

**Чмутова І. М.**

кандидат економічних наук, доцент, кафедра банківської справи,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, Харків, Україна
chmutova_i@ukr.net

Стратегічний вибір банку на різних стадіях його життєвого циклу

Анотація. У статті запропоновано здійснювати вибір корпоративної стратегії банку відповідно до стадії його життєвого циклу. Визначено стадії життєвого циклу банків України за показниками річних темпів зростання ринкової частки, доходів, витрат на персонал через групування банків з використанням кластерного аналізу. Проаналізовано відповідність стратегій, яких дотримуються банки України, стадіям їхнього життєвого циклу та надано рекомендації щодо їх стратегічного вибору. Запровадження авторських пропозицій забезпечить мінімізацію стратегічних прогалин, дозволить уникнути переходу на спадний виток розвитку, створить можливості для стабілізації поточної стадії життєвого циклу й відновлення життєдіяльності.

Ключові слова: банк; корпоративна стратегія; стратегічні цілі; стадія життєвого циклу.

Iryna Chmutova

PhD (Economics), Associate Professor,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine
9-A Lenin Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine

Commercial bank's strategic choice on the different life cycle stages

Abstract. *The purpose* of the paper is to improve the technology of a commercial bank's corporate strategy choice taking into account the cyclicity of its development. *Methods.* The methods of theoretical generalisation, analysis and synthesis were applied to prove compliance of bank's corporate strategy with life cycle stage. Banks' life cycle stages were identified based on cluster analysis. *Results.* A list of strategies that most closely correspond to the bank's life cycle stages has been made. It includes the creation stage related to the strategy of concentrated growth; the extensive growth stage related to the strategy of expansive growth; the intensive growth stage related to the strategy of diversified growth; the maturity stage related to the strategy of diversified growth (if a bank intends to return to the growth stage) or stabilization (if the priority is to maintain the existing position); the decline stage related to the strategy of reorientation or «cutting off the excess» if restoration of the viability is desired, and the «harvesting» strategy or liquidation if closing of the business is required. The stages of the Ukrainian banks' life cycle were defined on the basis of different indicators, such as market share annual growth, income annual growth, personnel expenses annual growth, through banks grouping with the use of cluster analysis. The relevance of strategies applied by the banks in Ukraine to stages of their life cycle has been analyzed, and recommendations concerning their strategic choices have been provided. *Conclusions.* Supplying banks with tools to enhance the validity of corporate strategy formation which is considered to be the most appropriate to the current stage of their development and will minimize the risk of strategic gaps. It will also help to escape the downward spiral of development, create opportunities for stabilizing the current life cycle stage and restore viability.

Keywords: Bank; Corporate Strategy; Strategic Goals; Life Cycle

JEL Classification: G21; D91

И. Н. Чмутова

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры банковского дела,
Харьковский национальный экономический университет
имени Семёна Кузнеця, Харьков, Украина

Стратегический выбор банка на разных стадиях его жизненного цикла

Аннотация. В статье предлагается осуществлять выбор корпоративной стратегии банка в соответствии со стадией его жизненного цикла. Определены стадии жизненного цикла банков Украины с учетом показателей годовых темпов роста рыночной доли, доходов, расходов на персонал путем группировки банков с использованием кластерного анализа. Проанализировано соответствие стратегий, которые используются банками Украины, стадиям их жизненного цикла и предоставлены рекомендации относительно их стратегического выбора. Внедрение предложений автора обеспечит минимизацию стратегических разрывов, позволит избежать перехода на нисходящий виток развития, создаст возможности для стабилизации текущей стадии жизненного цикла и восстановления жизнедеятельности.

Ключевые слова: банк; корпоративная стратегия; стратегические цели; стадия жизненного цикла.

Постановка проблеми. Визначення головних напрямів розвитку, пріоритетних цілей, завдань, а також засобів їх реалізації та виконання, що складає у загальному вигляді зміст стратегії, є сьогодні надзвичайно важливим для вітчизняних банків, оскільки незважаючи на кризові явища в економіці та значне скорочення за останній рік кількості функціонуючих банків, конкуренція на ринку банківських послуг залишається високою, що обумовлює необхідність вірного вибору стратегії та концентрації зусиль на досягнення визначених відповідно до стану зовнішнього та внутрішнього середовища основних цілей.

Через те, що сучасні банки мають постійно перебувати в процесі адаптації до змін, при формуванні стратегії ними повинен бути врахований поточний етап свого розвитку, який знаходить відображення у певній стадії життєвого циклу. Визначення стадій життєвого циклу банків дозво-

лить сформулювати цілі, які найбільше відповідають їх особливостям, і на цій основі посилити обґрунтованість стратегічного вибору.

Аналіз звітних даних та офіційних сайтів банків України стосовно стратегічних напрямів їх розвитку показав, що з функціонуючих на 01.07.2014 р. 144 банків України (без урахування 8 банків, що знаходились у стані ліквідації, одного санаційного банку та 20 банків із тимчасовою адміністрацією) у 34 банків стратегія взагалі не визначена, а в значній кількості банків вона сформульована недостатньо чітко, наприклад, як «сприяння економічному розвитку держави», «надання кредитно-фінансової підтримки розвитку економічних відносин», що не дає можливості встановити тип стратегії, якої дотримується банк, та напрями розвитку, які є для нього пріоритетними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування стратегії організації широко висвітлені в працях класиків теорії стратегічного управління: І. Ансоффа (Ansoff, 1989) [1], Г. Мінцберга (Mintzberg, 2001) [2], М. Портера (Porter, 1980) [3], А. Томпсона та А. Стрікланда (Thompson, & Strickland, 2006) [4], А. Чандлера (Chandler, 1962) [5] та ін. Оскільки банк має особливості діяльності, обумовлені його природою як фінансово-кредитного посередника, специфікою здійснюваних банківських операцій, створенням і реалізацією відмінних від виробничих підприємств продуктів та послуг, існуючі підходи до вибору стратегії мають бути адаптовані до банківської діяльності. Специфіка банківського стратегічного управління знайшла відображення у роботах вітчизняних та зарубіжних учених В. Вовк [6], Х. Дерига (Dorig, 1997) [7], С. Козьменка, Ф. Шпиґа, І. Волошка [8], О. Колодізева та Д. Гонтар [9], І. Ніконової та Р. Шамгунова [10], Дж. Сінки (Sinkey, 2002) [11] та ін. Разом із цим слід зазначити, що увага дослідників концентрується в основному на конкурентних стратегіях [1; 8], стратегіях створення та збільшення ринкової вартості банків [9; 10] та функціональних стратегіях: фінансовій [7; 8], маркетинговій, управління персоналом [8], у той час як проблема вибору загальної (корпоративної) стратегії не знайшла належного вирішення попри розмежування Дж. Сінки (Sinkey, 2002) поняття корпоративної стратегії та стратегій окремих видів банківського бізнесу [11].

Окрім того, у наявних підходах до формування банківських стратегій не враховано стадії життєвого циклу банку, а існуючі розробки щодо визначення цілей і стратегій розвитку організації за стадіями життєвого циклу носять переважно теоретичний характер. Так, Л. Горшкова, Ю. Трифонов, В. Поплавська (Gorshkova, Trifonov, Poplavskaya, 2014) [12, 707] відзначають, що на стадіях дитинства та зростання застосовується стратегія зростання, на стадії зрілості – стратегія стабілізації, на стадії спаду – стратегія скорочення. Проте згідно з цим підходом, обрана стратегія є одним із критеріїв віднесення організації до певної стадії життєвого циклу, що може призвести до помилкової ідентифікації етапу розвитку за наявності неправильного стратегічного вибору.

У роботі [13] автори виділяють стратегії різних класифікаційних рівнів відповідно до стадій життєвого циклу, що ускладнює вироблення практичних рекомендацій. Зокрема, стратегії зростання та ліквідації відносяться до корпоративних стратегій, стратегія прибутковості – до фінансових, підприємницька стратегія за змістом є конкурентною.

Серед деяких учених [14, 47; 15, 304–306] існує думка, що на стадіях життєвого циклу слід обирати не корпоративні, а конкурентні стратегії. Проте в теорії та практиці стратегічного управління склалося, що конкурентні стратегії обираються через співвідношення: 1) продукту та ринку залежно від того, чи є вони новими або старими (матриця продукт/ринку); 2) темпів зростання ринку та відносно його частки, яку займає організація (матриця BCG); 3) привабливості ринку та відносної стратегічної переваги компанії на ринку (матриця GE/McKinsey); 4) стадії життєвого циклу ринку та конкурентної позиції компанії на ринку (матриця ADL/LC); 5) перспектив ринку та конкурентоспроможності організації (матриця Shell/DPM) [8]. Тому вибір конкурентної стратегії банку лише на основі визначення стадії його життєвого циклу без урахування змін у розвитку ринку здійснювати недоцільно.

Проведений аналіз наявних підходів щодо вибору стратегії організації на стадіях її життєвого циклу показав, що не остаточно вирішеними залишаються питання визначення критеріїв віднесення організації до тієї або іншої стадії життєвого циклу; є певна неузгодженість стосовно видів стратегій (корпоративна або конкурентна), які обираються на стадіях життєвого циклу; на одній і тій самій стадії вважається можливим використання значної кількості видів стратегій, що ускладнює практичне застосування рекомендацій щодо стратегічного вибору.

Мета статті. Удосконалення технології вибору корпоративної стратегії банку з урахуванням циклічності його розвитку. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: адаптувати наявні підходи до вибору стратегій за етапами життєвого циклу організації до специфіки банківської діяльності; визначити стадії життєвого циклу банків України; проаналізувати відповідні стратегії, яких дотримуються банки України, стадіям їх життєвого циклу та надати рекомендації щодо їх стратегічного вибору.

Основні результати дослідження. Узагальнюючи викладені вище підходи та враховуючи результати їх аналізу, сформовано найбільш відповідні стадіям життєвого циклу (ЖЦ) банку корпоративні стратегії (табл. 1).

При виділенні стадій життєвого циклу банку було прийнято за основу поширену модель, яка включає стадії створення, зростання, зрілості та спаду. Зростання як стадію життєвого циклу розділено на зростання екстенсивне й інтенсивне, оскільки воно відрізняється причинами збільшення темпів розвитку: нарощування доходів та витрат або ж розширення ринкової частки.

Слід зазначити, що банки можуть використовувати й комбіновані стратегії залежно від поставлених цілей. До настання зрілості основною метою діяльності банку є зростання, тому банк може конкретизувати стратегії на етапах створення, екстенсивного зростання, інтенсивного зростання залежно від того, за рахунок чого планується прискорення темпів розвитку. На стадії зрілості банк може намагатися або повернутися на стадію зростання та відновити темпи розвитку завдяки ефективному управлінню, або продовжити якнайдовше стадію зрілості, щоб не опинитися на стадії спаду. Залежно від обраного напрямку, формуються стратегії диверсифікованого зростання або стабілізації. На стадії зрілості особливо актуальним питанням стає розробка та впровадження інновацій у різні сфери діяльності. Вважається, що перехід на стадію спаду спричиняється неправильно обраною стратегією та

Таблиця 1
Корпоративні стратегії банку на стадіях його життєвого циклу.

Стадія ЖЦ	Основна мета	Корпоративна стратегія	Характеристика стратегії
Створення	Вихід на ринок та захоплення ринкової ніші	Концентрованого зростання	Інтенсифікація наявних у банку можливостей
Екстенсивне зростання	Збільшення ринкової частки	Експансивного зростання	Географічна експансія за рахунок відкриття філій та відділень у інших регіонах
Інтенсивне зростання	Вихід на нові ринкові сегменти	Диверсифікованого зростання	Вихід у нові сфери банківського бізнесу через впровадження нових видів банківських операцій, послуг, продуктів, технологій
Зрілість	Повернення на стадію зростання, розширення ринку	Диверсифікованого зростання	Вихід на зарубіжні ринки, впровадження продуктивних та управлінських інновацій
	Продовження стадії зрілості, збереження позицій на ринку	Стабілізації	Захист частки ринку, підтримка фінансового потенціалу, модифікація банківських продуктів
Спад	Повернення на стадію зрілості, відновлення життєдіяльності	Переорієнтації	Переорієнтація існуючих напрямів діяльності на більш перспективні
		«Відсікання зайвого»	Дейнвестування або ліквідація окремих напрямів діяльності, реструктуризація
	Закриття банківського бізнесу	«Збирання врожаю»	Отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку
		Ліквідації	Ліквідація діяльності

Джерело: Розроблено Автором на основі [1, 2, 4, 8, 12]

(або) неефективним управлінням, проте для банку ще існує можливість відновити життєдіяльність і перейти на стадію зрілості, якщо обрати стратегію переорієнтації або закрити неприбуткові відділення.

Для аналізу відповідності визначених вітчизняними банками стратегій розвитку стадіям їх життєвого циклу означені стадії ідентифіковано через розподіл 138 банків України на 4 групи (за виключенням із загальної кількості зареєстрованих на 01.07.2014 р. тих банків, що перебувають у стані ліквідації, з тимчасовою адміністрацією, а також тих, що функціонують менше 1 року) з використанням кластерного аналізу за показниками річних темпів зростання ринкової частки, доходів, витрат на персонал, розрахованими за станом на перше півріччя 2014 р.

Перераховані показники використовувались як ідентифікатори стадії життєвого циклу банку виходячи з того, що, по-перше, вони враховують масштаби діяльності банку, його ринкову активність, зростання доходів та відображають фінансовий вимір політики управління персоналом через показник витрат на персонал; по-друге, стадія життєвого циклу є проявом процесу розвитку, отже, має більшу вагу не абсолютне значення показника, але його зміна в часі, що відображають темпи зростання; по-третє, на противагу використанню якісних показників для визначення стадії життєвого циклу [12; 13; 16], обрано кількісні параметри як найбільш об'єктивні; по-четверте, дані для розрахунку цих показників містяться у відкритих звітах банків, що робить інформаційно прозорим процес визначення стадій їх розвитку.

У табл. 2 подано результати визначення стадій життєвого циклу вітчизняних банків станом на 01.07.2014 р.

Відсутність показників середнього річного темпу зростання для групи банків на стадії створення пояснюється неможливістю вимірювання значень критеріальних показників унаслідок того, що такі банки функціонують менше одного року, тому для ідентифікації цієї стадії життєвого циклу доцільно використовувати критерій віку. Стадія ліквідації визначається за офіційними даними НБУ, й оскільки ці банки вже не функціонують, не існує можливості встановити темпи зростання показників їх діяльності.

Аналіз стратегій банків на стадіях їхнього життєвого циклу проілюстровано на прикладі банків II групи за класифікацією НБУ, оскільки усі стадії життєвого циклу, крім створення, представлено банками цієї групи (табл. 3).

Інформаційну базу щодо визначення цілей, місії, цінностей, стратегічних напрямів розвитку склали офіційні звіти та дані офіційних сайтів банків України. Для забезпечення співставності у часі за визначеними стадіями життєвого циклу аналіз стратегій проводився за станом на 2014 р.

Проведений аналіз надає можливість встановити, що майже всі банки з обраної групи мають стратегічні напрями розвитку, проте не всі вони сформульовані таким чином, щоб чітко визначити, якої з основних стратегій – зростання, стабілізації або скорочення дотримуються банки. Разом з цим, якщо поставлено за мету, наприклад, «збільшення клієнтської бази та частки ринку», «завоювання нових позицій у сучасному банкінгу», це є характеристиками стратегії зростання, яка відповідає стадіям життєвого циклу ПАТ «КБ «Фінансова Ініціатива», ПАТ «Креді Агріколь Банк», АБ «Південний». Деякі банки, які перебувають на

стадії зрілості, зокрема, АБ «Південний», ПАТ «Імексбанк», ПАТ «Укрінбанк», визначили інноваційність як стратегічний пріоритет, що цілком співвідноситься з особливостями цієї стадії, якщо банки прагнуть повернутися на стадію зростання. Банки, які з огляду на визначені стратегічні напрями намагалися стабілізувати та продовжити стадію зрілості, такі як ПАТ «КБ «Хрещатик», ПАТ «Златобанк», ПАТ «Банк Кредит Дніпро», обрали клієнтоорієнтовану стратегію, що забезпечить стабільність клієнтської бази. Деякі не відповідає стадії інтенсивного зростання ПАТ «Банк «Київська Русь» визначена ним стратегія, спрямована на стабілізацію, яка є більш доцільною на стадії зрілості. Така ж стратегія обрана і ПАТ «БТА Банк», який перебуває на стадії спаду, отже потребує переорієнтації діяльності або дотримання стратегії «відсікання зайвого».

Слід зазначити, що у 2015 р. ПАТ «Імексбанк», ПАТ «Златобанк», ПАТ «Банк «Київська Русь» на підставі відповідних постанов Правління Національного банку України було віднесено до категорії неплатоспроможних, і виконавчою дирекцією Фонду гарантування вкладів фізичних осіб прийнято рішення про запровадження у них тимчасової адміністрації. При цьому не всі ці банки використовували стратегію, що не відповідала стадії їхнього життєвого циклу. Цей факт є свідченням того, що через дію кризових факторів, особливо тих слабо передбачуваних, якими, наприклад, є політичні, траєкторія розвитку будь-якого банку може бути зруйнована.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами узагальнення й аналізу чинних підходів до вибору стратегій за етапами життєвого циклу організації та їх адаптації до специфіки банківської діяльності сформовано перелік корпоративних стратегій, які найбільше відповідають стадіям життєвого циклу банку: стадії створення – стратегія концентрованого зростання; стадії екстенсивного зростання – стратегія експансивного зростання; стадії інтенсивного зростання – стратегія диверсифікованого зростання; стадії зрілості – стратегія диверсифікованого зростання (якщо є наміри повернутися на стадію зростання) або стабілізації (якщо пріоритетним є збереження та закріплення існуючих позицій); стадії спаду – стратегії переорієнтації або «відсікання зайвого» у разі прагнення відновити життєдіяльність та стратегії «збору врожаю» або ліквідації – у разі закриття бізнесу.

Стадії життєвого циклу визначено за показниками річних темпів зростання ринкової частки, доходів, витрат на персонал через групування банків України з використанням кластерного аналізу. Встановлено, що більшість банків України у 2014 р. перебували на стадіях зрілості й інтенсивного зростання.

Запропонована технологія стратегічного вибору є практичним інструментарієм для посилення обґрунтованості визначення банком корпоративної стратегії, яка найбільш відповідає поточному етапу його розвитку, що забезпечить мінімізацію стратегічних прогалин, дозволить уникнути переходу на шадний виток розвитку, створить можливість для стабілізації поточної стадії життєвого циклу та відновлення життєдіяльності.

Оскільки основним видом діяльності банку є фінансова, подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування його фінансової стратегії з урахуванням визначеної корпоративної стратегії та особливостей, притаманних різним стадіям життєвого циклу.

Література

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куин, С. Гошал ; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
3. Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors / Michael E. Porter. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
4. Томпсон мл. А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – 12-е издание. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Chandler A. D. Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge : M.I.T. Press, 1962. – 490 p.

Таблиця 2

Групування банків України залежно від стадій їхнього життєвого циклу

Назва стадії	Кількість банків	Частка банків у банківській системі, %	Середній темп зростання, %		
			ринкової частки	доходів	витрат на персонал
Створення	6	3,49	-	-	-
Екстенсивне зростання	10	5,81	97,98	309,40	298,32
Інтенсивне зростання	44	25,58	128,16	155,96	128,50
Зрілість	77	44,77	91,14	130,44	108,55
Спад	7	4,07	31,22	61,12	29,24
Ліквідація	28	16,28	-	-	-

Джерело: Розроблено Автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3

Відповідність стратегій банків стадіям їхнього життєвого циклу (на прикладі банків II групи за класифікацією НБУ)			
Банк	Основні стратегічні напрями, визначені банком	Стадія ЖЦ	Найбільш відповідна стадія ЖЦ стратегія
ПАТ «ОТП Банк»	Інформація відсутня	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «КБ «Фінансова Ініціатива»	«Бути лідерами в усьому»	Інтенсивне зростання	Диверсифікованого зростання
ПАТ «Креді Агріколь Банк»	Стабільне збільшення клієнтської бази та частки ринку	Інтенсивне зростання	Диверсифікованого зростання
АБ «Південний»	Завоювання нових позицій у сучасному банкінгу, зростання продажів роздрібних фінансових продуктів та послуг, впровадження інновацій	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПуАТ «Фідобанк»	Розвиток як універсального банку, фокусування на розробці інноваційних банківських продуктів і технологій	Екстенсивне зростання	Експансивного зростання
ПАТ «Імексбанк»	Висока якість та доступність банківського сервісу, розвиток інноваційних послуг та технологій	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «ІНГ Банк Україна»	Інформація відсутня	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «КБ «Хрещатик»	Вдосконалення клієнтоорієнтованої бізнес-моделі; висока капіталізація і ліквідність; посилення технологій продажів; удосконалення роботи регіональних точок; захист репутаційних здобутків	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «Банк «Київська Русь»	Висока якість послуг і продуктів, розширення їх переліку; розвиток регіональної мережі; розширення сегмента молоді серед роздрібних клієнтів; підвищення стандартів обслуговування та ефективності операційної системи	Інтенсивне зростання	Диверсифікованого зростання
ПАТ «Златобанк»	Розвиток системи персонального менеджменту Private Banking; удосконалення процедури кредитування, забезпечення максимально зручних умов при обслуговуванні, гарантування високої якості послуг, надійності	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «Банк Кредит Дніпро»	Стратегія клієнтоорієнтованості, яка передбачає максимальну орієнтацію на потреби клієнтів	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «Укрінбанк»	Підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, інноваційність та клієнтоорієнтованість	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «Універсал Банк»	Інвестування в розвиток економіки країни, забезпечення високим рівнем сервісу всі сегменти українського ринку; посилення позицій як надійного та професійного партнера в межах України, а також на міжнародному рівні	Зрілість	Диверсифікованого зростання / Стабілізації
ПАТ «БТА Банк»	Закріплення позицій надійного фінансового партнера, який виконує усі зобов'язання перед клієнтами, відповідає їх запитам та підтримує високі стандарти якості обслуговування	Спад	Переорієнтації / Відкання зайвого

Джерело: Розроблено автором на основі аналізу стратегій банків

6. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банків : монографія / В. Я. Вовк. – Х. : «НТМТ», 2011. – 336 с.
 7. Dorig H. U. *Universalbank. Banktypus der Zukunft* / Hans-Ulrich Dorig. – Bern : Haupt Verlag AG, 1997. – 340 s.
 8. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шлиг, І. В. Волошко. – Суми : «Університетська книга», 2003. – 734 с.
 9. Колодізов О. М. Сценарне моделювання стратегічного управління ринковою вартістю банку / О. М. Колодізов, Д. Д. Гонтар // *Економічний часопис-XXI*. – 2014. – № 9-10 (2). – С. 19-23.
 10. Никонова І. А. Стратегія і стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – М. : Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблшер, 2007. – 304 с.
 11. Sinkey J.F. *Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry* [6th Edition] / Joseph F. Sinkey. – N.J. : Prentice Hall, 2002. – 696 p.
 12. Gorshkova L. A. Ensuring adaptability of a company using life cycle theory / L. A. Gorshkova, Y. V. Trifonov, V. A. Poplavskaya // *Life Science Journal*. – 2014. – Vol. 11. – № 10. – pp. 705-708.
 13. Дудяшова В. П. Формирование самообучающейся системы организации на промышленном предприятии в зависимости от стадии жизненного цикла [Электронный ресурс] / В. П. Дудяшова, Н. А. Кипель, Е. В. Сизых // *Научный вестник КГТУ*. – 2010. – № 1. – Режим доступа : http://vestnik.kstu.edu.ru/numbers.php?id_k=13
 14. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Ареф'єва, О. І. Кондратиук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 3 (81). – С. 43-49.
 15. Ступак І. О. Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації / І. О. Ступак // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 302-307.
 16. Lester D. L. *Organizational Life Cycle : A Five-Stage Empirical Scale* / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher // *The International Journal of Organizational Analysis*. – 2003. – Vol. 11. – № 4. – pp. 339-354.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2015

References

1. Ansoff, I. (1989). *Strategic Management* (Trans. from Eng.). Moscow: Ekonomika (in Russ.).

2. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2001). *The strategy process. Concepts, problems, solutions* (Trans. from Eng.). St. Petersburg: Piter (in Russ.).
 3. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
 4. Thompson Jr., A. A., & Strickland III, A. J. (2006). *Strategic management: concept and cases* (12th ed.) (Trans. from Eng.). Moscow: Viliams (in Russ.).
 5. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprises*. Cambridge: M.I.T. Press.
 6. Vovk, V. Ya. (2011). *Strategic competitiveness management of banks*. Kharkiv: NTMT (inUkr).
 7. Dorig, H. U. (1997). *Universalbank. Banktypus der Zukunft*. Bern: Haupt Verlag AG (in Germ.).
 8. Kozmenko, S. M., Shpyh, F. I., & Voloshko, I. V. (2003). *Commercial bank strategic management*. Sumy: Universytetska knyha (in Ukr.).
 9. Kolodiziev, O. M., & Hontar, D. D. (2014). Scenario modeling of the bank's market value strategic management. *Ekonomichnij Casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 9-10(2), 19-23 (in Ukr.).
 10. Nikonova, I. A., & Shamgunov, R. N. (2007). *Commercial bank strategy and value*. Moscow: Alpina Biznes Buks, Alpina Pablisher (in Russ.).
 11. Sinkey, J. F. (2002). *Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry* (6th ed.). N.J.: Prentice Hall.
 12. Gorshkova, L. A., Trifonov, Y. V., & Poplavskaya, V. A. (2014). Ensuring adaptability of a company using life cycle theory. *Life Science Journal*, 11(10), 705-708.
 13. Dudiasheva, V. P., Kipel, N. A., & Sizyh, E. V. (2010). Formation of learning management system at an industrial enterprise, depending on the life cycle stage. *Nauchnyi vestnik KGTU (Scientific Bulletin of the Kostroma State Technological University)*, 1. Retrieved from http://vestnik.kstu.edu.ru/numbers.php?id_k=13 (in Russ.).
 14. Arefieva, O. V., & Kondratiuk, O. I. (2008). Enterprise life cycle strategic ensuring. *Aktualni problemy ekonomiky (Actual Problems of Economics)*, 3(81), 43-49 (in Ukr.).
 15. Stupak, I. O. (2011). Organization competitive strategy choice depending on the life cycle stage. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia (Bulletin of the National University «Lviv Polytechnics»*. *Problems of Economics and Management*), 698, 302-307 (in Ukr.).
 16. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, A. (2003). *Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale*. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.

Received 21.05.2015