

DOI: 10.55643/fcaptr.6.59.2024.4582

В'ячеслав Парасіч

аспірант, Національний університет
 «Львівська політехніка», м. Львів,
 Україна;
 Голова Правління, АТ «ОКСІ БАНК»,
 Київ, Україна;
 e-mail: parasitch@gmail.com
 ORCID: [0009-0003-2870-9003](https://orcid.org/0009-0003-2870-9003)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА РИЗИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

АНОТАЦІЯ

Глобальні технологічні зміни та швидкий розвиток фінансових і цифрових інновацій сприяли вході світової банківської системи в епоху фундаментальних трансформацій. Світовий ринок фінансових послуг став суперконкурентним динамічним середовищем, у якому виживання банків, тим паче їхній успішний розвиток залежать від ефективності стратегій інноваційного випереджального зростання. Загострення глобальних технологічних і геополітичних викликів підвищує ризики неочікуваних змін і зростання турбулентності для всієї світової банківської системи. Для банків України ці ризики набули безпрецедентного масштабу внаслідок воєнної агресії РФ та її масових воєнних кримінальних злочинів проти України і її цивільного населення, намагань зруйнувати підприємства й енергетичну інфраструктуру. У таких умовах виживання вітчизняних банків і продовження їхнього функціонування для підтримки економіки потребують глибокого стратегічного мислення й застосування неординарних ефективних стратегій. В умовах воєнної економіки стратегічне управління банками, підкріплене ефективною тактикою, стає першочерговим завданням для банківського топменеджменту.

Цю статтю присвячено поглибленню розуміння змісту категорій «стратегія» й «стратегічне управління банком», аналізу світових наукових шкіл стратегічного управління та відповідних інструментів. У статті запропоновано концепцію інтегрованої матриці ризиків стратегічного управління банком (ISRM) на основі адаптації методології Тінбергена-Манделла.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління банком, світові наукові школи стратегічного управління, інтегрована матриця стратегічних ризиків, методологія Тінбергена-Манделла

JEL Класифікація: E3, E44, G01, G21, A12, B16, B22, C02

ВСТУП

Стабільність банків і банківських систем різних країн перебуває сьогодні в центрі уваги фінансових регуляторів, а також науковців із макроекономічних та фінансових досліджень. Європейська рада з системних ризиків (ESRB) у своєму пресрелізі (2023) попередила, що ризики нестабільності банків Європейського Союзу залишаються серйозними. У річному звіті ESRB за 2023 рік зазначено: «Ризики для фінансової стабільності залишалися високими у 2023 році та на початку 2024 року через складне макроекономічне середовище, періоди волатильності на світових ринках облігацій та високу геополітичну напругу. Слабкі перспективи економічного зростання, падіння цін на нерухомість та підвищення жорсткості умов кредитування викликають занепокоєння щодо спроможності позичальників обслуговувати борги та циклічних ризиків загалом». Попередження Оглядів фінансової стабільності ЄЦБ (2023) та дослідження фінансових експертів банківської галузі США, зокрема аналіз Soul R. A. (2024) даних банківської системи, свідчать про високі ризики майбутніх втрат банків від кредитів, пов'язаних із сектором нерухомості (exposure to risk from real estate sector). Ці виклики, серйозність яких довела попередня глобальна фінансова криза 2008, потребують серйозної уваги до питань стратегічного управління банками та ризиків фінансової нестабільності.

Received: 23/09/2024

Accepted: 09/12/2024

Published: 31/12/2024

© Copyright
 2024 by the author(s)



This is an Open Access article
 distributed under the terms of the
[Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

У більш широкому та довгостроковому контексті світова банківська система ввійшла в епоху фундаментальних трансформацій унаслідок глобальних технологічних змін і швидкого розвитку цифрових інновацій. Світовий ринок фінансових послуг став суперконкурентним динамічним середовищем, у якому виживання банків, тим паче їхній успішний розвиток залежать від ефективності стратегій інноваційного випереджального зростання.

Загострення глобальних технологічних і геополітичних викликів підвищує ризики неочікуваних змін і зростання турбулентності для всієї світової банківської системи. Для банків України ці ризики набули безпрецедентного масштабу внаслідок воєнної агресії РФ та її масових воєнних кримінальних злочинів проти України і її цивільного населення, намагань зруйнувати підприємства й енергетичну інфраструктуру. У таких умовах виживання вітчизняних банків та продовження їхнього функціонування для підтримки економіки потребують глибокого стратегічного мислення й застосування неординарних ефективних стратегій. В умовах воєнної економіки стратегічне управління банками, підкріплене ефективною тактикою, стає першочерговим завданням для банківського топменеджменту.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Концепції «стратегія» й «стратегічне управління» впродовж останніх десятиліть є одними з найбільш згадуваних у дискусіях науковців і практиків царини глобального банківського бізнесу. В умовах зростання ризиків і невизначеності ефективні стратегії є системотворчою основою, яка дозволяє банківському бізнесові не тільки зберігати своє існування, а й швидко розвиватися, використовуючи нові можливості.

Розуміння генезису категорії «стратегія» та її еволюції дозволяє глибше усвідомити її фундаментальну роль і принципи стратегічного управління. Питанням сутності, походження й трансформації категорії «стратегія» присвячено величезну кількість досліджень різних епох. Вони охоплюють історичні пам'ятки людської думки, що включають стародавні китайські тексти 400-200 років до н. е. (Сунь Цзи, «Мистецтво війни»; Lao Tzu, «Тао Те Чинг»), які охороняє ЮНЕСКО; величезний пласт фундаментальних європейських досліджень XVIII-XIX століть і сучасні розробки різних наукових шкіл стратегічного управління в царині економіки та фінансів.

Категорія «стратегія» походить із давньогрецької мови від слів «*στράτος*» (армія) та «*ἡγεῖν*» (вести). У XVIII столітті ця категорія з'явилась у французській мові завдяки роботам Count Guibert (1772) із воєнної стратегії й тактики, що ввів концепцію *La Strategique* (франц.). Ціла епоха розвитку концепції «стратегія» пов'язана з роботами Карла фон Клаузевіца у військовій і політичній царинах та його книгою Carl Von Clausewitz (1832) «On War». У Великій Британії ще з XV століття використовували концепцію «стратегема» (*stratagem* – англ.), яка пізніше трансформувалась у «strategy» й згодом поширилась глобально.

Із 60-х років XX століття відбувся фундаментальний зсув акцентів у розвитку науки стратегічного управління з військових царин в економічні й фінансові. Цей процес значною мірою стимулювали роботи основоположника стратегічного корпоративного управління І. Ансоффа (Ansoff (1957, 1965, 1969, 1971, 1979, 1984, 1988), Ansoff et al. (2019)), ідеї якого вже стали класичними й широко застосовуються в банківському бізнесі. І. Ансофф був не тільки міжнародно визнаним науковцем, а й консультантом величезної кількості міжнародних корпорацій і стратегічних мозкових аналітичних центрів (зокрема Rand Corporation). Це визначило велике поширення його теоретичних концепцій у практиці стратегічного управління, в тому числі й у банківській царині. На подальший розвиток науки стратегічного управління вплинули фундаментальні роботи Michael E. Porter, Richard Rumelt, David J. Collins and Michael G. Rukstad, Roger L. Marti, Chandler A. D., Mintzberg H., M. Baghai, S. Coley and D. White; F. Frery, G. Johnson, R. Whittington та інших науковців і практиків.

Незважаючи на величезний пласт досліджень у царині стратегічного управління, навколо визначення категорії «стратегія» й сьогодні точаться дискусії. На основі огляду великої кількості світової літератури зі стратегічного управління ми представили таблицю з прикладами визначень категорії «стратегія» від різних авторів (Табл. 1), яка дає уявлення про широке розмаїття сучасних поглядів у цій царині. Сутність визначень різних авторів має певні відмінності, вони доповнюють одне одного та формують загальну картину розуміння різних аспектів стратегії корпорації (банку).

Таблиця 1. Визначення категорії «стратегія корпорації (банку)» різних авторів.

№	Автор, джерело	Визначення та доповнення
1.	Michael E. Porter (1966). What is strategy?, Harvard Business Review, November–December, p. 60	«Стратегія корпорації – це забезпечення її сильної конкурентної позиції через вибір сукупності видів діяльності, які створюють унікальне поєднання цінностей. Іншими словами, необхідно глибоко розуміння конкурентів і ринків, які обирає корпорація. Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб бути іншим. Суть стратегії полягає в тому, щоб обирати дії, які відрізняються від конкурентів». «Глобалізація часто сприяє стратегічному зростанню, відкриваючи більш ринки для цілеспрямованої стратегії. На відміну від внутрішнього розширення, глобальне зростання, швидше за все, сприятиме використанню та зміцненню унікальної позиції та ідентичності компанії». «Менеджери повинні чітко відрізнити стратегію від операційної ефективності. Обидві є важливими, але це два різних напрямки діяльності».
2.	Richard Rumelt. Bad strategy, good strategy	«Стратегія – це сукупність стратегічних цілей, політик і планів, які разом визначають діяльність компанії та підходи для її збереження і успіху». Rumelt виділяє три ключових компоненти стратегії, поєднані у послідовному логічному порядку, які визначають дорожню карту компанії: ▪ діагностика (Diagnosis): детальний аналіз і діагностика поточного стану, існуючих викликів, ризиків і можливостей; ▪ політика дій (Guiding policy): підходи до пошуку відповідей на виклики; це стратегічні напрями дій і таргети, кількісні цілі, якими керується компанія при визначенні необхідних дій; ▪ система взаємопов'язаних дій (Coherent actions): всеохоплюючий, детальний, взаємоузгоджений план досягнення стратегічних цілей, тактичні оперативні дії. Це включає: ○ зміст і терміни дій, що поєднуються в календарний план; ○ канали та платформи (channel guidelines), які забезпечують доступ до клієнтів для донесення необхідного контенту; ○ потік дій операційного процесу (workflow), тобто покроковий процес виконання необхідних операцій; ○ технології: програмне забезпечення, обладнання, послуги та процедури, які використовують у життєвому циклі стратегічного управління: від ідеї до системи оперативних дій щодо її імплементації; ○ виконавці та відповідальність: підхід до лідерства й до того, як виконують конкретні функції і роль за виконанням; ○ вимірювання результатів: коефіцієнти KPI та кількісні показники; ○ інформаційні потоки: організація інформаційних потоків через ієрархію управління; ○ корпоративний стиль ділового спілкування всередині корпорації та з клієнтами й партнерами.
3.	David J. Collins and Michael G. Rukstad (2008, April). Can you say what your strategy is? Harvard Business Review	«Стратегія – це документ не більше 35 слів, що пояснює систему цілей, головні напрями діяльності та переваги. Лаконічність стратегічного документа обумовлює його сфокусованість на найбільш суттєвому і дозволяє використовувати його як важливий інструмент комунікації всередині компанії (банку), а також у зовнішньому середовищі».
4.	Chandler A. D. (1963). Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise, MIT Press	Стратегія – це «визначення довгострокових цілей і завдань компанії та прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». «Звичайно, стратегія і структура нерозривно пов'язані між собою. Чандлер стверджував, що нові виклики породжують нові структури. Виклики, пов'язані з розміром і складністю, у поєднанні з розвитком комунікацій і методів управлінського контролю спричинили дивізіоналізацію і децентралізацію. Ці ж самі сили через кілька поколінь підштовхують нас до нових структурних рішень – мережевої організації, коаліції кількох компаній та цифрової компанії. Мало хто з істориків є прозорливим. Чандлер був таким» (Crainer and Dearlove, 2003).
5.	Mintzberg H. (2007). Tracking Strategy: Toward a General Theory, Oxford University Press	«Стратегія – це стиль або моделі (патерни) прийняття рішень, що відбуваються протягом тривалого періоду часу. Стратегія розгортається або виникає органічно, а не в результаті одного рішення чи указу». «Компанії, які досягли найбільшого прогресу, мали не просто стратегічний план... а інституційну стратегію у корпоративному розумінні цього слова. Існує різниця між стратегією та стратегічним плануванням. Корпоративна стратегія, або колективна мета, – це динаміка моделей (патернів) у часі, тоді як стратегічне планування – це процес, який здійснює організація для створення програм і реалізації стратегії».
6.	Fréry F. (2006). The fundamental dimensions of strategy, MIT Sloan Management Review, vol. 48, no. 1	«На загальному рівні стратегія включає в себе три цілі: створення цінності, запобігання імітації та формування периметра (creating value, handling imitation and shaping a perimeter)». «Метою стратегії є створення цінності... Надійна стратегія має на меті створення цінності як для клієнта, так і для акціонерів, і таким чином вона збалансовує максимізацію прибутку та задоволення потреб клієнтів». «Запобігання імітації. Унікальність бізнесу робить його успішним. Бізнес, який можна легко імітувати, не буде успішним протягом тривалого часу. Стратегія повинна планувати, як зберегти свою конкурентну перевагу і як запобігти імітації з боку конкурентів. Економія витрат, оптимізація процесів та інші подібні методи не можуть вважатися частиною стратегії, оскільки конкуренти можуть легко їх перейняти». «Визначення периметру. Для визначення периметру бізнесу необхідно відповісти на два питання: що є нашим бізнесом і де ми знаходимося в мережі створення цінності? Знання відповіді на ці питання може призвести до стратегічного планування подальшого розвитку бізнесу, полегшить прийняття рішень про диверсифікацію, переорієнтацію, вертикальну інтеграцію, аутсорсинг, інтернаціоналізацію та інші варіанти. Знання того, де ви знаходитесь, і бачення того, де ви хочете бачити свій бізнес, може привести до визначення нових ринків, які ще не були досліджені вашими конкурентами».
7.	G. Johnson, R. Whittington and K. Scholes (2010). Exploring Strategy, 9th edition, Pearson	«Стратегія – це довгостроковий напрямок розвитку організації».
8.	Wright et al. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management	Стратегія – це «плани топменеджменту по досягненню результатів, що забезпечують виконання місії та цілей корпорації».
9.	Nenad Vunjak, Vera Zelenovic, Jelena Birovljev, Ivan Milenkovic (2012). Strategic Planning in Banking	«Стратегічне планування – це систематичний спосіб прийняття ключових бізнес-рішень, визначення тактики та реалізації дій, які формують і спрямовують банк у майбутнє, слідуючи його баченню, визначаючи цілі та способи дій. Стратегічне планування є основною передумовою виживання і розвитку банку на глобальному ринку».

Як зазначив Frery F. (2006) майже через півстоліття після появи фундаментальних праць у галузі стратегічного управління, існує багато окремих наукових шкіл і велика кількість визначень концепції стратегії, які фокусуються на досить різних аспектах: плануванні розподілу ресурсів чи задоволенні стейкхолдерів, розвитку унікальних компетенцій чи адаптації до навколишнього середовища, програмуванні складних систем управління чи генеруванні нових ідей. У фундаментальній роботі Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel (2002), яку присвячено оглядові академічних і прикладних бізнес-розробок у формуванні стратегій і підходів до стратегічного управління, автори виділяють **десять наукових шкіл стратегічного управління**:

- дизайн-школа стратегічного управління (*The Design School*) – формулювання стратегії як процесу концептуалізації;
- школа планування (*The Planning School*) – розуміння стратегії як системи формальних процедур;
- школа позиціонування (*The Positioning School*) – формування стратегії як аналітичного процесу;
- підприємницька школа стратегічного управління (*The Entrepreneurial School*) – формування стратегії як візіонерського процесу;
- когнітивна школа (*The Cognitive School*) – формування стратегії як ментального процесу;
- дослідницька школа (*The Learning School*) – формування стратегії як емерджентного процесу;
- школа стратегічного управління з позицій розподілу влади (*The Power School*) – формування стратегії як процесу формальних і неформальних домовленостей (negotiations) між стейкхолдерами;
- школа стратегічного управління з позицій культури (*The Cultural School*) – формування стратегії як колективного процесу становлення корпоративної культури;
- школа стратегічного управління з позицій змін зовнішнього середовища (*The Environmental School*) – формування стратегії з погляду реакцій корпорації, зокрема банку, на зміни зовнішнього середовища;
- конфігураційна школа (*The Configuration School*) – формування стратегії з позицій трансформації.

Автори Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand і Joseph Lampel об'єднують усі зазначені наукові школи зі стратегічного управління в три групи: прескриптивні (*prescriptive schools*), дескриптивні (*describing schools*) та конфігураційні наукові школи (*configuration schools*).

I. Перші три з наведеного вище переліку наукових шкіл відносяться до групи шкіл прескриптивного стратегічного управління (*prescriptive strategic management*). Вони є директивними за своєю природою й більше фокусуються на тому, якими мають бути стратегії, ніж на тому, як вони формуються на практиці і як вони діють.

З погляду стратегічного управління комерційним банком, *дизайн-школа* є найвпливовішою науковою школою в практичній царині формування стратегії. Її ключові підходи продовжують формувати основу курсів MBA та PhD зі стратегічного управління в провідних світових бізнес-школах і університетах, а також у практиці стратегічного менеджменту. SWOT-аналіз як один із ключових інструментів цієї школи продовжують застосовувати для оцінки сильних і слабких сторін діяльності банків та можливостей і загроз у їхньому зовнішньому оточенні.

Початок розвитку дизайн-школи стратегічного управління пов'язаний із фундаментальними роботами авторів із Каліфорнійського університету (Берклі) (Philip Selznick (1957), *Leadership in Administration*) та з Массачусетського технологічного інституту (Alfred D. Chandler (1962), *Strategy and Structure*), які й до сьогодні користуються високою популярністю в бізнес-колах, зокрема в банківському бізнесі, і тому продовжують перевидаватись і досі. Philip Selznick увів концепцію «особливої компетенції» (*distinctive competence*), обґрунтував необхідність досягнення відповідності між «внутрішнім становищем» організації та «зовнішніми очікуваннями», а також започаткував дискусію щодо інтеграції політики управління в соціальну структуру організації, зокрема банку. Alfred D. Chandler увів категорію бізнес-стратегії та дослідив її зв'язок зі структурою організації. Водночас, потужний поштовх для розвитку стратегічного управління банками та нефінансовими корпораціями було надано Гарвардською бізнес школою через її General Management group, яка опублікувала установчий підручник інноваційного характеру – Learned, Christensen, Andrews, and Guth, «Business Policy: Text and Cases». Він набув величезної популярності в бізнес-колах і академічному середовищі й стимулював велике поширення ідей наукової дизайн-школи стратегічного управління.

Друга наукова школа стратегічного управління – *школа планування*) – почала свій розвиток у 1970-х роках із найвпливовішої книги І. Ансоффа «Корпоративна стратегія». Серія його робіт І. Ansoff (1957, 1965, 1969, 1971, 1979, 1984, 1988), Ansoff at al. (2019), стимулювала лавину академічних і прикладних бізнес-публікацій у царині стратегічного планування для нефінансових корпорацій і комерційних банків. Школа стратегічного планування формалізувала розробку стратегії як відокремленого й систематичного процесу. Ключові ідеї школи планування чітко впису-

ються в тенденції управлінської освіти й великого бізнесу, зокрема банківського, а також у практику урядів: формальні процедури, офіційне навчання, величезні обсяги аналітики й даних. Щодо банків, розробка стратегічного плану включає такі блоки:

- визначення місії банку, візії його майбутнього, ключових цінностей і принципів;
- обґрунтування бізнес-стратегії);
- оцінка поточного стану зовнішнього середовища, ризиків і нових можливостей;
- планування сценаріїв можливого розвитку – базових та альтернативних;
- кількісна оцінка ризиків;
- стратегічні довгострокові цілі, середньострокові таргетні й поточні завдання;
- ключові ініціативи та фінансовий план;
- прогноз розвитку банку та його фінансового стану.

У 1980-х роках школа планування була дещо витіснена третьою науковою школою стратегічного управління – *школою позиціонування*. Вона основана на фундаментальних роботах Майкла Портера та його послідовників, зокрема Porter M. E. (1976, 1985, 1986, 1990, 1991, 2008), Gehl K. M. and Porter M. E. (2020), що задали домінуючі тренди стратегічного управління на багато років уперед і до сьогодні. М. Портер, професор Гарвардської бізнес-школи, застосовував свої ідеї зі стратегічного управління для розв'язання складних проблем, із якими стикаються банки, корпорації, економіки країн, уряди та суспільство. Його дослідження широко визнані не тільки у світовій академічній спільноті, а й в урядових, банківських та індустріальних колах. Майкл Портер є одним із найбільш цитованих у світі науковців і консультантів. Повний список його публікацій можна знайти на офіційному сайті Гарвардської бізнес-школи.

Школа позиціонування фокусується на змісті стратегії й вибору стратегічної позиції корпорації, зокрема банку, на глобальному ринку. Позиційна школа не приділяє значної уваги власне процесові формування стратегії, а зосереджується на тому, якою вона повинна бути для збільшення конкурентних переваг, захоплення й утримання сильної та унікальної конкурентної позиції на ринку. Позиційна наукова школа має величезні здобутки в розумінні конкурентних сил, які мають визначати стратегію (п'ять конкурентних сил Портера, ромб Портера та ін.) на рівні корпорації, банку, індустрії, регіону та країни в цілому для формування сильної конкурентної позиції. Засновниками позиційної наукової школи розроблено *парадигму розвитку кластерів*, яка сьогодні, в епоху інноваційних технологічних змін, стає все більш актуальною.

У цілому прескриптивні наукові школи формують базове ядро підходів до стратегічного управління банками, яке доповнюється двома іншими групами наукових шкіл стратегічного управління – дескриптивними (*describing schools*) та конфігураційними (*configuration schools*) школами.

II. До дескриптивної групи наукових шкіл стратегічного управління відносяться шість шкіл. Вони розглядають конкретні аспекти процесу формування стратегії та сфокусовані не стільки на визначенні оптимальної стратегічної поведінки, скільки на описі того, як насправді створюють стратегії і як вони діють на практиці. Зокрема, *підприємницька* та *когнітивна* школи стратегічного управління сфокусовані на дослідженні того, як формуються візійні стратегії геніальних лідерів, що досягли неординарних успіхів. Ці школи використовують ідеї когнітивної психології для того, щоб проаналізувати свідомість стратега.

Як зазначають автори Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel (2002), кожна з чотирьох наступних шкіл описує процес формування стратегії корпорації в більш широкому контексті, ніж візійне бачення її стратегічного розвитку лідером. *Дослідницька* наукова школа розглядає корпорацію та її зовнішнє середовище як надто складні системи, щоб сформувати стратегію одразу як чіткі плани чи бачення. Науковці цієї школи вважають, що стратегія повинна формуватися через поступові невеликі кроки, в міру того, як корпорація (банк) адаптується, досліджує ринки та «вчиться». Схожою, але з іншими акцентами є наукова школа *стратегічного управління з позицій розподілу влади*. Вона розглядає формування стратегії як процес переговорів, які можуть відбуватися або між групами інтересів усередині корпорації (банку), або між банком та зовнішніми ринковими агентами (організаціями, фізичними особами). На противагу цьому наукова школа *стратегічного управління з позицій культури* вважає, що формування стратегії повинно бути інтегроване з корпоративною культурою, а отже, цей процес розглядають як колективний і кооперативний. Прихильники наукової школи *стратегічного управління з позицій змін зовнішнього середовища* вважають, що формування стратегії – це процес, у якому стратегія повинна бути оптимальною реакцією корпорації (банку) на зміни зовнішнього середовища. Тобто початковий імпульс для формування стратегії лежить не всередині банку, а в його зовнішньому оточенні. Відповідно, науковці цієї школи фокусуються на дослідженні

ймовірних змін зовнішнього середовища, ризиків і нових можливостей і моделюванні оптимальної реакції корпорації (банку) на ці зовнішні зміни.

III. До третьої групи шкіл стратегічного управління Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand та Joseph Lampel віднесли десяту зазначену школу, тобто *конфігураційну*. Представники цієї школи вважають, що необхідно інтегрувати різні елементи стратегічного управління – процес розробки стратегій та організаційні механізми їх реалізації – в окремі етапи, що складають життєвий цикл організації, зокрема банку. Наприклад, це етапи початкового зростання, стабільної зрілості та нових циклів зростання. З погляду науковців конфігураційної школи стратегічного управління, якщо організація досягає стабільного стану та починається стагнація, то стратегія повинна описувати стрибок від одного циклу зростання до іншого. Отже, ця наукова школа описує процеси трансформації корпорації та її стратегічних змін.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Цю статтю присвячено поглибленню розуміння змісту категорій «стратегія» й «стратегічне управління банком», аналізу світових наукових шкіл стратегічного управління та відповідних інструментів. Основне завдання дослідження – запропонувати концепцію інтегрованої матриці ризиків стратегічного управління банком (ISRM) на основі адаптації методології Тінбергена-Манделла.

МЕТОДИ

У процесі досліджень різних наукових шкіл стратегічного управління та розробки інтегрованої матриці стратегічних ризиків використано методи абстрактного мислення, аналітичного порівняння, індуктивна й дедуктивна логіка та метод аналогій і синтезу для розробки цілісного системного підходу до стратегічних ризиків.

РЕЗУЛЬТАТИ

У цілому всі перелічені наукові школи розглядають стратегічне управління банком із різних ракурсів і доповнюють одна одну. Сучасні практики стратегічного управління банками переважно побудовані на ідеях прескриптивних шкіл стратегічного менеджменту й поєднують підходи дизайн-школи, школи стратегічного планування та позиційної школи. Цей синтез знайшов відображення в найбільш поширеному сучасному визначенні стратегічного управління банком: стратегічне управління банком – це ключова центральна технологія управління комерційним банком для досягнення ним сильних конкурентних позицій, яка включає:

- визначення стратегічних цілей банку, його місії, візії майбутнього стану банку, ключових цінностей і принципів;
- стратегічний аналіз поточного стану банку та зовнішнього середовища;
- стратегічний план досягнення цілей;
- механізми реалізації стратегічного плану.

Тобто це управлінський процес підтримання діяльності й розвитку банку, побудований на відповідності між стратегічними цілями, ресурсами банку, змінами ринкового середовища та політики регулювання банківської діяльності з боку центральних органів влади. Із концепцією стратегічного управління тісно пов'язана категорія *стратегічного ризику*: це функціональні ризики того, що процес стратегічного управління банком буде побудований на помилково визначених стратегічних цілях, неоптимальному розподілі ресурсів і неефективній системі ризик-менеджменту, що може призвести не тільки до недосягнення стратегічних цілей, а й до зростання ризиків фінансової нестабільності банку.

На наш погляд, стратегічне управління банком можна проілюструвати (Рис. 1) як системну траєкторію переходу банку від поточного стану за існуючих зовнішніх умов до його оптимального майбутнього стану, який визначається стратегічними цілями, візією, стратегічним планом і механізмами його імплементації.

Ефективне стратегічне управління банком визначають чотири ключові принципи.

- Перший принцип передбачає стратегічне бачення розвитку банку. Іншими словами, це управління за допомогою послідовного та інтегрованого набору стратегічних рішень щодо царини діяльності банку, відповідності діяльності банку його ресурсним можливостям і вимогам банківського регулювання, оптимального розподілу банківських ресурсів для досягнення стратегічних цілей, зокрема стійкого розвитку його конкурентних переваг на ринку.
- Другий принцип полягає в управлінні банківським бізнесом як інвестиційним портфелем, що складається з відносно відокремлених бізнес-напрямів. Стратегічні рішення банку полягають у тому, які бізнес-напрями створювати, підтримувати, розвивати або згортати. Кожний бізнес-напрямок має свій потенціал прибутку, тому розподіл ресурсів банку повинен відповідати цьому потенціалові.
- Третій принцип полягає в тому, щоб точно оцінити майбутній потенціал кожного бізнес-напрямку з погляду максимізації конкурентних переваг стратегічної позиції банку в цілому.
- Четвертий принцип – це розробка стратегії та стратегічного плану для кожного бізнес-напрямку.

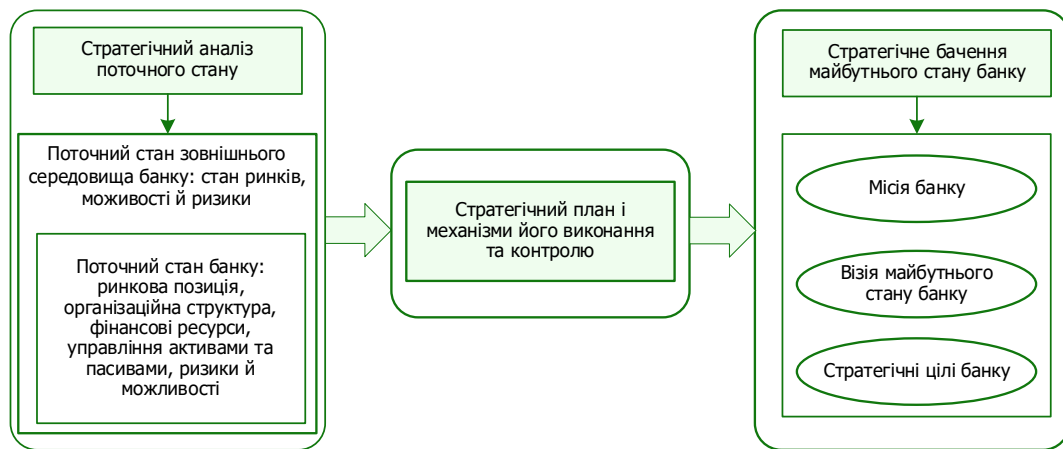


Рис 1. Стратегічне управління банком як управлінська технологія переходу банку від поточного стану до майбутнього, визначеного його візією й стратегічними цілями.

Для формування стратегії банку та її оптимальної реалізації необхідно розглянути систему основних інструментів стратегічного управління. Саме цьому присвячена наступна частина нашого дослідження.

Інтегрована матриця ризиків стратегічного управління банком на основі адаптації методології Тінбергена-Манделла до мікрорівня

Стратегічне управління сучасними банками передбачає використання цілої системи інструментів, запропонованих зазначеними науковими школами стратегічного менеджменту. Ключовим ядром практичного інструментарію є розробки прескриптивних наукових шкіл, а саме дизайн-школи стратегічного управління, школи планування та позиційної наукової школи. У структурі дизайн-школи стратегічного управління банком основними інструментами є:

- інструменти визначення цільового стану – визначення місії банку, візії його майбутнього стану, системи довгострокових стратегічних цілей, середньострокових таргетів і тактичних завдань, політик і процесів;
- інструменти стратегічного аналізу внутрішнього стану та зовнішнього середовища, зокрема SWOT-аналіз.

Інструменти, запропоновані науковою школою стратегічного планування, мають дещо спільне в частині стратегічного аналізу, але вони чіткіше спрямовані на розробку й імплементацію стратегічного плану. Як ми зазначали, основоположником наукової школи стратегічного планування є відомий науковець і практик корпоративного управління І. Ансофф. Ключові ідеї І. Ансоффа охоплюють чотири інструментальні концепції стратегічного управління, які доцільно активніше запроваджувати в практиці стратегічного управління вітчизняними банками.

1. Моделювання рівня турбулентності зовнішнього середовища банківського бізнесу (*Environmental Turbulence*). Модель Ансоффа включає п'ять рівнів турбулентності зовнішнього середовища бізнесу:

- передбачувана турбулентність, тобто невелика, постійно повторювана та прогнозована (*Repetitive Turbulence*);
- турбулентність, що посилюється, зростаюча (*Expanding Turbulence*);
- турбулентність, що змінюється; мінлива (*Changing Turbulence*);

- турбулентність із розривами (*Discontinues Turbulence*);
- неочікувана та непередбачувана турбулентність (*Surprising Turbulence*).

Друга концепція І. Ансоффа, яку доцільно запроваджувати як інструмент стратегічного управління банками, – це *парадигма пов'язаного стратегічного успіху (CSSP – Contingent Strategic Success Paradigm)*. Її зміст полягає в системному взаємозв'язку між рівнем турбулентності зовнішнього середовища банку, агресивністю стратегічної поведінки банку в цьому середовищі та швидкістю реакції банку на зміни середовища. Сутність цієї парадигми полягає в тому, що стратегічне управління банком є оптимальним, коли швидкість реакції та агресивність стратегічної поведінки банку відповідають рівневі турбулентності зовнішнього середовища (I. Ansoff (1979), I. Ansoff at al. (2019)).

І. Ансофф розробив також діагностичні інструменти для практики стратегічного управління, які дозволяють визначити готовність банку до досягнення його стратегічних цілей у турбулентному середовищі. Ці інструменти спрямовані на ідентифікацію розривів (гепів) між поточним станом банку, його здатністю швидко реагувати на зміни та можливою турбулентністю зовнішнього середовища. При наявності таких розривів діагностичні інструменти дозволяють визначити напрями стратегічних змін і можливості підвищення фінансової потужності банку.

Третя розробка І. Ансоффа, що сприяє ефективному здійсненню стратегічного управління банком в умовах високих ризиків та невизначеності, – це концепція стратегічного менеджменту в реальному часі (*Real-time Strategic Management*). Її сутність полягає в реалізації таких принципів:

- застосування стратегічної діагностики для оцінки готовності банку до досягнення його цілей у високотурбулентному зовнішньому середовищі;
- пріоритетна увага до досягнення необхідного рівня стратегічного мислення ключових менеджерів і відповідної корпоративної культури для забезпечення швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища;
- уміння працювати з внутрішнім корпоративним спротивом до змін для проведення необхідних трансформацій;
- коректна оцінка ризиків, пов'язаних із ключовими стратегічними рішеннями;
- стратегічне планування та позиціонування банку;
- уведення механізмів стратегічного контролю в режимі реального часу;
- перегляд поточних механізмів стратегічного управління, якщо вони не відповідають потребам банку при змінах зовнішнього середовища.

Четвертий інструмент, розроблений у рамках наукової школи планування, – це *Матриця Ансоффа (Ansoff Matrix)*. Вона є концептуальним інструментом, який дозволяє власникам банку, ключовим менеджерам, консультантам і керівникам маркетингу здійснювати ефективне стратегічне планування (Рис. 2)

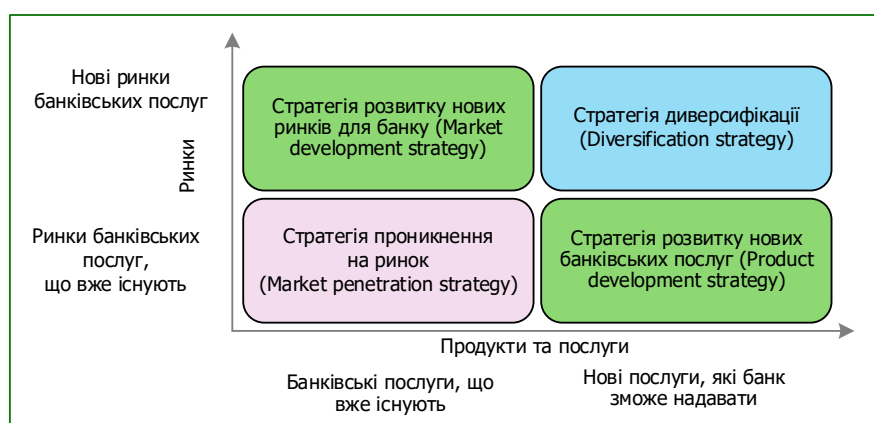


Рис. 2. Матриця Ансоффа для комерційного банку. (Джерело: I. Ansoff (1957), I. Ansoff at al. (2019), інтерпретація для комерційного банку автора)

Концепція ринків у матриці Ансоффа може бути наповнена різним змістом залежно від стратегічних цілей і специфіки ситуації. Зокрема, це можуть бути ринки з різною юрисдикцією та географічним положенням, різні сегменти фінансового ринку за типом клієнтів та ін. Кожний квадрант матриці Ансоффа відповідає різним стратегіям зростання банку:

- стратегії проникнення на ринок (*Market penetration strategy*);

- стратегії розвитку нових банківських послуг (*Product development strategy*);
- стратегії розвитку нових ринків для банку (*Market development strategy*);
- стратегії диверсифікації (*Diversification strategy*).

Кожна стратегія передбачає систему стратегічних і тактичних дій, необхідні фінансові ресурси, витрати, ризики та прибутки.

Матриця Ансоффа є ефективним інструментом оцінки можливостей і ризиків, пов'язаних зі стратегічними рішеннями щодо вибору моделі зростання комерційного банку. Для розробки стратегії банку доцільно використовувати матрицю Ансоффа разом із такими аналітичними інструментами, як SWOT-аналіз, PESTEL і Porter's 5 Forces (п'ять конкурентних сил Портера).

На наш погляд, матрицю Ансоффа для оцінки ризиків слід доповнити таким інструментом, як інтегрована матриця ризиків стратегічного управління банком. Для цього доцільно розглянути класичні методологічні підходи лауреатів Нобелівської премії з економіки Яна Тінбергена та Роберта Манделла до оцінки стратегічних ризиків інструментів макроекономічної політики та переосмислити їх із позиції можливості застосування на мікрорівні, зокрема для стратегічного управління комерційним банком. Це виявилось досить продуктивним і привело нас до розробки концепції *інтегрованої матриці ризиків стратегічного управління банком*.

Для пояснення цієї концепції розглянемо сутність методологічного підходу Тінбергена-Манделла на макрорівні. Відповідно до концепції Тінбергена, економічна політика включає такі компоненти:

- вибір **кінцевих стратегічних цілей** макроекономічної політики, що зазвичай передбачається в кількісних орієнтирах максимізації суспільного добробуту;
- визначення **цільових показників**, на досягнення яких спрямована економічна політика;
- оцінка **інструментів**, які обирають інститути макрорегулювання;
- використання **адекватної моделі** економіки, що пов'язує цільові показники та інструменти їх досягнення.

Традиційну стратегічну макроекономічну мету кількісно оцінюють через показники обсягу зайнятості, економічного зростання (темлів ВВП) та рівня інфляції. Інструментами досягнення макроекономічних цілей є фінансова та монетарна політика, однак конкретний набір інструментів економічної політики залежить від специфіки інституційного середовища. Манделл показав, що оптимальне стратегічне управління на макрорівні ґрунтується на *концепції ефективної ринкової класифікації*: кожну мету потрібно «приписати» до того інструмента, який чинить на неї найсильніший вплив і, таким чином, має порівняльні переваги щодо регулювання цільового показника. Наприклад, монетарна політика чинить більш потужний вплив на рівень інфляції порівняно з фінансовою політикою, тому за контроль над інфляцією має відповідати центральний банк. Аналогічно, органи фінансової політики повинні регулювати коливання темлів економічного зростання та зайнятості. Монетарна та фінансова політики впливають на економіку через різні механізми. Однак вплив одного з інструментів може справляти сильний вплив на ефект застосування іншого. Наприклад, будь-яка стимулююча фінансова політика, зокрема збільшення державних видатків, спричиняє підвищення процентної ставки, якщо кількість грошей в економіці не зростає. Це веде до витіснення приватних інвестицій державними видатками, а в разі високої еластичності інвестиційного попиту до зміни процентної ставки, це витіснення може досягти величезних і навіть катастрофічних для економіки розмірів. Уникнути цих негативних вторинних ефектів може розумне використання заходів грошово-кредитної компенсації через обережне розширення грошової маси і, внаслідок цього, повернення процентної ставки до оптимального рівня. Такі ефекти взаємовпливу різних інструментів і нелінійних зворотних зв'язків зумовлюють необхідність системного розгляду стратегічних ризиків, що виникають на різних етапах реалізації економічної політики.

Аналогічно до економічної політики, на рівні стратегічного управління комерційним банком досить гострою є проблема правильної прив'язки конкретних інструментів управління до різних цілей (обсягу ринку, сили конкурентної позиції, прибутковості, ліквідності, платоспроможності та ін.). Тому, аналогічно до методології Тінбергена-Манделла на макрорівні, на рівні банку також потрібен системний (холістичний) підхід до стратегічних ризиків. Необхідно враховувати те, що аналогічно до підходу Тінбергена-Манделла, джерела стратегічних ризиків комерційного банку можна об'єднати в п'ять груп:

- **група 1: ризики помилкової економічної моделі**, тобто стратегічні ризики, що виникають унаслідок помилкового розуміння органами стратегічного управління банком економічних процесів, що відбуваються, і закладення цих помилок в економічну модель взаємозв'язків цілей та інструментів;

- **група 2: ризики часових лагів**, тобто стратегічні ризики, що виникають унаслідок наявності часових лагів у процесі формування та реалізації стратегії банку;
- **група 3: ризики, пов'язані з деформацією інституційної структури**, тобто стратегічні ризики, що виникають унаслідок проблем інституційного середовища, у якому реалізується банківська стратегія;
- **група 4: ризики невизначеності очікувань**, тобто стратегічні ризики, що виникають унаслідок невизначеності та волатильності у формуванні очікувань економічних агентів. Ця невизначеність полягає в можливих неочікуваних реакціях ринку на дії з реалізації банківської стратегії;
- **група 5: стратегічні ризики екзогенних шоків**, тобто ризики реалізації банківської стратегії, пов'язані з шоками зовнішнього середовища.

При цьому ризики з цих п'яти груп проявляють себе специфічно на різних етапах формування та реалізації банківської стратегії. Такий підхід може розширити й поглибити концепцію Ансоффа стратегічного менеджменту в реальному часі (Real-time Strategic Management).

У Таблиці 2 представлено запропоновану нами **інтегровану матрицю ризиків стратегічного управління банком** (*IMSR – Integrated Matrix of Strategic Risks*), що можуть поставити під загрозу досягнення стратегічних цілей банку.

У кожному квадранті матриці *IMSR* представлені конкретні види ризиків стратегічного управління банком. Досягнення певним видом ризику критичного рівня може призвести до того чи іншого типу кризового стану банку. У реальній практиці можливим є одночасне досягнення критичного рівня за кількома видами ризиків. Це може призвести до виникнення кризи досить складної природи, в основі якої лежать ефекти взаємодії різних типів стратегічних ризиків.

Таблиця 2. Інтегрована матриця ризиків стратегічного управління банком (IMSR). (Джерело: складено на основі методології Тінбергена-Манделла, адаптованої автором статті до процесів мікрорівня, зокрема стратегічного управління комерційним банком)

Джерела стратегічних ризиків	Ключові елементи банківської стратегії	Вибір системи стратегічних цілей	Визначення інструментів реалізації банківської стратегії	Трансмісійні механізми впливу інструментів на результати діяльності банку
1.	Помилки органів стратегічного управління банком у розумінні економічних процесів	Помилковий вибір стратегічних цільових показників	Помилковий вибір інструментів досягнення стратегічних цільових показників	Недостатня глибина розуміння економічних процесів і трансмісійних механізмів
2.	Наявність часових лагів	Часовий лаг між необхідністю діяти та усвідомленням цієї необхідності (лаг спостереження – observation-lag)	Часовий лаг між усвідомленням необхідності діяти та реалізацією дій (запізнення з використанням інструментів – decision-lag)	Часовий лаг між реалізацією дій і проявленням їх наслідків (лаг трансмісійного механізму – effect-lag)
3.	Деформації інституційного зовнішнього та внутрішнього середовища банку	Диспропорції інституційного зовнішнього або внутрішнього середовища для запровадження правильних цільових показників	Неефективність або відсутність необхідних інструментів для досягнення стратегічних цілей	Інституційні диспропорції, що перешкоджають ефективній роботі трансмісійних механізмів
4.	Невизначеність у формуванні очікувань, що вносять викривлення в результати реалізації банківської стратегії	Невизначеність в очікуваннях топменеджменту банку відносно цілей органів макрорегулювання (інфляційні, курсові, регуляторні очікування та ін.)	Невизначеність в очікуваннях учасників ринку відносно кількісних показників інструментів банку	Невизначеність очікувань відносно реакції ринку на реалізацію банком його дій
5.	Виникнення екзогенних шоків	Стратегічні ризики неправильного визначення цільових орієнтирів як відповіді на виникнення екзогенних шоків	Стратегічні ризики помилкового вибору інструментів для забезпечення оптимальної відповіді на екзогенні шоки	Стратегічні ризики неефективного функціонування трансмісійного механізму в ситуації екзогенних шоків

У цілому запропонований нами підхід до систематизації ризиків стратегічного управління комерційним банком на основі методології Тінбергена-Манделла дозволяє створити модельний інструментарій із використанням інтегрованої матриці *IMSR* для оцінки цих ризиків і розроблення заходів щодо їх зниження.

ДИСКУСІЯ

Як ми вже зазначали, у теорії й практиці управління комерційними банками увага більшості авторів і регуляторних органів фокусується на ризиках, які мають поточний оперативний характер. Величезний пласт дослідницької літератури та практичних методик із ризик-менеджменту банків, зокрема The Basel framework: the global regulatory standards for banks, European Banking Authority, (2024); Стратегія розвитку кредитування (2024) Національного банку України; Стратегія управління ризиками (2023) АТ «Дойче Банк ДБУ», наукові праці Бардася А. В., Авраменко О. О. (2023), Kunz G., Heitz M. (2021), Коваленко В. В. (2017), Кузнецової А.Я., Азаренкової Г.М., Олефір Є.А (2017), Павловича Ю. В. (2005), Халатур С. М., Масюк Ю. В., Шевченко О. Ю. (2023), Шульги О. А. (2023) та інших, сфокусовано на аналізі, оцінці та заходах щодо мінімізації таких видів ризиків:

- кредитних ризиків, які визначають як ризики того, що контрагент не буде здійснювати виплати за своїми зобов'язаннями;
- ринкових ризиків, включаючи валютний, фондовий і відсотковий, які визначають як ризики для фінансового стану банку, що виникають унаслідок мінливості ринкових цін;
- ризики втрати ліквідності, пов'язані з недостатньою ліквідністю специфічних ринкових продуктів;
- ризики платоспроможності;
- операційні ризики, які пов'язані з недоліками інформаційних систем чи внутрішнього контролю, що можуть призвести до непередбачуваних втрат;
- юридичні (правові) ризики, які залежать від контрактних юридичних стосунків із контрагентами й правильності складених контрактів та інших ризиків поточного характеру.

Проте стратегічні ризики управління комерційними банками, що відображені нами в Таблиці 2, залишаються поза увагою. Методологію Тінбергена-Манделла застосовують тільки в царині макроекономічних стратегій західних країн, хоч вона має величезний потенціал для адаптації на рівні стратегічного управління банками, який ми й намагаємося реалізувати, створюючи теоретичне підґрунтя в цій статті.

ВИСНОВКИ

Розглянуті нами підходи та наукові школи стратегічного управління дозволяють поглибити розуміння категорій «стратегія» й «стратегічне управління», а також інструментів стратегічного управління банком. Запропонована нами концепція інтегрованої матриці ризиків стратегічного управління дозволяє вчасно оцінювати й знижувати ризики, пов'язані з визначенням цілей, інструментів їх досягнення та розумінням трансмісійних механізмів, що забезпечують вплив інструментів банку на результати реалізації його стратегії. Це розширення концептуального апарату дозволяє побудувати нелінійну динамічну модель стратегічного управління банком, якій будуть присвячені наші наступні дослідження.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ

Автор не отримував фінансування для цього рукопису.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-125.
https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017...pdf/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
3. Ansoff, I. (1969). *Business Strategy: Selected Readings*. New York: Penguin.

4. Ansoff, I. (1971). *Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946-1965*. New York: Vanderbilt University Press.
5. Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6>
6. Ansoff, I.H., & McDonnel, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Great Britain: Cambridge, Prentice Hall International.
7. Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley.
8. Ansoff, I.H., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). From Strategic Planning to Strategic Management. In *Implanting Strategic Management*. Springer.
9. European Banking Authority. (2024). The Basel framework: the global regulatory standards for banks. <https://www.eba.europa.eu/activities/basel-framework-global-regulatory-standards-banks>
10. Bardas, A.V., & Avramenko, O.O. (2023). Risk management in the strategic planning of banking organisations in force majeure circumstances. *Economic Bulletin, 1*. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.104>
11. Calvo, G. A., Dornbusch, R., & Obstfeld, M. (2004). *Money, Capital Mobility, and Trade: Essays in Honor of Robert A. Mundell*. MIT Press.
12. Clausewitz, Carl von (1832). *On War*. New Jersey: Princeton University Press.
13. Coul, R. A. (2024). U.S. Banks' Exposure to Risk from Commercial Real Estate Screener. <https://business.fau.edu/departments/finance/banking-initiative/bank-exposures-commercial-real-estate/>
14. Collins, D.J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is>
15. Chandler, A.D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press.
16. Fréry, F. (2006). The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review, 48*(1). <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-dimensions-of-strategy/>
17. Gehl, Katherine M., Porter, Michael E. et al. (2020). *The Politics Industry: How Political Innovation an Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy*. Harvard Business Review Press.
18. Count, G. (1772). *Essai général de la Tactique*. Leiden: Brill.
19. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2010). *Exploring Strategy*. Pearson.
20. Khalatur, S.M., Masyuk, Y.V., & Shevchenko, O.Y. (2023). Financial risk management of a commercial bank. *Investments: practice and experience, 1*. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.43>
21. Kovalenko, V.V. et al. (2017). Risk management system in banks: theoretical and methodological aspects. Odesa: Odesa National Economic University. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/671/1/1/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%B2%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0%D1%85%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8.pdf>
22. Kunz, G., & Heitz, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: a systematic literature review Jennifer. *Journal of Management Control, 32*, 439-493. <https://link.springer.com/article/10.1007%2F00187-021-00325-4>
23. Kuznetsova, A., Azarenkova, G. and Olefir, Ie. (2017). Implementation of the "bail-in" mechanism in the banking system of Ukraine. *Banks and Bank Systems, 12*(3), 269-282. [https://doi.org/10.21511/bbs.12\(3-1\).2017.11](https://doi.org/10.21511/bbs.12(3-1).2017.11)
24. Lao, Tzu, & Tao Te, Ching (2019). *A Book about the Way and the Power of Way. CO: Shambhala*.
25. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. FT Prentice Hall.
26. Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategy: Toward a General Theory*. Oxford University Press.
27. Mundell, R. (1962). The Appropriate Use of Monetary and Fiscal Policy for Internal and External Stability. *IMF Econ Rev, 9*, 70-79. <https://doi.org/10.2307/3866082>
28. Pavlovych, Y.V. (2005). Types of risks of a commercial bank and improvement of their classification. *Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine, 13*, 247 - 253. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55688/5/Pavlovych_Vydy_ryzykiv.pdf;jsessionid=D70E634CEBE21024336F9E15D584A2D0
29. Porter, M. E. (1976). *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. MA: Harvard University Press.
30. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
31. Porter, Michael E., ed. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
32. Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
33. Porter, M. E., Borner, S., Weder, R., & Enright, M. J. (1991). *Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein Strategisches*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
34. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing.
35. Porter, M. E. (1966). *What is strategy?* Harvard Business Review.

36. Rumelt, R. (2011). *Bad strategy, good strategy*. London: Forest Stewardship Council A.C.
http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4584/1/Good%20Strategy_Bad%20Strategy.pdf
37. Strategy for Lending Development (2024). National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-z-rozvitku-kredituvannya>
38. Strategy for risk management (2023). JSC 'Deutsche Bank DBU'.
<https://country.db.com/ukraine/documents/Corporate-documents-/P-009-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D0%94%D0%91%D0%A3-12-2023.pdf>
39. Shulga, O.A. (2023). Strategy of providing financial security of a banking institution and modern aspects of its diagnostics. *Money: Finance and Credit*, 70, 171-175.
<https://doi.org/10.32782/infrastruct70-30>
40. Sun, Tzu et al. (1971). *The Art of War*. Oxford: Oxford University Press.
41. Tinbergen, J. (1956). *Economic Policy: Principles and Design*. <http://hdl.handle.net/1765/16740>
42. Vunjak, N., Zelenovic, V., Birovljev, J., & Milenkovic, I. (2012). Strategic Planning in Banking. *Technics Technologies Education Management*, 7(1), 196-203.
https://www.researchgate.net/publication/292442106_Strategic_Planning_in_Banking
43. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Viacheslav Parasich

CONCEPTUAL BASIS AND RISKS STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMMERCIAL BANK

Global technological changes and the rapid development of financial and digital innovations contributed to the entry of the global banking system into an era of fundamental transformations. The world market of financial services has become a super-competitive dynamic environment in which the survival of banks, and even more so their successful development, depends on the effectiveness of strategies for innovative and anticipatory growth. The aggravation of global technological and geopolitical challenges increases the risks of unexpected changes and increased turbulence for the entire global banking system. For Ukrainian banks, these risks have acquired an unprecedented scale as a result of the military aggression of the Russian Federation and its massive war crimes against Ukraine and its civilian population, attempts to destroy enterprises and energy infrastructure. In such conditions, the survival of domestic banks and their continued operation to support the economy require deep strategic thinking and the application of extraordinarily effective strategies. In the conditions of the war economy, the strategic management of banks, supported by effective tactics, became the primary task for the bank's top management.

This article is devoted to deepening the understanding of the content of the category's "strategy" and "strategic bank management", the analysis of the world's scientific schools of strategic management and the corresponding tools. The article proposes the concept of an integrated bank strategic management risk matrix (ISRM) based on the adaptation of the Tinbergen-Mandell methodology.

Keywords: strategy, strategic management of the bank, world scientific schools of strategic management, integrated matrix of strategic risks, Tinbergen-Mundell methodology

JEL Classification: E3, E44, G01, G21, A12, B16, B22, C02