



Отримано: 10 вересня 2020 р.

Прорецензовано: 18 вересня 2020 р.

Прийнято до друку: 21 вересня 2020 р.

e-mail: tkachenko_nt@ukr.net

Lmiroslava7@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2020-18(46)-90-98

Ткаченко Н. В., Хуторна М. Е. Методологічні засади формування та реалізації бізнес-стратегії банку на основі ціннісно-орієнтованого підходу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НАУОА, вересень 2020. № 18(46). С. 90–98.

УДК: 336.717

JEL-класифікація: G21, G41, G34, O12, Q01

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6312-4586>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0761-3021>**Ткаченко Наталія Володимирівна,***доктор економічних наук, професор, доктор економічних наук, професор,
директор Інституту післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Хуторна Мирослава Емільівна,***доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту Університету банківської справи***МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ
БАНКУ НА ОСНОВІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

У статті обґрунтовано авторські позиції щодо розвитку методології формування та реалізації бізнес-стратегії банку на основі ціннісно-орієнтованого підходу. Здійснено етапізацію трансформації вітчизняного банківського сектору через призму детермінанти «фінансова стабільність». Структуровано сутність економічної цінності діяльності банку та її взаємопов'язаність з ринковою вартістю його бізнесу. Обґрунтовано доцільність імплементації ідей концепції сталого розвитку у методологію формування та реалізації бізнес-стратегії банку як світоглядного стрижня сучасного банківництва. Проведено компаративний контент-аналіз ціннісно-орієнтованих підходів до формування бізнес-стратегії банку та доведено, що використання банком мультивимірною підходу до формування його економічної цінності у розрізі бізнес-напрямів спонукатиме його до світоглядної трансформації ведення бізнесу, а формалізований периметр самовідповідальності банку буде визначатися не банківською, а «суспільною» ліцензією.

Ключові слова: бізнес-стратегія, банк, трансформація, економічна цінність, концепція сталого розвитку, фінансова стабільність, суспільна ліцензія, інтегроване мислення.

Ткаченко Наталія Владимировна,*доктор экономических наук, профессор, директор Института последипломного образования
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко***Хуторна Мирослава Эмильевна,***доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и банковского дела
Черкасского учебно-научного института Университета банковского дела***МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-
СТРАТЕГИИ БАНКА НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

В статье обоснованы авторские позиции по развитию методологии формирования и реализации бизнес-стратегии банка на основе ценностно-ориентированного подхода. Осуществлено этапизацию трансформации отечественного банковского сектора через призму детерминанты «финансовая стабильность». Структурирована сущность экономической ценности деятельности банка и ее взаимосвязь с рыночной стоимостью банковского бизнеса. Обоснована целесообразность имплементации идей концепции устойчивого развития в методологию формирования и реализации бизнес-стратегии банка как мировоззренческого стержня современного банковского дела. Проведено компаративный контент-анализ ценностно-ориентированных подходов к формированию бизнес-стратегии банка и доказано, что использование банком мультивекторного подхода к формированию экономической ценности в разрезе бизнес-направлений станет толчком к мировоззренческой трансформации ведения бизнеса, а формализованный периметр самоответственности банка будет определяться не банковской, а «общественной» лицензией.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, банк, трансформация, экономическая ценность, концепция устойчивого развития, финансовая стабильность, общественная лицензия, интегрированное мышление.



Nataliia Tkachenko,

Doctor of Economics, Professor, Director, Institute of Postgraduate Education of Taras Shevchenko Kyiv National University

Myroslava Khutorna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the department of finance and banking of Cherkasy Educational and Scientific Institute of the University of Banking

METHODOLOGY OF THE BANK'S BUSINESS STRATEGY FORMATION AND IMPLEMENTATION ON THE BASIS OF A VALUE-ORIENTED APPROACH

Introduction. At present, the use of strategic tools is no longer just a competitive advantage, but a prerequisite for the viability of any business model of the bank and to some extent may even be perceived as a compliance requirement. Regarding the latter, we mean radical changes in the requirements for the organization of the internal control system in the bank which now require banks to preventively react not only on the most expected threats and risks, but also those that could potentially occur because of the strategic plans of the banking institution.

The aim. The aim of the article is to develop a methodology for forming and implementing the bank's business strategy based on a value-oriented approach.

Results. The transformation of the domestic banking sector through the prism of the determinant 'financial stability' has been stated. It is proved that the priority of ensuring financial stability in terms of forming business strategies of the bank is able to direct the logic of subjective thinking of individual banking institutions to achieve the optimum in relation to the quality of individual economic activity and the interests of society. We consider the transition to 'integrated thinking' in banking to be a fundamental prerequisite for the viability of banks' business strategies in today's conditions of economic transformation. The essence of the economic value of the bank's activity and its interrelation with the market value of its business is structured. The expediency of implementing the ideas of the concept of sustainable development into the methodology of formation and implementation of business strategies of the bank as a worldview of modern banking is substantiated.

Conclusions. Based on a comparative content analysis of value-oriented approaches to the formation of the bank's business strategy and proved that the bank's use of a multidimensional approach to the formation of its economic value in terms of business areas will encourage it to transform the business, and the formalized perimeter of bank responsibility banking, and 'public' license.

Keywords: strategy, business strategy, bank, transformation, economic value, concept of sustainable development, financial stability, public license, integrated thinking.

Постановка проблеми. Тривалий час важливість стратегічного менеджменту в банку обґрунтовувалася, по-перше, непередбачуваністю, нестабільністю та високим рівнем динамічності зовнішнього середовища; по-друге, задля забезпечення належного рівня конкурентоспроможності з метою стійкого утримання конкурентного лідерства не тільки поміж національних, але й міжнародних банків; по-третє, як дієвий механізм попередження внутрішніх криз у банку та ін. Повністю розділяємо вищезазначені позиції науковців, утім, також важливо наголосити, що наразі застосування стратегічних інструментів – це вже не просто конкурента перевага, а передумова життєздатності будь-якої бізнес-моделі банку, та певною мірою навіть може сприйматися як комплаєнс-вимога. Щодо останнього маємо на увазі кардинальні зміни вимог до організації системи внутрішнього контролю в банку, у тому числі систем управління ризиками, які тепер вимагають від банків превентивно вибудовувати заходи впливу не лише відносно найбільш очікуваних загроз та ризиків, але й тих, що потенційно можуть мати місце з огляду на стратегічні плани банківської установи. Окрім цього, також важливо згадати об'єктивну цивілізаційну трансформацію сучасного суспільства та економічних відносин, зокрема, під впливом цифрової ери. Все це зумовлює необхідність пошуку нових концептуальних засад стратегічного розвитку банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположниками теорії стратегій беззаперечно є І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Стрікланд і А. А. Томпсон. Своєю чергою, С. Б. Єгоричева вивчає питання інноваційних стратегій банку [1]; Ю. В. Кудряк досліджує такий різновид функційних стратегій, як фінансові, в умовах конкурентного середовища [2]; О. Д. Вовчак розглядає концептуальні особливості стратегічного управління в банках з іноземним капіталом [3]; трансформацію концепції стратегічного управління підприємствами у контексті розгортання інформаційної цивілізації науково обґрунтовує О. О. Романенко [4]. Високо оцінюючи вклад науковців у розвиток теорії, методології та практики стратегічного управління підприємствами, утім, на нашу думку, наукового поглиблення потребує обґрунтування ціннісно-орієнтованого підходу до формування та реалізації бізнес-стратегій банку в умовах динамічного макроекономічного середовища.

Метою статті є розвиток методології формування та реалізації бізнес-стратегії банку на основі ціннісно-орієнтованого підходу.

Виклад основного матеріалу. Зауважимо, що вітчизняний банківський сектор протягом часу свого існування проходив цілу низку трансформацій, у результаті яких він набув нових характеристик та ознак,



які, своєю чергою, обумовлюють його подальший вектор розвитку та потребу в обґрунтуванні методологічних засад формування результативних та ефективних бізнес-стратегій.

Повністю розділяємо позицію С. Б. Єгоричевої, що «банк, який функціонує на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію ринкового розвитку, яка є достатньо гнучкою, адаптованою до доволі нестабільних умов зовнішнього економічного та правового середовища та такою, що враховує теоретичні та практичні напрацювання, що вже існують у світі» [1, с. 64].

Відмітимо, що у широкому розумінні стратегія – це дорожня карта руху суб'єкта господарювання до сформульованої мети протягом визначеного часового періоду. Поряд з цим науковці наголошують, що, незважаючи на те, що дослідження стратегії та похідних від неї процесів та явищ є відносно молодим науковим напрямом (має своїм початком 50-ті рр. ХХ ст.), утім, досить широка наукова громада різнобічно вивчала ці питання. Так, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, Г. Мінцберг виділяють наказові, описові та школи трансформації стратегії (Рис. 1) [5]. Загалом, зміст поняття «стратегії» безпосередньо залежить від вибору теоретичного підґрунтя та наукових підходів, що використовуються як методологічний базис обґрунтування економічної природи поняття «стратегія». Узагальнення основних теоретичних течій подано у табл. 1.

Зауважимо, що на мікрорівні, у тому числі на рівні банку, стратегія, як правило, розглядається у розрізі управлінських рівнів, виокремлюючи корпоративну, ділову та функціональну стратегії. Предметом дослідження цієї наукової праці є саме ділова стратегія, щодо якої також використовуються терміни «конкурентна стратегія» або «бізнес-стратегія» (саме останній термін нам видається найбільш вдалим).

Відмітимо, що часом бізнес-стратегія банку ототожнюється зі стратегією розвитку окремих відносно самостійних структурних підрозділів установи, наприклад, філій, представництв та інших відокремлених підрозділів. Не погоджуємося з таким підходом та вважаємо, що у такому випадку підміняються поняття «бізнес-стратегія» та «оперативна стратегія». Саме до останньої відносимо вищезазначене, погоджуючись у цьому з позицією О. В. Дерев'янка [6, с. 135]. Своєю чергою, бізнес-стратегія банку спрямована на забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності банку, наприклад, корпоративному, інвестиційному, роздрібному бізнесах тощо.

Таблиця 1

Узагальнення наукових поглядів на тлумачення поняття «стратегія» та підходи до класифікації поняття

Науковці, джерело	Теоретичне підґрунтя розгляду поняття «стратегія»; пріоритетний науковий підхід	Ключові слова для тлумачення поняття «стратегія»	Різновиди стратегії
М. Портер [7] Ж. Шандезон [8] О. П. Градов [9]	Теорія конкуренції Ресурсний підхід	конкурентна перевага, конкурентний потенціал, випередження конкурентів, унікальна ринкова позиція	стратегії лідерства за витратами, ринкової ніші, фокусування на нових товарах, диференціації
І. Ансофф [10] О. П. Градов [9]	Теорія менеджменту	Процедурний підхід Сценарний підхід	стратегії посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку товару, диверсифікації
І. Ансофф [11]		Поведінковий підхід Ресурсний підхід	
З. Шершньова [12] Г. Л. Азоев [13] Г. Мінцберг [14] Х. Віссема [15] Т. А. Примак [16] А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [17]		Процесний підхід Цільовий підхід Комплексний підхід	комплексний план, програма дій, ціль, завдання та місія установи, координація завдань, адаптація до умов внутрішнього та зовнішнього середовища
Р. Майлс К. Сноу [18]	Теорія трансформації Сценарний підхід Системний підхід	перехід з одного стану в інший	захисна, новаторська, аналітична, реагуюча стратегії
Н. С. Різник [19] К. В. Орехова [20]	Теорія життєвих циклів Теорія менеджменту Процесний підхід Сценарний підхід	план заходів, ціль, координація завдань, адаптація до умов внутрішнього та зовнішнього середовища	стратегії виживання та оновлення, активізованих зусиль, профілактичних заходів, стабілізації та зміцнення досягнутих позицій

Джерело: сформовано авторами.



Поряд з цим, досліджуючи питання формування та реалізації бізнес-стратегій банку, на наше переконання, архіважливо визначитися з концептуальними пріоритетами функціонування банківських установ у сучасних умовах, які б виконували роль світоглядного стрижня, імплементуючись через розвиток відповідних бізнес-напрямів банку.

Саме така постановка наукової проблеми обґрунтовується фактом глибоких трансформаційних змін вітчизняного банківського сектору. При цьому одними з рушійних чинників впливу на трансформаційні процеси у банківському секторі України є детермінанти його функціонування. На нашу думку, починаючи з 2015 р. таким детермінантом стала фінансова стабільність та її забезпечення. Вважаємо, що саме ця детермінанта та пріоритетність її дотримання здатна логіку суб'єктивного мислення індивідів (у тому числі окремих банківських установ) спрямовувати на досягнення оптимуму у співвідношенні якості індивідуальної господарської діяльності та інтересів суспільства. На основі здійснення етапізації трансформації вітчизняного банківського сектору через призму детермінанти «фінансова стабільність» (табл. 2), з'ясовано, що, починаючи з 2009 р. (V-а стадія трансформації), це відбувається, у тому числі під впливом ціннісного її різновиду. Під останнім, насамперед, маємо на увазі зміну пріоритетів функціонування банків.

Таблиця 2

Характеристика трансформацій банківського сектору України з позиції його фінансової стабільності

Стадія трансформації БС	Тип трансформації	Характер впливу трансформації БС* на його внутрішній потенціал до фінансової стабільності
I. Початкове структурування БС, пов'язане з заміною непрацюючих механізмів його функціонування (1991–1996 рр.)	Інституційна Револьюційна Та, що спрямована на форсований кількісний розвиток БС	Негативний вплив. Активний етап заснування/перереєстрації/реструктуризації комерційних банків за рахунок різних бюджетних та позабюджетних фондів, диверсифікації пасивів у діючих банках та внесків підприємств (шляхом прихованих кредитів). Масове утворення дрібних малопотужних «кишенькових» банків із мізерним обсягом капіталу. Основна бізнес-стратегія банків – це отримання надприбутків, використовуючи умови гіперінфляції; критично низький рівень ефективності розміщення залучених коштів
II. Структурування БС, пов'язане із підвищенням результативності нових механізмів його функціонування (1997–2001 рр.)	Інституційна Реформаційна Структурна Адміністративна Та, що спрямована на підвищення стандартизованості функціонування БС	Позитивний вплив. Створено основи дворівневої банківської системи (унормовано діяльність Національного банку); розпочато реформування бухгалтерського обліку та звітності у банках; напрацьовано нормативну базу банківського нагляду; вдосконалено інструменти регулювання діяльності банків, зокрема, запровадження обов'язковості резервування під кредитні ризики. Початок інституціональної диверсифікації структури БС за критерієм власності капіталу
III. Підтримання відносної рівноваги функціонування БС (2002–2005 рр.)	Еволюційна Інституціональна Структурна	Позитивний вплив. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг, підвищення стандартів ведення банківського бізнесу, зокрема, удосконалення управлінського, технологічного та кадрового аспектів, у тому числі під впливом посилення ролі банків з іноземним капіталом. Стабільне, збалансоване зростання фінансових показників БС
IV. Вичерпання внутрішнього потенціалу до рівноважного функціонування БС (2006–2008 рр.)	Ресурсна Самоініційована Регресивна	Негативний вплив. БС накопичив критичну масу внутрішніх фінансових дисбалансів. Низька ефективність системи банківського нагляду
V. Порушення рівноваги функціонування БС; заміна непрацюючих механізмів його функціонування (2009–2013 рр.)	Інституційна Ціннісна Адміністративна	Нейтральний вплив. Поверхневі, точкові, а не глибинні та системні заходи впливу на БС забезпечили відновлення відносної рівноваги його функціонування. Втім, не вирішеними залишилися глибинні проблеми вітчизняного банківництва, які формувалися та накопичувалися з початку заснування БС України
VI. Порушення рівноваги функціонування БС; формування та впровадження нових механізмів його функціонування (2014–2017 рр.)	Інституційна Первинна Структурна Адміністративна Ціннісна Та, результати якої проявляються з певним часовим лагом	Суперечливий вплив (позитивний ефект здатний проявитися лише у певній перспективі). Безпрецедентні заходи впливу на БС України за всі роки його існування, переслідуючи пріоритет змісту над формою. Першочерговий вплив на глибинні проблеми банківництва (операції з пов'язаними особами, низька якість систем ризик-менеджменту, непрозора структура власності, умисне порушення законодавства у сфері фінансового моніторингу й ін.)
VII. Досягнення якісно нового стану БС (2018–поточний час)	Інституційна Ціннісна Похідна	Позитивний вплив. Планомірна реалізація затверджених концептуальних засад реформування вітчизняного банківництва. Вперше впровадження системного підходу до вирішення проблемних аспектів функціонування БС України, формування методології превентивного регулювання діяльності банків

* – банківський сектор.

Джерело: розробка авторів.

У цьому контексті погоджуємося з висновками консалтингової компанії Deloitte [21] щодо безперспективності організацій зі складними організаційними структурами, сформованими на основі функціонального підходу та які орієнтовані на отримання максимальної ефективності за рахунок економії на витратах. Вважаємо, що бізнес-стратегії банку, які виключно спрямовані на максимізацію фінансового результату, є такими, що засновані на передбачуваних комерційних патернах та не відповідають епосі постіндустріальної економіки. Замість простої економічної ефективності успішні організації повинні бути розраховані на швидкість, гнучкість і адаптивність, щоб вони могли конкурувати і перемагати в сьогодиншньому глобальному бізнес-середовищі. При цьому, на наше глибоке переконання, об'єктом сучасної конкуренції є не ціна, а цінність. Зауважимо, що у вищезгаданому звіті Deloitte 2017 р. відзначається факт зростання кількості організацій, які приділяють свою увагу саме стійкому формуванню цінності бізнесу в довгостроковій перспективі, орієнтуючись при цьому на широке коло зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, суспільство, регуляторні органи, інвесторів та навколишнє середовище, а не обмежуючись виключно інтересами власників. У цьому контексті нам імпонує термін «інтегроване мислення», який введено у рамках Міжнародної інтегрованої системи звітності (*International Integrated Reporting Framework*), що, у тому числі, передбачає формування бізнес-стратегії установи через призму комерційного, соціального та екологічного контекстів.

Зазначимо, що економічну цінність банку тлумачимо не як адитивну функцію від результатів його діяльності кредитних установ, а як наслідок складних, нелінійних, синергетичних взаємозв'язків між її компонентами (Рис. 1). Переконані, що орієнтація на соціально-економічні цінності – це спосіб світоглядної зміни ведення бізнесу грошово-кредитними посередниками, центральне місце серед яких належить банкам.



* Соціальні наслідки діяльності банку безпосередньо залежать від глибини імплементації принципів соціалізації у їх бізнес-напрями та їх сприйняття суспільством загалом

Рис. 1. Сутність економічної цінності діяльності банку, її взаємопов'язаність з ринковою вартістю його бізнесу

Джерело: розроблено авторами.



Саме у межах ціннісної парадигми ведення бізнесу повинні формуватися та реалізовуватися бізнес-стратегії банку. Більше того, за умови незмінності цільового орієнтування діяльності кредитних установ та збереження традиційної, орієнтованої на максимізацію ефективності використання капіталу бізнес-моделі, в нових умовах функціонування (посилення регуляторних вимог, нова парадигма регулювання, несприятливі економічні умови з точки зору забезпечення високої рентабельності бізнесу) банки попадуть у стратегічну «пастку». Вона, насамперед, полягає у неможливості, орієнтуючись виключно на показник ROE, забезпечити зростання вартості бізнесу у довгостроковій перспективі. Вважаємо, що виходом із зазначеної «пастки» є зміна, а точніше розширення цільових орієнтирів діяльності кредитних установ, досягнення яких дозволить їм забезпечити довгострокове зростання вартості бізнесу.

З огляду на вищезазначене, видається доцільним говорити про імплементацію ідей концепції сталого розвитку у методологію формування та реалізації бізнес-стратегій банку. Варто відмітити, що рівень її імплементації у діяльність економічних агентів, особливо стосовно фінансових посередників, невпинно змінюється. Так, у звіті Європейської комісії 1997 р. про роль фінансових установ у забезпеченні сталого розвитку увага акцентується на тому, що фінансові посередники, незважаючи на те, що не відносяться до «брудних» виробництв, не повинні стояти осторонь процесу забезпечення екостабільності людства [22].

У звіті визначено завдання, які можуть бути реалізовані кредитними установами як інвесторами, новаторами, експертами в оцінюванні ефективності та комерційної доцільності вкладення коштів, впливовими стейкхолдерами з метою забезпечення позитивного впливу на екосистему через відповідні фінансові продукти та механізми їх надання. Однак, при цьому, індустрія бізнесу банків та ідей сталого розвитку визначалися як несумісні та неможливі до імплементації в їх діяльність (табл. 3).

Таблиця 3

Невідповідність між превалюючою філософією бізнесу банків та ідеями концепції сталого розвитку

Критерій	Концепція сталого розвитку	Бізнес-орієнтири банків
Мета	Системний погляд на мету сталого розвитку (багатовимірність): збереження довкілля, соціальна справедливість, економічний розвиток	Одновимірність цільових орієнтирів: максимізація прибутку
Час	Довгостроковий часовий інтервал; основний критерій для прийняття рішень – забезпечення позитивного ефекту у майбутньому (коротко-строковий ефект не визначається як достатня умова прийнятності певних заходів)	Короткострокова перспектива; забезпечення достатньої економічної віддачі від реалізації певних заходів кредитними установами у поточних періодах сприймається як достатня умова для їх прийнятності
Екологічний ефект	Поточне та перспективне збереження довкілля	Незначна увага до екологічних ефектів від діяльності
Соціальний ефект	Пріоритет забезпечення рівних можливостей для всіх індивідуумів, доступність та рівність між поколіннями	Незначна увага до соціальних ефектів для економічних агентів від діяльності кредитних установ
Відкритість	Широке залучення громадськості заохочується	Обмежена прозорість та підзвітність (виключно у рамках законодавчих вимог); відкритість для громадськості розглядається як загроза внутрішній безпеці

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [23].

Стосовно ідей сталого розвитку відмітимо, що найбільш суперечливим питанням в аспекті доцільності їх імплементації у діяльність кредитних установ на рівні світоглядної основи є те, що наріжним каменем цієї концепції є забезпечення екологічної стабільності суспільства. У свою чергу, сучасна логіка фінансового посередництва відокремлює індивідуальні дії та відповідальність за можливі шкідливі результати в економічному, соціальному та екологічному контексті. Здавалося б, що спроби створити стимули для відповідальної та довгостроково орієнтованої поведінки стосовно сталого розвитку суперечать реальним ринковим стимулам, спрямованим на отримання короткострокових, індивідуальних та максимальних вигод. Однак, у посткризовий період мова йде не лише про можливість, але й про доцільність суміщення принципів функціонування фінансових посередників та ідей концепції сталого розвитку.

На перший погляд, питання збереження екосистеми виходить за межі проблематики фінансової стабільності, втім, у цьому контексті влучним є вислів голови правління банку Англії М. Карні (*Mark Carney*), що, «коли зміна клімату стане визначальною проблемою для фінансової стабільності, вже може бути занадто пізно» [24]. На його думку, каналами впливу кліматичних змін на фінансову стабільність є фізичні ризики, які пов'язані з фізичними руйнуваннями активів підприємств, що зумовлює коливання вартості фінансових активів; ризики зобов'язань, які, насамперед, стосуються страхових компаній та їх зобов'язань щодо виплати грошових компенсацій у випадку настання страхового випадку, який може



бути спричинений також кліматичними змінами. Останнім каналом є фінансові ризики, які виникають у результаті переоцінки вартості великого спектру активів внаслідок процесу адаптації до економіки з низьким вмістом вуглецю. Також бізнес-викликам, які диктуються сучасними екологічними трендами, активна увага присвячувалася на Київському міжнародному економічному форумі – 2019, що свідчить про трансформацію бізнес-мислення вітчизняних підприємців.

Висновки. З огляду на все вищезазначене вважаємо, що світоглядним стрижнем методології формування та реалізації бізнес-стратегій банку мають бути ідеї концепції сталого розвитку, відображаючись як мультимірний підхід до формування цінності банку (Рис. 2).



Рис. 2. Компаративний контент-аналіз ціннісно-орієнтованих підходів до формування бізнес-стратегії банку

Джерело: розроблено авторами.

У прикладному аспекті це повинно відобразитися у такому:

1) використання системного підходу до визначення цільових орієнтирів діяльності банку, досягнення яких сприяло б як підвищенню вартості їх напрямів бізнесу, так і рівню їх фінансової стабільності як архіважливої детермінанти. Такі цільові орієнтири не повинні обмежуватися виключно фінансовим виміром діяльності установи, але також відображати економічні, соціальні та екологічні ефекти їх функціонування;

2) доповнення критеріїв, що беруться до уваги при прийнятті рішень про перерозподіл фінансових ресурсів, індикаторами сталого розвитку, які відображатимуть якість впливу діяльності банку на економічну, соціальну та екологічну сфери. На нашу думку, це дозволить: а) мінімізувати ті види діяльності банку, що негативно впливають на зовнішнє середовище, а отже, опосередковано посилить рівень його фінансової стабільності, оскільки послабить канал негативних зворотних зв'язків; б) розширити участь банку у реалізації інвестиційних програм, що мають довгостроковий ефект, а отже, подовжить часовий горизонт його вкладень; в) зблизити індивідуальні інтереси акціонерів банку та широкого кола стейкхолдерів.

Згідно з щорічними звітами, що оприлюднюються на міжнародних майданчиках (ООН, WEF та інші), кліматичні зміни посідають ключове місце у економічній парадигмі. Економіка XXI ст. не обмежується якісним та кількісним зростанням. Вона передбачає розширення спектру факторів, які моделюють фінансову систему. Окрім демографічних коливань та впровадження високотехнологічних рішень, на перший план також виходять кліматичні зміни. Зауважимо, що у цій роботі говоримо не про кардинальну зміну методології формування бізнес-стратегії банку, а про необхідність корегування цільової функції його діяльності з урахуванням ідей концепції сталого розвитку та загалом ціннісно-орієнтованого підходу. Їх імплементація у стратегію діяльності установи знайде своє втілення на рівні тактичних завдань, а також вплине на методологію внутрішнього менеджменту. Корпоративне сприйняття соціальної та економічної цінності як головного пріоритету діяльності банку на рівні стереотипів та переконань стане тією платформою, яка, з одного боку, зблизить інтереси банку та суспільства, які лежать в основі вибору методів, засобів, інструментів та способів досягнення цілей економічних агентів. А з іншого – дозволить гармонізувати взаємодію банку та інститутів регулювання та нагляду для забезпечення власної фінансової стабільності. Останнє у такому випадку буде не лише наслідком дієвості примусових норм та правил, а також нагляду



за якістю їх дотримання, але й результатом усвідомленої соціально-економічної відповідальності банку з метою отримання «супільної ліцензії».

Література

1. Єгоричева С. Б. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація. *Банківська справа*. 2009. № 6. С. 63–72.
2. Yehorycheva, S. V. (2009). Innovatsiyni stratehiyi bankiv: sutnist' ta klasyfikatsiya [Innovative strategies of banks: essence and classification]. *Bankivs'ka sprava* [Banking], 6, 63-72. [in Ukrainian].
3. Кудряк Ю. В. Фінансові стратегії банків України в умовах конкурентного середовища : дис. ... к.е.н. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2015. 205 с.
4. Kudlyak, YU. V. (2015). *Finansovi stratehiyi bankiv Ukrayiny v umovakh konkurentnoho seredovyshcha* [Financial strategies of banks of Ukraine in the conditions of the competitive environment]. PhD's thesis. L'viv: L'vivs'kyu natsional'nyu universytet imeni Ivana Franka. [in Ukrainian].
5. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 4/5 (30). С. 36–41.
6. Vovchak, O. D. (2016). Rozvytok stratehichnoho upravlinnya ta yoho osoblyvosti v bankakh z inozemnym kapitalom [Development of strategic management and its features in banks with foreign capital]. *Tekhnolohycheskuu audit u rezervy proyzvodstva* [Technological audit and production reserves], 4/5(30), 36-41. [in Ukrainian].
7. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4 (186). С. 117–123.
8. Romanenko, O. O. (2016). Evolyutsiya pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Evolution of approaches to strategic management of enterprise development]. *Upravlinnya rozvytkom* [Development management], № 4(186), 117-123. [in Ukrainian].
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 330 с.
10. Mintzberg, G., Alstrand, B., Lampel, J. (2001). *Shkoly strategiy* [Schools of strategies]. St. Petersburg: Peter. [in Russian].
11. Дерев'янюк О. В. Особливості конкурентної стратегії комерційного банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 8. Ч. 3. С. 135–137.
12. Derev'yanko, O. V. (2014). Osoblyvosti konkurentnoyi stratehiyi komertsiynoho banku v suchasnykh umovakh [Features of the competitive strategy of a commercial bank in modern conditions]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series], 8, Part 3, 135-137. [in Ukrainian].
13. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
14. Porter, M. (1998). *Stratehiya konkurentsyyi. Metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv* [Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors]. Kyjv: Osnovy. [in Ukrainian].
15. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. Москва : Прогресс-Универс, 1993. 160 с.
16. Shandezon, Zh., Lansestr, A. (1993). *Metody prodazhi* [Methods of sale]. Moskva: Progress-Univers. [in Russian].
17. Градов О. П. Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике. Научно-технические ведомости СПбГПУ. *Экономические науки*. 2014. № 3 (197). С. 17–27.
18. Gradov, O. P. (2014). Strategiya i taktika vyavleniya i razresheniya sistemnykh problemnykh situatsiy v ekonomike [Strategy and tactics of exposure and permission of system problem situations are in an economy]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and technical lists of SPbGPU. Economic sciences], 3(197), 17-27. [in Russian].
19. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
20. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moskva: Ekonomika. [in Russian].
21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
22. Ansoff, I. (1999). *Novaia korporativnaia strategiia* [New corporate strategy]. Sankt-Peterburg: Piter Kom. [in Russian].
23. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 699 с.
24. Shershnyova, Z. Ye., Oborsjka, S. V. (1999). *Strategichne upravlinnja: navch. posibnyk* [Strategic management: manual]. Kyjv: KNEU. [in Ukrainian].
25. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика : монография. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
26. Azoyev, G. L. (1996). *Konkurentsya: analiz, strategiya i praktika*: monografiya [Competition: analysis, strategy and practice: monograph]. Moskva: Tsentr ekonomiki i marketinga. [in Russian].
27. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы решения. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 567 с.
28. Mintsberg, G. (2001). *Strategicheskij protsess. Kontseptsii, problemy resheniya* [Strategic process. Conceptions, problems of decision]. Sankt-Peterburg: Piter. [in Russian].
29. Виссема Х. Стратегический менеджмент. Москва : Финпресс, 2000. 576 с.
30. Vissema, Kh. (2000). *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moskva: Finpress. [in Russian].



16. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13–20.

Прымак, Т. О. (2012). Strateghiji pozycionuvannja u teoriij marketynghu [Strategies of positioning are in the theory of marketing]. *Marketyngh i menedzhment innovacij* [Marketing and management of innovations], 1, 13–20. [in Ukrainian].

17. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. История разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

Tompson, A. A., Striklend, A. Dzh. (1998). *Strategicheskij menedzhment. Istoriiia razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. History of strategy development and implementation]. Moskva: Banki i birzhi, YuNITI. [in Russian].

18. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill: N.Y, 1978.

Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: N.Y. [in English].

19. Різник Н. С. Стратегія забезпечення безпеки банку. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7(25). Ч. 5. С. 1–13.

Riznyk, N. S. (2010). Stratehiia zabezpechennia bezpeky banku [Bank security strategy]. *Ekonomichni nauky. Oblik i finansy* [Economic sciences. Accounting and Finance Series], 7 (25), Part 5, 1-13. [in Ukrainian].

20. Orekhova K. V. The process for forming a financial security strategy of an enterprise. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2014. Vol. 2. No 17. P. 158-172.

Orekhova, K. V. (2014). The process for forming a financial security strategy of an enterprise. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, Vol. 2, No 17, 158-172. [in English].

21. Annual reports insights 2017. Surveying FTSE reporting. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/risk/articles/annual-report-insights.html>.

Annual reports insights 2017. Surveying FTSE reporting. (2017). Deloitte. <<https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/risk/articles/annual-report-insights.html>> [in English] (23 September 2020).

22. The Role of Financial Institutions in Achieving Sustainable Development. Report to the European Commission. Delphi International LTD in Association with Ecologic GMBH, 1997. URL: <http://ec.europa.eu/environment/archives/finserv/fisum.pdf>.

The Role of Financial Institutions in Achieving Sustainable Development. (1997). Report to the European Commission. Delphi International LTD in Association with Ecologic GMBH. <<http://ec.europa.eu/environment/archives/finserv/fisum.pdf>> [in English] (23 September 2020).

23. Pisano U., Martinuzzi A., Bruckner B. The Financial Sector and Sustainable Development: Logics, Principles and Actors. ESDN Quarterly Report (December 2012). European Sustainable Development Network, No 27. 2012. 58 p.

Pisano, U., Martinuzzi, A., Bruckner, B. (2012). The Financial Sector and Sustainable Development: Logics, Principles and Actors. ESDN Quarterly Report. European Sustainable Development Network, No 27. [in English].

24. Carney M. Breaking the Tragedy of the Horizon – Climate Change and Financial Stability. Speech at Lloyd's of London. 2015. URL: <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/speeches/2015/844.aspx>.

Carney, M. (2015). Breaking the Tragedy of the Horizon – Climate Change and Financial Stability. Speech at Lloyd's of London. <<http://www.bankofengland.co.uk/publications/Pages/speeches/2015/844.aspx>> [in English] (23 September 2020).6