [In Ukrainian].
10. Wheelen T. L., Hunger J. D. (2002). *Strategic management and business policy*. Pearson Prentice Hall.
11. Mizyuk B. M. (2006). *Strategic management: a textbook, 2nd ed., revised and supplemented*. Lviv: Magnolia Plus. [In Ukrainian].
12. Shmorgun L.H. (2010). *Organizational management: a textbook*. Kyiv: Znannya. [In Ukrainian].
13. G. Yu. Gedroits. (2012). Determining the essence of the concept of "strategic management". *Ekonomichni nauky. Ekonomika pidpriemstva*, 2, 22–23. Retrieved from: https://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/70074.doc.htm. (accessed 11 October 2024). [In Ukrainian].
14. Reeves M., Hannæs K., Sinha J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Boston, Harvard Business Review Press.
15. Silpagar E. Y. (2016). Strategic management in commercial banks and associated risks. *Naukovi zapysky molodykh doslidnykiv*, 3, 59-64. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-v-kommercheskom-banke-i-svyazannye-s-nim-riski>. (accessed 9 September 2024). [In Ukrainian].
16. Jain A. (2017). The iron triangle of strategy. June 19. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/iron-triangle-strategy-arpit-jain>. (accessed 9 November 2024).
17. Sumets O. M. (2021). *Strategic management: Textbook of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine*. National University of Internal Affairs, Kremenchuk Flight College. Kharkiv: KhNUIA. Retrieved from: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf. (accessed 9 September 2024).
18. Rakovets A. A. (2006). The essence of the strategic management system in banks. *Bankivskyi visnyk*, 5, 44-48. Retrieved from: <https://www.nbrb.by/bv/articles/1057.pdf>. (accessed 11 October 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.11.2024

Прийнята до публікації 11.11.2024