

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

STRATEGIC FINANCIAL PLANNING AND MANAGEMENT IN THE BANKING INSTITUTION

Обґрунтовано взаємозв'язок понять «стратегічне планування» і «управління в банківській установі». Визначено, що результати стратегічного планування та управління носять довготривалий характер і грають кардинальну роль у розвитку банку. Визначено, що предметом стратегічного планування є вирішення питань, пов'язаних із генеральними цілями банку, що враховують вплив зовнішніх чинників на діяльність банку, та з будь-яким елементом, необхідним для досягнення його цілей, який у даний момент відсутній або є в недостатньому обсязі. У результаті дослідження встановлено, що стратегічне планування в банку – це певний набір дій і рішень, зроблених організацією для визначення місії, цілей та завдань банку й шляхів їх досягнення. Встановлено принципову різницю між стратегічним плануванням і управлінням, а саме якщо стратегічне планування – це формування перспективних планів кредитної організації, то стратегічне управління – це досягнення довгострокових результатів на основі цих стратегічних планів.

Ключові слова: стратегічне управління, планування, управління розвитком банку, комерційний банк, місія, стратегічні плани, тактичні плани.

Обоснована взаимосвязь понятий «стратегическое планирование» и «управление в

банковском учреждении». Определено, что результаты стратегического планирования и управления носят долгосрочный характер и играют кардинальную роль в развитии банка. Определено, что предметом стратегического планирования является решение вопросов, связанных с генеральными целями банка, которые учитывают влияние внешних факторов на деятельность банка, и с любым элементом, необходимым для достижения его целей, который в данный момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме. В результате исследования установлено, что стратегическое планирование в банке – это определенный набор действий и решений, предпринятых организацией для определения миссии, целей и задач банка и путей их достижения. Установлена принципиальная разница между стратегическим планированием и управлением, а именно если стратегическое планирование представляет собой формирование перспективных планов кредитной организации, то стратегическое управление – это достижение долгосрочных результатов на основе этих стратегических планов.

Ключевые слова: стратегическое управление, планирование, управление развитием банка, коммерческий банк, миссия, стратегические планы, тактические планы.

УДК 336

<https://doi.org/10.32843/infrastruct36-47>

Цалко Т.Р.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київський національний університет технологій та дизайну

Харченко Т.О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київський національний університет технологій та дизайну

The article substantiates the relationship between the concepts of strategic planning and management in a banking institution. It is determined that the results of strategic planning and management are long-lasting and play a fundamental role in the development of the bank. It is also established that the subject of strategic planning is the resolution of issues related to the general goals of the bank, taking into account the influence of external factors on the activities of the bank, and with any element necessary for the achievement of its goals, which is currently absent or insufficient. Therefore, in a modern and expedient in a changing environment, strategic planning in a commercial bank means a complex process aimed at problem solving, which can be represented as trend tracking, goal setting, understanding of problems and opportunities, diagnosis, development and choice of alternatives, finding directions implementation and definition of implementation measures. Two directions of strategic planning development are distinguished. The first area of "regular strategic planning" is a further logical development of strategic planning and consists of two complementary subsystems: analysis and planning subsystems and strategy implementation subsystems. The second area of strategic planning development is called "real-time strategic planning" and is usually associated with the solution of unexpected strategic tasks. It is established that the strategic planning process in a banking institution should be cyclical and should include the development / revision of a strategic plan, cascading of targets, implementation within operational management, training and adaptation. The study found that strategic planning at the bank is a set of actions and decisions made by the organization to determine the mission, goals and objectives of the bank and ways to achieve them. There is a fundamental difference between strategic planning and management, namely, if strategic planning is the formation of long-term plans of a credit institution, then strategic management is the achievement of long-term results on the basis of these strategic plans.

Key words: strategic management, planning, management of bank development, commercial bank, mission, strategic plans, tactical plans.

Постановка проблеми. Сучасна концепція стратегічного управління і планування виникла в результаті посилення нестабільності навколишнього середовища, зростання глобалізації, загострення і кардинальної зміни конкурентної боротьби. Стратегічне управління в банківському бізнесі має постійно розвиватися. Стратегічне планування є базовим складником стратегічного управління, оскільки будь-яке управління неможливо без планування діяльності банку, без установалення місії, цілей, напрямів, принципів, завдань функціонування і розвитку. Недолік українських комерційних банків у сучасних умовах – орієнтир на ті види діяльності, які приносять швидкий еко-

номічний ефект, у зв'язку з чим недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу, маркетинговим дослідженням, прогнозуванню зовнішнього і внутрішнього середовища банку, розробленню гнучких стратегій, залученню персоналу в процес управління банком.

Інструментом управління розвитком банку в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є методологія стратегічного планування, тобто аналіз різних аспектів діяльності банку, що були в минулому і, ймовірно, можуть бути актуальними в майбутньому. Українські банки прагнуть до впровадження сучасних методів стратегічного управління

і планування, орієнтації на облік думок усіх зацікавлених сторін, форсування процесу нововведень, оновлення у всіх доданків бізнесу, створення його нової культури. Для успішного розвитку комерційних банків України необхідні принаймні два чинники: проведення чіткої лінії державної економічної політики, включаючи законодавче регулювання їхньої діяльності, і вироблення на рівні самих банків адекватної існуючим ринковим умовам стратегії, що дає змогу комерційному банку формувати і максимально використовувати свої конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегії організації присвячено чимало наукових досліджень та публікацій. Зокрема, такі науковці, як Б. Велхем, П. Волкер, Р. Симсон, Т. Росс та ін., є основоположниками розроблення планування стратегії розвитку суб'єкта господарської діяльності та забезпечення розвитку стратегічної конкурентоспроможності [1–3]. О. Васюренко, Г. Азаренкова, Н. Погореленко, В. Дубницький, О. Сидоренко, Л. Сердюк, Г. Омельченко, А. Касич, С. Невмержицька у своїх працях розглядають стратегічне планування як необхідний елемент успішного розвитку суб'єкта господарювання, аналізують переваги та недоліки різних методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, висвітлюють методіку портфельного аналізу та характеризують переваги і недоліки застосування різних видів стратегій [4–6]. Н. Сигида, В. Лачкова, Л. Лачкова, І. Шевчук, О. Вовчак значну увагу приділяють стратегічному управлінню в банку, основним складникам та особливостям банківського стратегічного планування зокрема [7–9].

Проблеми фінансового стратегічного управління у банку були предметом досліджень таких учених, як М. Ревич, Ю. Макаренко, К. Мороховець, Є. Діденко, І. Чугунов, В. Макогон, Т. Харченко, Т. Цалко, Ф. Шпиґа та ін. [10–16]. Однак деякі з питань теоретичного характеру, наприклад питання особливостей створення і функціонування механізму фінансового стратегічного управління у банку, вдосконалення процедури фінансового стратегічного планування та контролю в банку, є недостатньо розробленими і не доведеними до рівня практичного застосування. Сьогодні з півтори сотень вітчизняних банків розроблення стратегії здійснюється тільки у «Райффайзен Банку Аваль», «ПриватБанку», «Укрсиббанку», «Укрсоцбанку» та ще у двох-трьох банках.

Постановка завдання. Метою статті є критичний аналіз трактування понять «стратегічне планування» й «управління в банківській установі» та встановлення взаємозв'язку між цими поняттями; дослідження процесів організації планування в системі управління фінансами банків; обґрунтування технології управління фінансами як системи загальних принципів, інструментів і методів, що

застосовуються під час формування, розподілу та використання банківських ресурсів, та у межах якої на підставі систематизації складників визначається вплив на організацію фінансової діяльності банку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У системі стратегічного планування не передбачається, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого і його можна вивчати методами екстраполяції, тому в стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив банку, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції. Цей аналіз важливо доповнити аналізом позицій у конкурентній боротьбі [7]. Сучасне стратегічне планування комерційного банку має будуватися на основі гнучких експертних рішень, ранжируванні стратегічних завдань і являти собою управління, що застосовується в умовах нестабільності та динамічності розвитку зовнішнього середовища. У зв'язку із цим банку постійно доводиться вирішувати такі завдання, які представлено на рис. 1.

Зазначені та багато інших завдань складно вирішувати керівникам банку без стратегічного планування діяльності. Для найбільш якісного їх вирішення необхідне раціонально організоване стратегічне планування. Сучасний банк функціонує в умовах жорстких обмежень регулюючих органів і конкуренції з боку інших фінансових організацій. Він змушений постійно боротися за своїх клієнтів та їхні ресурси, пропонувати нові банківські продукти, які забезпечили б йому й клієнтам необхідний прибуток; демонструвати всім свою надійність, стабільність і здатність адекватно реагувати на умови діяльності та зміни ринкової кон'юнктури. Великі обсяги і значна різноманітність операцій, що проводяться, необхідність їх узгодження для оптимізації одержуваного прибутку висувають жорсткі вимоги до якості банківського управління та, перш за все, до стратегічного планування і наголошують на необхідності його широкого застосування [9, с. 36].

Таким чином, стратегічне планування повинне поширюватися на всі об'єкти банківського управління, на всі сфери діяльності банку, на все, що здійснюється в ньому: процеси або відносини або на ті з них, необхідність у плануванні яких визнана найбільш наполегливо.

Зміст стратегічного планування включає у себе розроблення програм і планів діяльності в середньостроковій і довгостроковій перспективах, що створюють передумови для вдосконалення діяльності банківської організації в умовах конкурентної боротьби. Предметом стратегічного планування є:

- проблеми, прямо пов'язані з генеральними цілями банку;
- проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом банку, якщо цей елемент необхідний

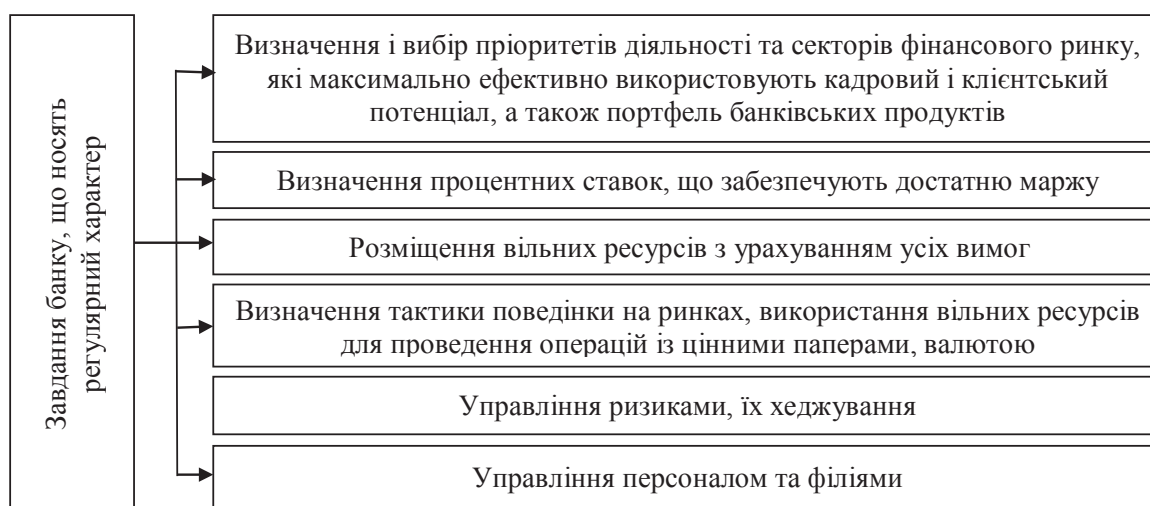


Рис. 1. Пріоритетні завдання банківських установ

Джерело: складено на основі [17; 18]

для досягнення цілей, але в даний момент відсутній або є в недостатньому обсязі;

- проблеми, пов'язані із зовнішніми чинниками.

Сьогодні виділяються два напрями розвитку стратегічного планування. Перший напрям «регулярне стратегічне планування» є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Суть цього напрямку – управління стратегічними можливостями організації. Цей напрям одержав найбільше поширення в силу того, що більш детально і докладно розроблений.

Другий напрям розвитку стратегічного планування називають стратегічним плануванням у реальному масштабі часу і пов'язують, як правило, з вирішенням стратегічних завдань, що несподівано виникають. Воно розвивається в тих галузях, де зміни в зовнішньому оточенні відбуваються з такою частотою і часом так непередбачувані, що вимагають адекватної негайної реакції й організації, тобто в тому разі, коли не залишається часу на перегляд своєї стратегії. По суті, банк змушений одночасно паралельно займатися уточненням стратегії і вирішенням нових стратегічних завдань. Ця система стратегічного планування знаходиться в стадії становлення.

Під сучасним і доцільним у мінливому оточуючому середовищі стратегічним плануванням в комерційному банку маємо на увазі комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, який може бути представлений як відстеження тенденцій, постановка цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розроблення і вибір альтернатив, пошук напрямів реалізації та визначення заходів щодо виконання. Стратегічне планування визначається як процес або спосіб мислення про май-

бутнє банківського бізнесу і про те, як збільшити його цінність. Сутність стратегічного планування у сфері фінансових послуг полягає у вирішенні трьох питань:

1. Де сьогодні перебуває банк і яка цінність активів?
2. В якому напрямі він розвивається?
3. Як банк збирається рухатися в напрямі бажаної мети?

Перше питання пов'язане з оцінкою фактичних даних або ситуаційним аудитом. Це етап стратегічного аналізу, який у загальному вигляді полягає у вивченні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища банку. Найбільш поширеними серед моделей аналізу є SWOT-аналіз, а також матриці BCG, McKinsey/GE, Arthur D. Little та Shell/DPM. Стратегічний аналіз являє собою початковий етап стратегічного планування, який полягає у формулюванні цілей банку на планований період і визначенні шляхів їх досягнення. Сукупність стратегічної мети та шляхів її досягнення формує стратегію, яка визначається виходячи з конкретних комбінацій зовнішніх і внутрішніх чинників. За допомогою ситуаційного аудиту визначаються альтернативні напрями дій та їх оцінка.

Вирішення другого питання – це чітке бачення того, куди збирається рухатися фінансова організація, тобто головна стратегія, яка визначає споживачів, пріоритетні послуги банку та способи, за рахунок яких він хоче зайняти позиції на ринках, виділених як пріоритетні. Наприклад, якщо пріоритетним завданням банку є максимізація прибутку, важливо оцінити конкурентну позицію банку за рахунок оцінки критеріїв прибутковості (прибуток, рентабельність тощо). На нашу думку, повинна приділяється значна увага питанням дослідження конкурентоспроможності банку, тобто його можливості здійснювати ефективну діяльність та

досягати прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим показником стійкості банку, його здатності ефективно використовувати свій фінансовий, науково-технічний і кадровий потенціал.

Щоб відповісти на третє питання, банк може використовувати аналіз можливих варіантів («що якщо»-аналіз), тобто сценарне планування, у рамках якого здійснення плану відбувається на основі систематичного спостереження.

Сьогодні стратегічне планування відрізняється великою різноманітністю тлумачення і представляється різноманітними точками зору вчених у цій сфері, це пов'язано з тим, що воно досить багатогранно. Стратегічне планування охоплює всі основні аспекти банківської організації, забезпечує сумісність усіх частин планів банківської організації, допомагає виявити сильні й слабкі боки банку, а також визначити можливості та перешкоди розвитку, допомагає долати зміни зовнішнього середовища.

Успішний і сталий розвиток діяльності комерційного банку може бути забезпечено в сучасних умовах за системного використання результатів безперервного стратегічного планування. Поняття стратегічного планування є центральним у теорії стратегічного управління, але в його основу закладено низку таких дефініцій, без яких його складно уявити: місія, стратегічні цілі, стратегічні плани, тактичні плани, оперативні плани (рис. 2).

Представлена схема стратегічного планування – це послідовність дій за різних варіантів розвитку майбутніх подій, яка являє собою певну класифікацію:

- місія банку – загальна стратегія;
- стратегічні цілі – вибір стратегії і відображення політики банку на певні періоди часу;
- стратегічні плани – визначення стратегічних цілей і завдань, розроблення методів ефективних дій для їх реалізації;
- тактичні плани – формування стратегії і введення їх виконання;
- оперативні плани – здійснення поточних планів для досягнення головних цілей і поетапний контроль.

На підставі вищевикладеного уявляється, що стратегічне планування в банку – це певний набір дій і рішень, зроблених організацією для визначення місії, цілей та завдань банку й шляхів їх досягнення.

Процес стратегічного планування у банківській установі має бути циклічним і повинен включати:

Рівень 1: розробка/перегляд стратегічного плану.

Рівень 2: каскадування цільових значень.

Рівень 3: реалізація у рамках оперативного управління.

Рівень 4: навчання та адаптація.

Згідно із цим, на першому рівні передбачається переведення стратегічного бачення, місії та мети у систему стратегічних показників та

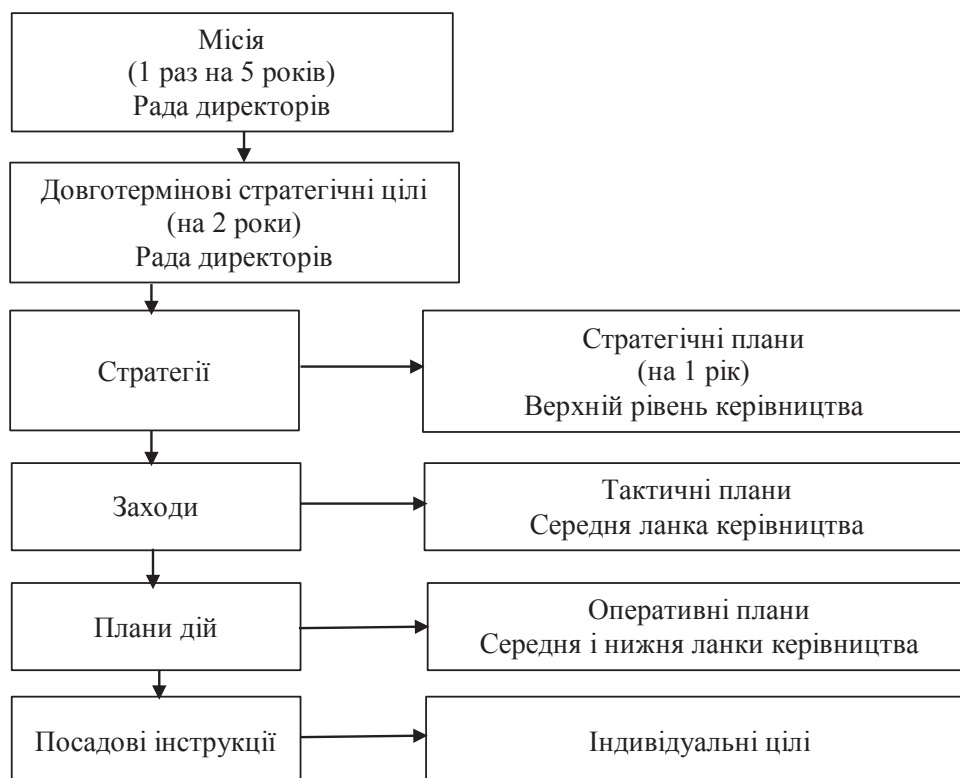


Рис. 2. Архітектура стратегічного планування у банківських установах

Джерело: складено на основі [17; 18]

в подальшому щорічний перегляд цих показників на основі оперативного аналізу та прогнозування. У рамках другого рівня відбувається каскадування показників на нижчі ієрархічні рівні. Тим самим фіксуються стратегічні цілі, узгоджуються та визначаються відповідальні на всіх рівнях організаційної структури банку. На третьому рівні – оперативного управління – визначаються цілі та заходи на плановий рік, бюджетування і контролюється виконання цілей. Відповідно, на наступний фінансовий рік досягається концентрована спрямованість усіх ресурсів банківської установи на реалізацію стратегічного плану. У процесі четвертого рівня за допомогою постійного моніторингу рівня досягнення цілей можна перевірити, наскільки коректними та об'єктивними були стратегічні припущення у процесі планування, та внести коригування під час перегляду показників стратегічного плану на першому рівні.

Висновки з проведеного дослідження. Результати стратегічного планування та управління носять довготривалий характер і грають кардинальну роль у розвитку банку. Разом із тим існує принципова різниця між стратегічним плануванням і управлінням. Якщо стратегічне планування – це формування перспективних планів кредитної організації, то стратегічне управління – це досягнення довгострокових результатів на основі цих стратегічних планів. Отже, стратегічне управління – більш широке поняття, яке включає стратегічне планування.

Підводячи підсумки, можна сказати, що, оскільки стратегічне планування – органічно структурний нерозривний елемент управління, частина його найважливішої функції, цілком обґрунтовано говорити про те, що стратегічне планування – центральна ланка в системі управління діяльністю банку, воно враховує всю специфіку його діяльності і задовольняє потреби всіх учасників процесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Welham B. and Hadley S. (2015) Basic enough budgets: what should you do when you can't do everything? ODI Working Paper 431. 28 p. London : Overseas Development Institute. URL : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10171.pdf> (дата звернення: 15.10.2019).
2. Volcker Paul A. Truth and integrity in state budgeting: preventing the next fiscal crisis. New York, 2018. 136 p. URL : https://www.volckeralliance.org/sites/default/files/TruthCrisis_0.pdf (дата звернення: 15.10.2019).
3. Simson R. and Welham B. (2014) Incredible budgets: budget credibility in theory and practice. ODI Working Paper №. 400. 38 p. London : Overseas Development Institute. URL : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odiassets/publications-opinion-files/9103.pdf>. (дата звернення: 15.10.2019).
4. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / О.В. Васюренко та ін. ;

за заг. ред. академіка АЕН України, д-ра екон. наук, проф. О.В. Васюренка. Київ, 2009. 292 с.

5. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
6. Невмержицька С.М., Левчук Я.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 32(2018). С. 99–103.
7. Сигида Н.В. Организация финансового менеджмента в коммерческом банке. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 12. URL : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6589> (дата звернення: 17.10.2019).
8. Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Шевчук І.Л. Фінансовий менеджмент у банку : навчальний посібник. Київ, 2017. 180 с.
9. Вовчак О.Д. Развитие стратегического управления та його особливості в банках з іноземним капіталом. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 30. С. 36–41.
10. Ревич М.Я. Стратегії управління прибутковістю банків. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. № 2(35). С. 75–80.
11. Макаренко Ю.П., Мороховець К.С. Стратегія підвищення прибутковості комерційного банку. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 60–64.
12. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 77–82.
13. Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетна стратегія в умовах економічних перетворень. *Вісник Київського національного торгово-економічного університету*. 2018. № 5. С. 5–18.
14. Харченко Т.О. Формування технологій стратегічного управління в банківській системі. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 11 квітня 2019 р. Київ, 2019. С. 235–238
15. Харченко Т.О., Ковтун А.О. Особливості стратегічного управління в банківській системі. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (дата звернення: 10.10.2019).
16. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 10.10.2019).
17. Стратегія розвитку банківської системи 2016–2020 «Синергія розвитку банків та індустріалізації економіки». Київ, 2016. URL : http://kneu.edu.ua/userfiles/proekt_strategi.pdf (дата звернення: 15.10.2019).
18. Методичні вказівки по складанню установами АТ «Ощадбанк» річного бізнес-плану : Рішення ФК № 11 від 04.10.2012.

REFERENCES:

1. Welham B. and Hadley S. (2015) 'Basic enough budgets: what should you do when you can't do everything?' ODI Working Paper 431. 28 p. London: Overseas Development Institute. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10171.pdf> (accessed 15 October 2019).

2. Volcker Paul A. Truth and integrity in state budgeting: preventing the next fiscal crisis. New York. 2018. 136 p. Available at: https://www.volckeralliance.org/sites/default/files/TruthCrisis_0.pdf. (accessed 15 October 2019).
3. Simson R. and Welham, B. (2014) 'Incredible budgets: budget credibility in theory and practice'. ODI Working Paper No. 400. 38 p. London: Overseas Development Institute. available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odiassets/publications-opinion-files/9103.pdf>. (accessed 15 October 2019).
4. Vasyurenko O.V., Azarenkova H.M., Pohorelenko N.P., Dubnyts'kyy V.Yu., Sydorenko O.M., Serdyuk L.V., Omel'chenko H.V. (2009) Finansove planuvannya ta prohnozuvannya diyal'nosti bankiv [Financial planning and forecasting of banks]. Kyiv: UBC NBU. (in Ukrainian)
5. Kasych A.O. (2014) Vtilennya kontseptsii stratehichnoho upravlinnya v praktyku vitchyznanykh pidpryemstv [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises]. *Business Inform.* vol. 11, pp. 290–294. (in Ukrainian)
6. Nevmerzhyts'ka S.M., Levchuk Ya.V. (2018) Formuvannya stratehii innovatsiynoho rozvytku pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti [Formation of a strategy for innovative development of enterprises in uncertainty]. *Bulletin KHDU. Series Economic Sciences.* vol. 32 (2018), pp. 99-103.
7. Syhyda N.V. (2014) Orhanyzatsyya fynansovoho menedzhmenta v kommercheskom banke [Organization of financial management in a commercial bank]. *Economics and management of innovative technologies.* vol. 12. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/12/6589>. (accessed 17 October 2019).
8. Lachkova V M., Lachkova L.I., Shevchuk I.L. (2017) Finansovyy menedzhment u banku [Bank Financial Management]. Kharkiv: Ivanchenko. (in Ukrainian)
9. Vovchak O. D. (2016) Rozvytok stratehichnoho upravlinnya ta yoho osoblyvosti v bankakh z inozemnym kapitalom [Development of strategic management and its peculiarities in banks with foreign capital]. *Technological audit and production reserves.* vol. 30, pp. 36–41. (in Ukrainian)
10. Revych M.Ya. (2013) Stratehii upravlinnya prybutkovisty bankiv [Banks' Profitability Management Strategies]. *Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking.* vol. 2 (35), pp. 75-80.
11. Makarenko Yu.P., Morokhovets' K.S. (2017) Stratehiya pidvyshchennya prybutkovosti komertsynoho banku [Commercial Bank Profitability Strategy]. *Economy and the state.* vol. 11. pp. 60-64.
12. Didenko Ye.O. (2014) Innovatsiina diialnist pidpryemstva yak osnova yoho stabilnoho ta bezpechnoho rozvytku [Innovative activity of the enterprise as a basis for its stable and safe development]. *Formation of market relations in Ukraine,* vol. 11(162), pp. 77–82.
13. Chugunov I.Y., Makogon V.D. (2018). Byudzhetna stratehiya v umovax ekonomichny'x peretvoren' [Budget strategy in the context of economic transformation]. *Visnyk Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t,* 5, 5-18.
14. Kharchenko T.O. (2019) Formuvannya tekhnolohiy stratehichnoho upravlinnya v bankiv's'kiy systemi [Development of strategic management technologies in the banking system]. *Modern Determinants of Business Process Development in Ukraine: Proceedings of the Third International Scientific and Practical Internet Conference.* (Ukraine, Kiev, April 11, 2019) pp. 235-238.
15. Kharchenko T.O., Kovtun A.O. (2019) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya v bankiv's'kiy systemi [Features of strategic management in the banking system]. *An efficient economy.* vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6852> (accessed 10 October 2019).
16. Tsalko T.R., Kharchenko T.O., Khondoka A.M. (2019) Osoblyvosti formuvannya konkurentnykh perevah na pidpryemstvi [Features of formation of competitive advantages in the enterprise]. *An efficient economy.* vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 10 October 2019).
17. Komitet Verkhovnoyi Rady Ukrayiny z pytan' finansovoyi polityky i bankiv's'koyi diyal'nosti (2016) Stratehiya rozvytku bankiv's'koyi systemy 2016–2020: «Synerhiya rozvytku bankiv ta industrializatsiyi ekonomiky» [Banking System Development Strategy 2016-2020: Synergy of Bank Development and Industrialization of the Economy]. Kyiv. Available at: http://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/afedra+bankspravil/proekt_strategi.pdf (accessed 14 October 2019).
18. Compilation of annual business plan guidance of JSC "Oschadnybank". FC decision, vol. 11, 04.10.2012.

Tsalko Tetiana

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management
Kyiv National University of Technology and Design

Kharchenko Tetiana

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management
Kyiv National University of Technology and Design

STRATEGIC FINANCIAL PLANNING AND MANAGEMENT IN THE BANKING INSTITUTION

Purpose. The successful development of commercial banks in Ukraine, the following factors as clear lines of public policy, including legislative regulation of their activities, and the development at the banks of adequate market conditions existing strategy. This will allow commercial banks to create and maximize their competitive advantage. Financial problems of strategic management at the bank were the subject of research of many scientists. However, some of the theoretical issues are insufficiently developed and brought to the level of practical application. The purpose of the article is to study the definition of the concepts of “strategic planning” and “control in the bank” and establish the relationship between these concepts.

Materials and methods. The paper uses a combination of methods and approaches, including: dialectic, systemic and structural – the disclosure of the nature and characteristics of the concepts of “strategic planning” and “control in the bank”; scientific abstraction, analysis and synthesis in establishing the relationship between these concepts.

Results. In the strategic plan is not expected that the future will certainly be better past, and it can be studied by methods of extrapolation. Therefore, strategic planning importance given to analyzing the prospects of the bank, whose task is to ascertain the trends, risks, opportunities and individual emergencies that can change the generated trend. In this regard, the article singled out priorities in the strategic planning of banks. It was determined that the subject of strategic planning is to address issues related to the general objectives of the bank, with the influence of external factors on the bank and any element necessary to achieve the objectives of the bank, which is currently not available or is insufficient. The study found that strategic planning in the bank is a set of actions and decisions made by the organization to determine mission, goals and objectives of the bank and the ways to achieve them. Singled out two areas of strategic planning. The first line of “regular strategic planning” is a further logical development and strategic planning consists of two complementary subsystems: subsystem analysis and planning strategy and strategy implementation subsystem. The second area of strategic planning called “strategic planning in real time” and is associated usually with the decision suddenly arise strategic objectives. Found that the strategic planning process in a banking institution to be cyclical and should include the development/revision of the strategic plan, cascading targets, implementation within operational management, learning and adaptation.

Conclusion. The study revealed the following. The results of strategic planning and management are long-term in nature and play a pivotal role in the development of the bank. However, there is a fundamental difference between strategic planning and management. If strategic planning is the formation of long-term plans of the credit institution, the strategic management is to achieve long-term results from these strategic plans. Thus, strategic management is a broad term that includes strategic planning.