

УДК 336.71(477):005.21:[005.931+004.334]

**Т. П. Гончаренко**, канд. екон. наук, директор  
Сумський коледж економіки і торгівлі, м. Суми, Україна

## **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ БАНКУ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Т. П. Гончаренко**, канд. экон. наук, директор  
Сумской колледж экономики и торговли, г. Сумы, Украина

## **ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ БАНКА В КАЧЕСТВЕ ДЕЙСТВЕННОГО ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Tatyana Goncharenko**, PhD in Economics, Director  
Sumy College of Economics and Trade, Sumy, Ukraine

## **FINANCIAL STRATEGY OF THE BANK AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL**

*В умовах нестабільності зовнішнього середовища важливими передумовами успішного розвитку банківських установ стає прогнозування фінансових показників діяльності, контроль за дотриманням нормативів та відповідності заздалегідь визначеним стратегічним цілям, контроль за рівнем фінансових ризиків тощо. Усе це є елементами фінансової стратегії як дієвого інструменту стратегічного управління фінансовими процесами банківської установи. Значущість фінансової стратегії підсилюється специфікою діяльності банківських установ як посередників фінансово-кредитної сфери. У статті проаналізовано основні підходи щодо визначення сутності поняття «фінансова стратегія», визначено основні її риси та завдання з урахуванням специфіки банківського сектору. На основі цього було розглянуто основні підходи науковців щодо класифікації фінансової стратегії банку та акцентовано увагу на стратегіях управління активами та пасивами банку, управління власними коштами та управління банківськими ризиками як найбільш типових для банківських установ.*

**Ключові слова:** стратегічне управління; фінансова стратегія банку; банківська установа; стратегія управління активами та пасивами банку; стратегія управління власними коштами; стратегія управління банківськими ризиками.

*В условиях нестабильности внешней среды важными предпосылками успешного развития банковских учреждений становится прогнозирование финансовых показателей деятельности, контроль над соблюдением нормативов и соответствие заранее определенным стратегическим целям, контроль за уровнем финансовых рисков и тому подобное. Все это является элементами финансовой стратегии как действенного инструмента стратегического управления финансовыми процессами банковского учреждения. Значимость финансовой стратегии усиливается спецификой деятельности банковских учреждений в качестве посредников финансово-кредитной сферы. В статье проанализированы основные подходы к определению сущности понятия «финансовая стратегия», определены основные ее черты и задачи с учетом специфики банковского сектора. На основе этого были рассмотрены основные подходы ученых к классификации финансовой стратегии банка и акцентировано внимание на стратегиях управления активами и пассивами банка, собственными средствами и банковскими рисками как наиболее типичных для банковских учреждений.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление; финансовая стратегия банка; банковское учреждение; стратегия управления активами и пассивами банка; стратегия управления собственными средствами; стратегия управления банковскими рисками.

*In the conditions of instability of the environment, the important preconditions for the successful development of banking institutions is the forecasting of financial performance indicators, control over observance of norms and compliance with predefined strategic goals, control over the level of financial risks, etc. All of this is an element of the financial strategy as an effective tool for strategic management of the financial processes of the banking institution. The significance of the financial strategy is enhanced by the specifics of banking institutions as intermediaries in the financial and credit sector. The article analyzes the main approaches to the definition of the concept of "financial strategy", defines its main features and tasks taking into account the specifics of the banking sector. On the basis of this, the main approaches of scientists to the classification of the bank's financial strategy were considered and attention was paid to the strategies of asset and liability management of the bank, management of own funds and management of bank risks as most typical for banking institutions.*

**Keywords:** strategic management; bank financial strategy; banking institution; strategy of asset and liability management of the bank; strategy of own funds management; strategy for managing bank risks.

**JEL Classification:** G21

**Постановка проблеми.** Аналізуючи сучасний стан банківського сектору України, можна зауважити, що банківська система перебуває у складних умовах. Значний вплив на це мали наслідки фінансової кризи останніх років, що значно дестабілізували економіку країни, політична та військова нестабільність, погіршення соціальних показників життя тощо. Спроби уряду щодо реформування та оздоровлення банківської системи також мали свій наслідок, адже, по-перше, це стресовий фактор зовнішнього середовища, по-друге, це змінило конкурентне середовище в банківській сфері.

Ці та інші зміни значною мірою відобразилися на діяльності окремих банківських установ та виявили потребу для менеджменту в зміні методів чи способів управління. Закордонні практики свідчать про значну ефективність застосування стратегічного управління банком, що особливо актуально в кризових та умовах нестабільності. Одним із важливих елементів стратегічного управління є фінансова стратегія банку, від якісної побудови та реалізації якої великим чином залежатиме виживання та стійкість не лише одного банку, а й банківської системи загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних основ сутності фінансової стратегії як елементу стратегічного управління присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних науковців, таких як: І. А. Бланк [3], О. М. Гончаренко [4], С. В. Горбунов [5], П. В. Іванюта [6], Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко [7], О. А. Кузнецова, І. А. Ішеєва, Ю. В. Дворнікова [10], М. Г. Саєнко [13], Л. В. Юрчишена [15] тощо. Значний внесок у дослідження особливостей застосування фінансової стратегії в банківських установах зробили такі вчені: Е. А. Бібікова, С. В. Сімонцева [2], О. О. Карась [8], С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко [9], М. А. Поморина [11] та інші.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, на наш погляд, недостатньо систематизованим залишається питання особливих рис фінансової стратегії банку та її складових у сучасних умовах господарювання.

**Метою цього дослідження** є систематизація наукових підходів до сутності та основних видів фінансових стратегій для банківських установ.

**Виклад основного матеріалу.** Значущість фінансової стратегії полягає в тому, що її можна розглядати не лише як один із видів функціональних стратегій суб'єкта господарювання, а і як базову стратегію, адже без правильного управління фінансовими ресурсами жодна з інших стратегій не буде ефективною. Крім того, вона є більш специфічним вираження загальної корпоративної стратегії певного суб'єкта.

Насамперед розглянемо теоретичні підходи до визначення сутності поняття «фінансова стратегія» відповідно до основ стратегічного управління.

Таблиця 1

*Основні підходи до трактування поняття «фінансова стратегія»*

Автор /Джерело	Визначення поняття
Бланк І. О. [4]	Один із важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища
Іванюта П. В. [8]	Складна багатфакторна модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку в частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії
Кайлюк Є. М. та інші [2]	Загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку
Кузнецова О. А., Ішеєва І. О., Дворнікова Ю. В. [7]	Система відносин, пов'язаних із досягненням і вирішенням довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності організації, які визначаються її фінансовою ідеологією, і орієнтовані на пошук ефективних шляхів їх досягнення і вирішення
Поршнев А. Г., Румянцева З. П. та інші [6]	Генеральний план дій, що виділяє пріоритети стратегічних завдань, ресурси й послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей; засіб переводу організації з її реальним станом у бажаний керівництвом майбутній стан
Саєнко М. Г. [3]	Засіб прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів стратегічної одиниці бізнесу і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проєктів
Уорд К. [5]	Активна, орієнтована на майбутнє форма управління фінансами підприємства, самостійний аспект управління підприємством, здатний значно збільшити загальну вартість бізнесу

Отже, у наукових колах прийнято розуміти «фінансову стратегію» як:

- вид функціональної стратегії;
- багатофакторну модель дій і заходів;
- загальний план дій;
- систему відносин;
- засіб прогнозування та корегування фінансових потоків;
- форму управління фінансами.

Крім того, ці визначення разом із розумінням теоретичних основ стратегічного управління дають змогу виділити найбільш визначальні риси фінансової стратегії:

- основна мета: ефективний розвиток суб'єкта господарювання відповідно до поставлених цілей;
- основний напрям: фінансова діяльність та її складові;
- часова орієнтація: довгостроковий характер;
- важливі умови: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Усе це дозволяє сформулювати власне визначення фінансової стратегії як довгострокового плану управління фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, загальної корпоративної та інших стратегій організації з метою її ефективної та стабільної діяльності.

Як зазначає О. М. Гончаренко, основними завданнями фінансової стратегії, які є достатньо універсальними для закладів різного типу, є:

- 1) визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- 2) визначення перспективних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- 3) фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- 4) вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- 5) розробка способів виходу з кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства [9].

Проте найбільш важливою стратегічною ціллю фінансової стратегії має бути визначення раціонального співвідношення між рівнем ліквідності надійності та рентабельності.

Враховуючи ці теоретичні основи сконцентруємося на визначенні фінансової стратегії та її особливостей для банківських установ.

Передусім необхідно враховувати, що банки як заклади фінансово-кредитної сфери мають певні відмінності від інших підприємств:

– банки є насамперед фінансовими посередниками (мобілізують фінансові ресурси й перетворюють їх у позичковий капітал, надають кредитні кошти та є посередниками в платежах);

– сфера діяльності банку – сфера обігу, обміну, а не виробництва, діяльність відбувається на фінансовому ринку;

– крім комерційних цілей в отриманні прибутку, банк повинен в обов'язковому порядку підтримувати свою надійність і ліквідність тощо.

Це зумовлює галузеву специфіку при визначенні фінансових стратегій для банківських установ зокрема й у вітчизняних умовах:

– дотримання численних жорстких вимог та обмежень з боку центрального банку країни (Національного банку України);

– забезпечення високої ефективності та оперативності управлінських рішень у кризових умовах;

– несприятливість умов зовнішнього та внутрішнього середовища (кризовий стан економіки, політична нестабільність, низький рівень життя населення, низька надійність клієнтів, партнерів тощо), а отже, більша ризиковість;

– необхідність управління залученими фінансовими ресурсами;

– недостатній рівень капіталізації більшості банківських установ, диспропорції в структурі їхніх активів і пасивів вимагає розробку нестандартних управлінських рішень.

Розглянемо основні підходи науковців до трактування поняття «фінансової стратегії банку»:

– «та часина його діяльності, що розрахована на строк більше одного року, і завдання якої загалом зводиться до генерування позитивного фінансового гепу (тобто позитивної різниці між чутливими до зміни відсотка активами і чутливими до такої ж зміни пасивами)» [1];

– «система довгострокових цільових установок в області залучення і трансформації фінансових ресурсів банку, що визначаються загальними довгостроковими завданнями його діяльності й фінансовою політикою, а також система способів їх досягнення в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища» [10].

Отже, із наведених визначень бачимо, що тут також підкреслюється довгостроковий характер фінансової стратегії, а об'єктом є різні заходи фінансової діяльності банку.

На основі цього пропонуємо розглянути основні види фінансових стратегій, що можуть бути застосовані в банківських установах (табл. 2).

Таблиця 2

*Основні підходи до виділення видів фінансових стратегій банку*

Класифікаційна ознака	Автор /Джерело	Характеристика
Залежно від масштабу	Ковальова А. М.	– генеральна; – оперативна; – фінансова стратегія досягнення окремих стратегічних завдань
Залежно від специфіки банківського бізнесу	Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. [1]	– стратегія управління активами та пасивами банку; – стратегія управління власними коштами; – стратегія управління банківськими ризиками
За джерелами фінансової діяльності	Баранов В. В.	– стратегія самофінансування; – стратегія позичкового фінансування; – стратегія венчурного фінансування; – стратегії, спрямовані на використання нетрадиційних джерел фінансування
За ступенем ризику	Комарова А. В. [11]	Агресивна, обережна
	Данилова Т. Н. [11]	Агресивна, помірно агресивна, консервативна та розвинута
З позиції маркетингового планування	Бредлі Р., Майерс С. [12]	– фінансова стратегія стабілізації; – фінансова стратегія зростання; – фінансова стратегія виживання; – фінансова стратегія ліквідації; – комбінована фінансова стратегія

Особливості стратегії зумовлені специфікою банківського продукту: абстрактністю, вартісною формою вираження, довірливим характером відносин із «покупцями», тривалістю в часі використання банківської послуги, а також головними цілями діяльності банку – стабільною прибутковістю, універсальністю, високою репутацією, провідними позиціями в обслуговуванні національної економіки, високими якістьми банківських продуктів, повною довірою клієнтів, надійністю тощо [15].

Розглянемо більш детально найбільш типові стратегії, залежно від специфіки банківського бізнесу.

Стратегія управління активами та пасивами банку передусім передбачає «формування структури банківського балансу згідно з його стратегічними цілями і програмами з метою управління процентним ризиком» [1]. Фактично, це передбачає класифікацію активів та пасивів банківської установи залежно від термінів вкладення коштів, ризику, їхньої прибутковості та встановлення контролю за джерелами фінансових ресурсів та їх розміщенням і використанням найбільш ефективним способом (мінімальний ризик, максимальна прибутковість, оптимальна ліквідність тощо).

До цієї стратегії також входить надзвичайно важлива складова – управління гепом, під яким зазвичай розуміють «управління певними рівнями активів і пасивів, чутливих до зміни процентної ставки в портфелі банку, або як стратегію максимізації процентної маржі протягом циклу зміни процентної ставки» [1]. Отже, залежно від рівня процентної ставки та динаміки її зміни впроваджуються різні дії з активами і пасивами банківських установ (наприклад, при зростанні процентної ставки рекомендовано збільшувати строки позичкових коштів, закривати кредитні лінії та скорочувати кредити з фіксованою ставкою, одержувати довгострокові позики тощо).

Управління власними коштами банківської установи передбачає забезпечення зростання їх абсолютної величини (в тому числі достатність) та дотримання оптимального співвідношення складових (у тому числі власного й залученого капіталу) відповідно до розвитку установи, їх ефективне використання та відповідність встановленим стратегічним цілям.

Така стратегія передбачає встановлення умов, в яких будуть повноцінно виконуватися функції власного капіталу банку, а саме:

- захисної функції, що пов'язана зі здатністю покривати збитки для вкладників і кредиторів, підтримувати платоспроможність банку за рахунок власних резервів;
- регулятивної функції щодо дотримання обов'язкових нормативів центрального банку щодо регулювання банківської діяльності (наприклад платоспроможність, ліквідність, мінімальний розмір власного капіталу банку тощо);
- оперативної функції, що важлива на етапі створення банківської установи та полягає в її забезпеченні основними оборотними та необоротними активами.

Стратегія управління банківськими ризиками передбачає насамперед розуміння сутності банківського ризику. Відповідно до законодавства України, а саме Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, ризик можна розглядати з двох поглядів:

– з погляду банку – це потенційна можливість недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх або внутрішніх факторів. Такі збитки можуть бути прямими (втрата доходів або капіталу) чи непрямими (накладення обмежень на здатність організації досягати своїх бізнес-цілей). Зазначені обмеження стримують здатність банку здійснювати свою поточну діяльність або використовувати можливості для розширення бізнесу;

– з погляду НБУ – це ймовірність того, що події, очікувані або неочікувані, можуть мати негативний вплив на капітал та/або надходження банку» [14].

До того ж вищезазначений нормативний акт [14] класифікує банківські ризики на дві групи, щодо яких існують різні стратегії управлінням:

- ризики, що піддаються кількісній оцінці (або фінансові ризики, що включають: кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик зміни процентної ставки, ринковий ризик, валютний ризик, операційно-технологічний ризик) передбачають їх оптимізацію;
- ризики, що не піддаються кількісній оцінці (нефінансові ризики, що включають ризик репутації, юридичний ризик та стратегічний ризик) передбачають їх мінімізацію.

Отже, основними напрямками стратегії управління банківськими ризиками мають бути оцінка ймовірності їх виникнення, способи їх запобігання та відшкодування, ідентифікація наявного ризику та методів управління ним, контроль і коригування результатів такого процесу тощо.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи вищевказане, треба зауважити, що фінансова стратегія банківської установи є важливим елементом стратегічного управління, що передбачає розробку довгострокового плану дій щодо управління фінансовими ресурсами банку, активами та пасивами й банківськими ризиками з метою забезпечення рентабельності діяльності, надійності та ліквідності. Незважаючи на виділення основних трьох стратегій (управління активами та пасивами, власними коштами банку та ризиком) як окремих складових загальної фінансової стратегії банку, вони є тісно взаємопов'язаними та включають один одного. Це дає змогу стверджувати про необхідність застосування комплексного підходу до стратегічного управління банківською установою при визначенні та реалізації його фінансової стратегії.

### Список використаних джерел

1. Brealey R., Myers S. *Financing and Risk Management*. 6th ed. McGraw-Hill, United States of America, 2003.
2. Бибикова Е. А., Симонцева С. В. Финансовая политика коммерческого банка: значение, роль, принципы формирования. *Вестник ИГЭУ*. 2011. № 5. URL: [http://vestnik.ispu.ru/sites/vestnik.ispu.ru/files/publications/70-73\\_1.pdf](http://vestnik.ispu.ru/sites/vestnik.ispu.ru/files/publications/70-73_1.pdf).
3. Бланк И. А. *Финансовый менеджмент: учебный курс*. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2005. 656 с.
4. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1, № 56. С. 35–40.
5. Горбунов С. В. *Стратегический менеджмент: учебное пособие*. Нижний Новгород: НГАС, 2010. 286 с.
6. Іванюта П. В. *Управління ресурсами і витратами: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 320 с.
7. Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб.* Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
8. Карась О. О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>.
9. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. *Стратегічний менеджмент банку*. Суми: Університетська книга, 2010. 752 с.
10. Кузнецова О. А., Ишеева И. А., Дворникова Ю. В. Формирование финансовой стратегии организации. *Концепт*. 2013. Спецвыпуск № 4. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13533.html>.
11. Поморина М. А. *Финансовое управление в коммерческом банке*. Москва: КноРус, 2013. 376 с.
12. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Національного банку України № 361 від 02.08.2004. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.
13. Саєнко М. Г. *Стратегія підприємства: Підручник*. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
14. Уорд К. *Стратегический управленческий учет*. Москва: ОлимпБизнес, 2002. 448 с.
15. Юрчишена Л. В. *Фінансовий менеджмент: навч. посіб.* Вінниця: ВФЕУ, 2013. 260 с.

### References

1. Brealey, R. and Myers, S. (2003). *Financing and Risk Management* (6th ed.). McGraw-Hill, United States of America [in English].
2. Bibikova, E. A., Simontseva S. V. (2011). *Finansovaia politika kommercheskogo banka: znachenie, rol, printsypy formirovaniia* [Financial policy of a commercial bank: value, role, principles of formation]. *Vestnik IGEU – IGEU Bulletin*, 5. Retrieved from [http://vestnik.ispu.ru/sites/vestnik.ispu.ru/files/publications/70-73\\_1.pdf](http://vestnik.ispu.ru/sites/vestnik.ispu.ru/files/publications/70-73_1.pdf).

3. Blank, I. A. (2005). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. (2nd ed., Revised. and ext.). Kiev: Elga, Nika-Center [in Russian].
4. Goncharenko, O. M. (2015). Finansova stratehiia: teoretychni pytannia rozrobky ta realizatsii [Financial strategy: theoretical issues of development and implementation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 1 (56), 35–40 [in Ukrainian].
5. Gorbunov, S. V. (2010). *Strategicheskii menedzhment [Strategic management]*. Nizhnii Novgorod: NGAS [in Russian].
6. Ivaniuta, P. V. (2009). *Upravlinnia resursamy i vytratamy [Resource and Cost Management]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
7. Kailiuk, Ye. M., Andrieieva, V. M., Hrynenko, V. V. (2010). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic Management]*. Kharkiv: KhNAMH [in Ukrainian].
8. Karas, O. O. (2015). Spetsyfika systemy upravlinnya ryzykamy v bankivskii sferi [Specificity of the risk management system in the banking sector]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>.
9. Kozmenko, S. M., Spieg, F. I., Voloshko, I. V. (2010). *Stratehichnyi menedzhment banku [Strategic management of the bank]*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
10. Kuznetsova, O. A., Isheeva, I. A., Dvornikova, Iu. V. (2013). Formirovanie finansovoi strategii organizatsii [Formation of financial strategy of the organization]. *Kontsept – Concept*, 4. Retrieved from: <http://e-koncept.ru/2013/13533.html>.
11. Pomorina, M. A. (2013). *Finansovoe upravlenie v kommercheskom banke [Financial management in a commercial bank]*. Moscow: KnoRus [in Russian].
12. Pro skhvalennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo orhanizatsiyi ta funktsionuvannya system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrayiny [On approval of Methodological recommendations on organization and functioning of risk management systems in banks of Ukraine]. № 361 (2 August 2004). Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04>.
13. Saienko, M. H. (2006). *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise Strategy]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
14. Uord, K. (2002). *Strategicheskii upravlencheskii uchet [Strategic Management Accounting]*. Moscow: OlimpBiznes [in Russian].
15. Yurchyshena, L. V. (2013). *Finansovyi menedzhment [Financial Management]*. Vinnytsia: VFEU [in Ukrainian].

**Гончаренко Тетяна Петрівна** – кандидат економічних наук, директор, Сумський коледж економіки і торгівлі (вул. Троїцька, 37, м. Суми, 40022, Україна).

**Гончаренко Татьяна Петровна** – кандидат экономических наук, директор Сумской колледж экономики и торговли (ул. Троицкая, 37, г. Сумы, 40022, Украина).

**Goncharenko Tatyana** – PhD in Economics, Director, Sumy College of Economics and Trade (37 Troitska Str., 40022 Sumy, Ukraine).

**E-mail:** t\_p\_goncharenko@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6298-4517>