

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201608](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201608)

УДК 336.71

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ ТА ЯКІСНИХ СТРАТЕГІЙ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ**

**ВОВЧАК Ольга Дмитрівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Інститут банківських технологій та бізнесу  
ДВНЗ «Університет банківської справи»  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>  
e-mail: [vovchak.olga@meta.ua](mailto:vovchak.olga@meta.ua)*

**МЕДА Наталія Степанівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Інститут банківських технологій та бізнесу  
ДВНЗ «Університет банківської справи»  
e-mail: [nmeda@ukr.net](mailto:nmeda@ukr.net)*

**АНДРЕЙКІВ Тетяна Ярославівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, кредиту та страхування,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5353-248X>  
e-mail: [andrejkiv7@meta.ua](mailto:andrejkiv7@meta.ua)*

**Анотація.** У статті висвітлено сутність та значення стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. Визначено основні принципи формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків та розкрито їх зміст. Наведено схему та висвітлено сутність основних етапів формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків, розкрито зміст політики кредитно-інвестиційної діяльності банків. Окреслено низку чинників впливу на формування та реалізацію стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків.

**Ключові слова** стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку, кредитно-інвестиційна діяльність банку, принципи стратегічного управління.

**Анотація.** В статье освещены сущность и значение стратегии кредитно-инвестиционной деятельности банка. Определены основные принципы формирования и реализации стратегий кредитно-инвестиционной деятельности банков и раскрыто их содержание. Приведена схема и освещена сущность основных этапов формирования и реализации стратегий кредитно-инвестиционной деятельности банков, раскрыто содержание политики кредитно-

*инвестиционной деятельности банков. Определено ряд факторов влияния на формирование и реализацию стратегий кредитно-инвестиционной деятельности банков.*

**Ключевые слова:** *стратегии кредитно-инвестиционной деятельности банка, кредитно-инвестиционная деятельность банка, принципы стратегического управления.*

**Постановка проблеми.** У сучасному економічному середовищі банківська система є однією з ключових елементів фінансового ринку, а її стабільність та розвиненість – необхідною умовою розвитку національної економіки. Банківські установи, акумулюючи та перерозподіляючи тимчасово вільні кошти, здатні забезпечити значну частку кредитно-інвестиційних ресурсів, необхідних для розвитку економіки. Кредитно-інвестиційна діяльність банків забезпечує збільшення прибутковості банківських операцій, підвищення ліквідності банків та захист їхніх фінансових ресурсів від інфляційного знецінення.

Актуальність даної теми полягає в тому, що за несприятливих умов світових фінансових криз, політичних та військових подій, скорочення виробництва та значного інфляційного тиску кредитно-інвестиційна діяльність як єдність процесів вкладення фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів і формування потоку доходів в майбутньому може ефективно розвиватись лише на основі раціональної та адекватної кредитно-інвестиційної стратегії, що дасть можливість ефективно реалізовувати її пріоритетні напрями і протистояти ризикам.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням питань діяльності банків загалом і стратегій банківської діяльності займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: М. Алексеєнко, І. Ансофф, Д. Бодді, О.

Васюренко, Н. Дребот, О. Заруба, О. Кириченко, С. Козьменко, Р. Пейтон, М. Портер. Поглиблено вивчали особливості кредитно-інвестиційної діяльності банків такі науковці: Т. Васильєва, Г. Карчева, Л. Кльоба, Б. Луців, Л. Примостка, Б. Пшик, С. Реверчук, Т. Смовженко.

У той же час, незважаючи на велику кількість публікацій за цією проблематикою, невирішеними залишаються низка теоретичних і прикладних питань, пов'язаних із уточненням сутності стратегічного управління кредитно-інвестиційною діяльністю банків, а також розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків України.

**Мета статті** полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні формування та реалізації стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків в умовах нестабільності банківської системи та забезпечення їх ефективності і якості.

**Виклад основних результатів.** Розробка стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є непростим процесом, що зумовлено різними обставинами. Зокрема, формування стратегії повинно здійснюватися на основі ретельного перспективного аналізу та прогнозування тенденцій як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, гнучкої структури управління.

На підставі теоретичного узагальнення різноманітних підходів, під стратегією кредитно-інвестиційної діяльності банку будемо розуміти комплексну програму дій у сфері кредитно-інвестиційної діяльності, направлену на досягнення банком визначених цілей і поставлених завдань з метою максимального задоволення потреб клієнтів у послугах та з урахуванням інтересів банківської установи в умовах змін зовнішнього економічного середовища.

Дане визначення, на наш погляд, повною мірою відображає як сутність поняття «стратегія», так і умови здійснення банком кредитно-інвестиційної діяльності, охоплює його особливості в сучасних економічних умовах, складові та спрямованість на персонал і клієнтів. Його застосування має не лише важливе теоретичне, а й практичне значення, оскільки визначає спрямованість і зміст процесу розробки та впровадження стратегії кредитно-інвестиційної діяльності, розкриває важливість для банку правильного напрямку дій в умовах фінансової нестабільності та невизначеності.

Процес формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків має базуватися на цілісній системі принципів стратегічного управління. Узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних учених-економістів дозволяє виділити принципи, якими необхідно керуватися при розробці та реалізації відповідної стратегії банку:

– узгодженість (стратегія установи має бути узгодженою зі стратегією розвитку економіки країни та регіону

чи формуватися з їх урахуванням) [1];

– оперативність (стратегія банку має своєчасно уточнюватися та оновлюватися, а ініціатива про створення чи вдосконалення стратегії має включати формулювання ключових ідей та схему організації роботи по вдосконаленню чи створенню нової стратегії) [2, 3];

– оптимальність (стратегія банку має охоплювати всі об'єкти управління банком, тобто всі процеси, що характеризують його діяльність. Крім того, при розробці стратегії мають бути оцінені сильні та слабкі сторони діяльності банку);

– довготривалість (стратегія банку має розроблятися на довгий період, що і відрізняє її від тактики) [3, 4];

– визначеність (у стратегії банку має визначатися кінцевий термін досягнення мети тощо).

Якісна та виважена стратегія має наблизити банк до чіткої координації його роботи у певному напрямі чи сфері діяльності, надати йому визначеності та індивідуальності. Саме тому формування стратегії кредитно-інвестиційної діяльності повинно базуватися на методологічних засадах стратегічного управління в банку та оперативному аналізі фактичних даних.

Варто зазначити, що розробка стратегії банку – це комплексна програма дій, спрямована на досягнення бажаної позиції банку на ринку банківських послуг. Залежно від стилю керівництва банком – можливі два варіанти формування стратегії. При першому варіанті формування стратегії, у банку наявний авторитарний стиль керівництва, при якому стратегія та загаль-

ні плани втілюються в планах підрозділів. У другому варіанті характерним є демократичний стиль керівництва, при якому стратегія та план банку формуються на основі планів підрозділів, а потім і втілюються в них. У будь-якому випадку, стратегія, більшою мірою, формується та розробляється вищим керівництвом, тоді ж як її реалізація стосується всіх членів організації [5].

Формування ефективних та якісних стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є доволі складним і громіздким процесом, який, на нашу думку, може бути представлений у такому вигляді (рис. 1).

*Перший етап* передбачає вироблення загальної концепції розвитку банку як набору гіпотез щодо характеру його діяльності. Концепція банку – це в певному розумінні його філософія, яка складається з набору гіпотез, що характеризують діяльність банку, охоплюють його перспективний стан в банківському секторі та економіці (тобто бачення керівництва та співробітників банку) [5].

*Другий етап* – це визначення мети та цілей кредитно-інвестиційної діяльності банку (короткострокових, середньострокових, довгострокових). Мета діяльності банку має бути направлена в майбутнє та формувати ставлення банку як до клієнтів, так і до співробітників. Оцінивши потенційні можливості та забезпеченість відповідними ресурсами, визначаються цілі діяльності банку та плани його розвитку як на найближчу, так і довгострокову перспективу.

Реалізація сформованих на даному етапі цілей має забезпечити прибут-

ковість та фінансову стабільність банку, встановлення певних норм, відповідних практичних рекомендацій для подальшої діяльності банку на досягнення визначеної мети.

Створення стратегій кредитно-інвестиційної діяльності починається з визначення системи стратегічних цілей банків, пріоритетною серед яких є зростання ринкової вартості банківських установ.

*Третій етап* передбачає здійснення аналітичної роботи. Перш за все, необхідно визначити напрями ефективної кредитно-інвестиційної діяльності банків, шляхом розробки заходів, направлених на зниження їх витрат та вибору найприбутковіших напрямів кредитно-інвестиційних вкладень. При цьому банки мають враховувати напрями залучення і вкладення коштів в активні операції.

Наступною складовою даного етапу є оцінка численних чинників впливу на формування та реалізацію стратегій кредитно-інвестиційної діяльності, які в економічній літературі класифікують залежно від сфери впливу, ступеня поширеності, часу та характеру дії, джерела виникнення тощо. На нашу думку, найбільш доцільним є розподіл чинників залежно від джерела виникнення на внутрішні та зовнішні.

Чинники впливу внутрішнього середовища (ендогенні) на стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків – це чинники, що формуються в межах компетенції банків, тобто до яких окремі фінансово-кредитні установи мають безпосереднє відношення та можуть на них впливати.

Чинники впливу зовнішнього середовища (екзогенні) на стратегії кре-

дитно-інвестиційної діяльності банків – це ті чинники, що визначаються станом та характеристиками навколишнього середовища, у якому функціонують банки, а також їх необ-

хідно враховувати під час прийняття управлінських рішень.



Рис.1 Процес формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків

Джерело: узагальнено на основі [1; 3; 6]

Таким чином, стратегічний аналіз дає змогу виявити поточний і оцінити майбутній стан банків,

визначити рівень впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Він необхідний для того, щоб забезпечити ме-

неджерів потрібною інформацією для розробки стратегій банку. Для стратегічного аналізу середовища використовуються такі методи: MBO (Management by objectives), BSC (Balanced Score card), EVA (Economic Value Added), моделі ADL/LC, модель Shell/DPM, моделі BCG і GE/McKinsey, SWOT-аналіз [7; 8].

Перевагою SWOT-аналізу є систематизація знань про зовнішні та внутрішні фактори впливу на банківські стратегії, що дозволить максимально ефективно використовувати можливості та сильні сторони, а також нейтралізувати негативний вплив зовнішніх загроз та посилити слабкі місця банку.

Стратегічний аналіз, з використанням матриці SWOT, як правило, здійснюється у такій послідовності: аналіз зовнішнього середовища – містить розділи: економіка, законодавство, науково-технічний прогрес, конкуренти, споживачі; аналіз внутрішнього середовища, що складається з аналізу операційної системи, персоналу, маркетингу, менеджменту та фінансів; побудова стратегії та розробка тактичних дій.

*На четвертому етапі* необхідно сформулювати політику банку, що має відповідати різним об'єктам управління на відповідний плановий період.

Найбільш відомими та вживаними у банківській практиці є політики депозитно-аккумуляційної та кредитно-інвестиційної діяльності. Банкам важливо розробляти політику насамперед тому, що вона дає можливість регулювати, управляти та раціонально організувати взаємини між банківськими установами та клієнтами. Варто

відзначити, що на політику банків впливає як загальний стан економіки країни, так і регіону, де здійснюється його діяльність.

Таким чином, для правильного й економічно обгрунтованого управління кредитно-інвестиційною діяльністю, банку необхідно розробити та затвердити внутрішні інструктивні документи, які визначають його політику кредитно-інвестиційної діяльності.

З досвіду закордонної банківської практики можемо зробити висновок, що політику кредитно-інвестиційної діяльності доцільно формулювати як програму чи меморандум. Відображаючи цілі кредитно-інвестиційної діяльності, ця програма визначає основні напрями вкладень та джерела їх фінансування, механізм прийняття і реалізації рішень, характеристики активів та їх співвідношення для формування оптимальної структури кредитно-інвестиційного портфеля.

Зміст політики кредитно-інвестиційної діяльності банків полягає у формуванні системи цільових орієнтирів кредитно-інвестиційної діяльності та виборі найбільш ефективних механізмів її реалізації. Можна сказати, що в організаційному аспекті вона виступає як комплекс заходів щодо організації та управління кредитно-інвестиційною діяльністю банків, спрямованих на забезпечення оптимальної структури кредитно-інвестиційних активів, зростання їх прибутковості за допустимого рівня ризику, а також можливості його мінімізації завдяки диверсифікації або здійсненню альтернативних кредитно-інвестиційних вкладень.

Розробка та впровадження політики кредитно-інвестиційної діяльності банків є досить складним процесом, що зумовлено необхідністю використання перспективного аналізу та про-

гнозування зовнішніх і внутрішніх умов діяльності банків через мінливість зовнішнього середовища (рис. 2).

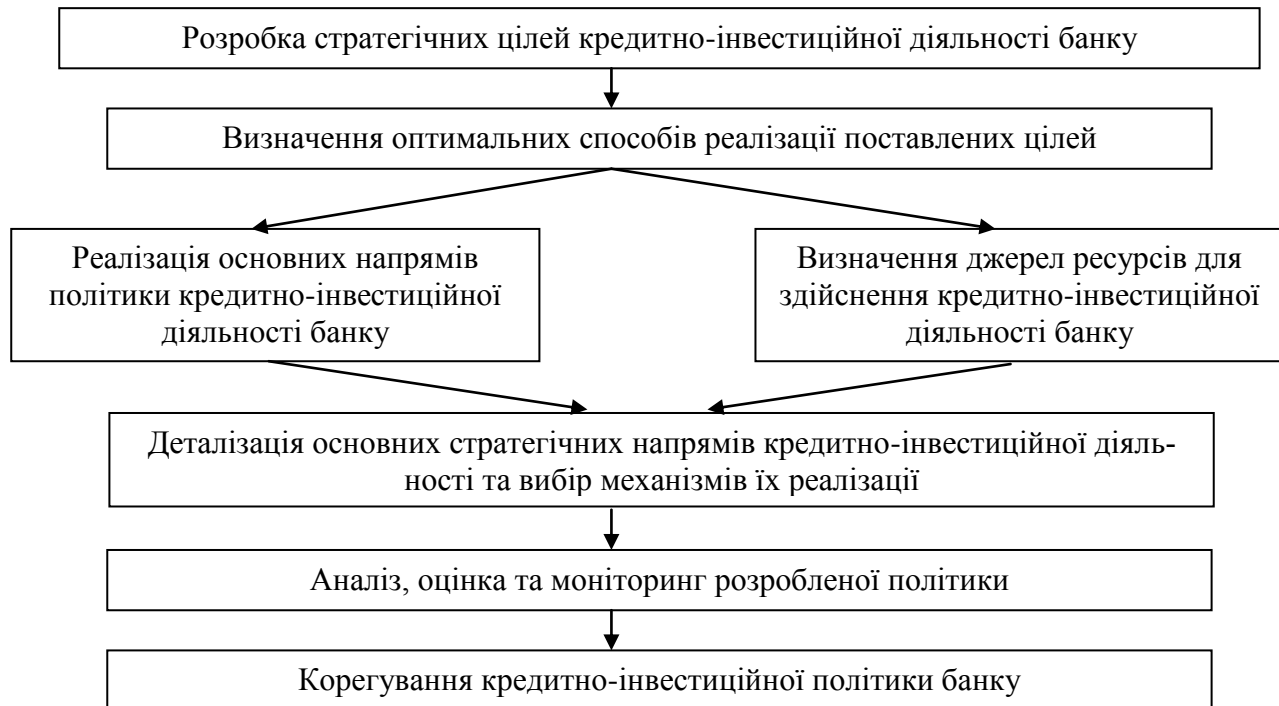


Рис. 2. Формування політики кредитно-інвестиційної діяльності банку

*Джерело: складено автором [5, 6, 9]*

Важливою складовою політики кредитно-інвестиційної діяльності банку є її аналіз та оцінка, яку проводять за такими критеріями:

- відповідність політики кредитно-інвестиційної діяльності банку загальній економічній політиці банку за цілями, напрямами і термінами реалізації;
- внутрішня і зовнішня урівноваженість політики;
- ефективність даної політики банку;
- збалансованість кредитно-інвестиційного потенціалу банку.

На *n*'ятому етапі відбувається ре-

лізація стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку – складний процес, що містить комплекс практичних економічних, юридичних, технічних та інших заходів. Стратегія кредитно-інвестиційної діяльності банку є вихідним пунктом процесу управління і регулювання кредитно-інвестиційної діяльності банку, включає пріоритети, принципи та цілі окремого банку.

Процес реалізації стратегії кредитно-інвестиційної діяльності та політики банку тісно пов'язаний із основними завданнями та цілями банківського стратегічного управління, що сприяє

налагодженню чіткої взаємодії між усіма підрозділами банку, створює передумови для прийняття виважених рішень щодо кредитно-інвестиційної діяльності та підвищує готовність реагувати на зміни зовнішнього економічного середовища.

На розробку та реалізацію стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків істотно впливає збалансування кредитно-інвестиційного потенціалу, обсяг і структура ресурсів для здійснення їх кредитно-інвестиційної діяльності. Збалансування кредитно-інвестиційного потенціалу полягає в досягненні оптимального співвідношення між різними за вартістю та рівнем стабільності фінансовими ресурсами банку для здійснення його активних операцій.

Сьогодні економіка відчуває нестачу кредитно-інвестиційних ресурсів, що викликано низькою інвестиційною активністю суб'єктів господарювання. Основними джерелами формування кредитно-інвестиційного потенціалу банку є такі види коштів як кошти фізичних осіб (банківські депозити різних видів (внески до запитання, термінові, ощадні, цільові, спеціалізовані, наприклад пенсійні тощо); підприємств і організацій (депозитна та недепозитна форми); бюджетів різних рівнів; позабюджетних, пайових інвестиційних, чекових інвестиційних, пенсійних і інших фондів; у формі міжбанківських кредитів і депозитів, включаючи кошти банків-нерезидентів; фізичних і юридичних осіб, які залучаються на середньо- та довгострокові терміни, що мають емісійне походження, та інші.

До засобів, що можуть бути потен-

ційно залучені банком належать матеріальні, трудові, технічні, організаційні, інформаційні та просторові ресурси. При оцінці кредитно-інвестиційного потенціалу банку додаткове (потенційно можливе) залучення ресурсів відіграє важливу роль. Але для правильного врахування потенційних можливостей банку, необхідно створити розгорнуту матеріальну, технічну, трудову, організаційну, інформаційну та просторову базу. До дійсно існуючих ресурсів банку відносять власні, залучені та запозичені кошти.

*На шостому етапі* процесу формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків здійснюється контроль за ефективністю впровадження відповідної стратегії, що проводиться за такими параметрами: узгодження певного виду стратегії банку із загальною банківською стратегією розвитку; узгодження стратегії банку зі змінами зовнішнього фінансового середовища; внутрішня збалансованість стратегії; оптимізація рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії банку; контроль за виконанням розробленої стратегії банку.

Крім того, необхідно визначити повноваження щодо забезпечення контролю за дотриманням підрозділами банку всіх необхідних технологічних процедур організації виконання стратегії, передбачених відповідними нормативними актами та внутрішніми положеннями та інструкціями банку. В межах цих повноважень відповідні підрозділи повинні здійснювати перевірки банківських працівників щодо реалізації останніми розроблених



стратегій. Отже, можна стверджувати, що від дієвості механізму всебічного контролю і нагляду за фінансовою діяльністю банку залежить ефективність реалізації розробленої стратегії.

*Сьомий етап* процесу формування та реалізації стратегії, на нашу думку, є дуже важливим для банківських установ, особливо за умов фінансової нестабільності та посткризового періоду. Адже, важливим є не тільки контроль за дотриманням відповідних показників, а й оцінка результативності та ефективності впроваджених стратегій.

*Восьмим і заключним етапом* формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є корегування. Після проведення контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії потрібно виправити усі недоліки та знайти напрями її вдосконалення. Крім того, необхідність періодично переглядати свою стратегію може з'явитися при виникненні нових суттєвих обставин чи умов у банківському середовищі, тобто на будь-якому з зазначених етапів. Зокрема в таких випадках: неможливість чи затримка в реалізації планів та програм банку; потреба внесення змін в документ; зміна характеристик та стану зовнішнього економічного середовища банку.

Стратегії банків затверджуються вищим керівництвом та доводяться до відома всіх співробітників функціо-

нальних підрозділів. У разі необхідності, має проводитися навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Вдосконалення затверджених стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків має здійснюватися постійно для досягнення таких цілей:

- підтримання актуальності стратегій та досягнення її ефективності;
- моніторинг організації виконання та перевірка відповідності реалізації затверджених стратегій конкретним планам та програмам банків, їх нормативним документам;
- відстеження оперативних управлінських рішень, які не мають суперечити стратегіям.

**Висновки.** Таким чином, процес формування та реалізації ефективних та якісних стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є дуже важливим, адже за складних економічних умов, банкам необхідно впроваджувати чітко налагоджену, продуману та виважену стратегію кредитно-інвестиційної діяльності, що буде спрямована на покращення його діяльності, за обмеженості внутрішніх ресурсів та мінливості зовнішнього середовища. Саме обрана банком політика та стратегія визначає ефективність його поведінки за умов фінансової нестабільності та відіграє роль координуючого засобу усіх підсистем і процесів.

*Список використаної літератури*

1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
2. Прядко В.В. Островська Н.С. Кредитний потенціал комерційних банків у період економічної кризи. *Фінанси України*. 2009. № 11. С.73-77.
3. Кіндрацька Г., Білик М. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 290-297.
4. Козьменко С., Васильєва Т., Леонов С. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 13 – 28.
5. Герасимчук З.В. Вахович І.М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону: монографія. Луцьк : ЛДТУ, 2002. 248 с.
6. Смовженко Т.С., Тридід О. М., Вовк В.Я. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія. К.: УБС НБУ, 2008. 473с.
7. Галайко Н. Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної діяльності. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 132-140.
8. Колодізєв О., Штаєр О. Теоретичні аспекти формування робочої групи при виборі моделі стратегічного управління банком. *Банківська справа*. 2009. № 1. С. 3–13.
9. Пересада А.А., Майорова Т. В. Управління банківськими інвестиціями : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 388 с.