

Заславська О.І.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ

*У статті узагальнено теоретичні дослідження щодо стратегії та стратегічного менеджменту з метою визначення їх сутнісних рис та особливостей у контексті банківської кредитно-інвестиційної діяльності. Досліджено структуру кредитно-інвестиційної стратегії банків та виявлено основні проблеми українських банків у питаннях розробки та реалізації стратегії.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний менеджмент, банк, кредитно-інвестиційна діяльність, кредитно-інвестиційна стратегія.

### ВСТУП

Сучасний стан світової банківської сфери значною мірою визначається активізацією процесів інтернаціоналізації та глобалізації, що суттєво посилює конкуренцію на фінансових ринках. На шляху досягнення відповідності банківської системи України міжнародним стандартам стоїть чимало перешкод, серед яких основними є нестабільність економіки держави та недосконалість системи банківського управління. За таких умов тільки наявність ефективної стратегії та якісний менеджмент можуть гарантувати успішний довгостроковий розвиток вітчизняних банків та їхній вихід на світовий рівень.

У сучасних умовах розвитку банківського бізнесу стратегія є важливим методологічним і прикладним інструментом, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність банків, стійкість до ризиків та прибутковість. Стратегія банку слугує орієнтиром для прийняття оперативних рішень щодо формування ресурсної бази, ведення активної кредитно-інвестиційної діяльності, створення ефективного ризик-менеджменту тощо.

Суттєвий вклад у розвиток стратегічного менеджменту внесли такі зарубіжні вчені як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, Д. Нортон, А. Чандлер. Питання розробки та реалізації стратегії у сфері фінансів досліджувалися й у працях українських науковців, серед яких І. Бланк, О. Васюренко, Б. Губський, С. Козьменко, А. Мороз, А. Пересада та ін.

Проте, деякі аспекти формування стратегії та впровадження її у практику підприємницької діяльності потребують подальшого дослідження. Зокрема, актуальною в сучасних умовах є проблема розробки та ефективної реалізації стратегії інвестиційної діяльності банків як запоруки їх фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Метою статті є дослідження теоретичних засад стратегії та стратегічного менеджменту у фінансовій сфері та обґрунтування особливостей формування та

реалізації кредитно-інвестиційної стратегії комерційних банків.

Методологічною базою статті є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Для осмислення економічної сутності стратегії та стратегічного менеджменту використано загальнотеоретичний та еволюційний підходи наукового пізнання. Системний та комплексний методи застосовані для розкриття засад формування стратегії управління кредитно-інвестиційною діяльністю банків. Для оцінки процесів розробки та реалізації стратегії банківської діяльності в Україні використано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, а також діалектичний та логічний методи пізнання.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття стратегії та стратегічного менеджменту у контексті підприємницької діяльності почали активно використовувати у 60-х рр. ХХ ст. Введені терміни були покликані акцентувати увагу на відмінностях менеджменту, що здійснюється на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва.

Класичним визначенням стратегії вважається тлумачення американського вченого Альфреда Чандлера. На його думку стратегія включає в себе три компоненти:

- довгострокові цілі та завдання організації;
- курс дій, спрямований на досягнення раніше поставлених цілей;
- розміщення ресурсів: фінансових, людських, матеріальних та інтелектуальних [1, 234].

Фахівець у галузі стратегічного планування та управління, американський економіст та математик Ігор Ансофф визначив стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності, і виокремив кілька особливостей стратегії:

- процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Зазвичай, у результаті встановлюються загальні напрями, просування по яких забезпечує зростання і зміцнення позицій фірми;
- сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проєктів

© Заславська Ольга Ігорівна, аспірант кафедри банківського менеджменту та обліку Тернопільського національного економічного університету, тел.: 050-101-16-95, e-mail: [olykin@ukr.net](mailto:olykin@ukr.net)

методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоби, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші, несумісні зі стратегією можливості;

— необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток;

— у ході формування стратегії неможливо передбачити всі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися досить узагальненою, неповною та неточною інформацією щодо різних альтернатив;

— при появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії. Отже, необхідний зворотній зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії [3, 33].

Оригінальне трактування стратегії запропонував канадський дослідник структури організацій та організаційної поведінки Генрі Мінцберг. На думку вченого, стратегію слід розглядати як комбінацію «5Р»: план (plan), шаблон (pattern), позиціонування (position), перспектива (perspective), відволікаючий маневр (ploy):

1. Стратегія як план — це певний вид свідомо розробленої послідовності дій, якої дотримуються в конкретній ситуації. У стратегії-плану є дві суттєві характеристики: вона створюється заздалегідь, до початку дій та її спеціально розробляють з певною метою.

2. Стратегія як шаблон — це стійкі характеристики поведінки організації. У даному випадку стратегія — це принцип поведінки чи наслідування певної моделі поведінки. Організації розробляють плани на майбутнє на основі принципів поведінки зі свого минулого.

3. Стратегія як позиціонування полягає в пошуку найбільш вигідної позиції компанії на ринку. При цьому вигідна позиція може розшифруватися в різних термінах: така, що має кращий потенціал прибутковості, захищена від конкуренції, відповідає ресурсам та здібностям компанії.

4. Стратегія як перспектива розглядається як концепція бізнесу організації, ідеологія його розвитку. Більше того, стратегія як перспектива є реалізація дії «колективного розуму», тобто індивідуумів, об'єднаних єдиним розумінням проблем. Стратегія не може існувати тільки у думках вищого керівництва підприємства, а повинна бути сприйнята усіма його працівниками.

5. Стратегія як відволікаючий маневр — це специфічний прийом, спрямований на те, щоб перехитрити конкурента. Сутність даного подання стратегії полягає в тому, що вона повинна ясно виражати цілі та завдання розвитку підприємства для всіх його працівників, але бути неочевидною для конкурентів [2, с.11].

Розуміння стратегії, запропоноване Мінцбергом, підкреслює багатоаспектність цієї категорії. Так, не будь-який план буде стратегією, якщо він не враховує поведінкових характеристик вищого керівництва,

заснованих на його цінностях, чи не несе в собі ідеологію соціально-економічного розвитку. Тільки комплекс «5Р» дозволяє стратегії виступати в якості системної характеристики, що забезпечує фірмі досягнення запланованих цілей.

Серед вітчизняних науковців варто виділити трактування стратегії С. Козьменка. На його думку, під стратегією розуміють узагальнену модель довгострокових дій організації, що мають бути виконані для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації ресурсів. Розуміння стратегії базується на двох протилежних підходах:

1. З позиції передбачуваності зовнішнього середовища. При такому розумінні стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення мети, а розробка стратегії полягає у визначенні мети та складанні довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на припущенні щодо можливості передбачення та повного контролю змін у зовнішньому середовищі організації. У сучасних умовах дотримання тільки цього підходу є недієздатним.

2. З позиції непередбачуваності зовнішнього середовища. У такому випадку стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, інструментів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємин, позиції організації у навколишньому середовищі та забезпечує досягнення цілей [6, с. 40].

На актуальності питань стратегічного менеджменту наголошує й І. Бланк. Вчений вважає, що на сучасному етапі все більше число підприємств усвідомлюють необхідність перспективного управління фінансовою діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямків і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства і умов зовнішнього фінансового середовища. Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеністю, виступає фінансова стратегія. Актуальність розробки фінансової стратегії підприємства визначається рядом умов.

Найважливішою серед таких умов є інтенсивність змін факторів зовнішнього фінансового середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємств, темпи технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури фінансового ринку, непостійність державної економічної політики і форм регулювання фінансової діяльності не дозволяють ефективно управляти фінансами підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту. У цих умовах відсутність розробленої фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього середовища, може призвести до того, що фінансові рішення окремих структурних підрозділів підприємства будуть

носити різноспрямований характер, приводить до виникнення протиріч та зниження ефективності фінансової діяльності в цілому [5, с. 18].

Беручи за основу зазначені трактування терміну «стратегія», пропонуємо власне бачення цього поняття у контексті банківської діяльності. Стратегія банку — це довгостроковий, всебічний план розвитку, який містить комплекс рішень щодо виконання місії банку та шляхів досягнення його цілей з огляду на внутрішній потенціал та зовнішнє середовище діяльності.

Сучасний банківський сектор із місця конкурентної боротьби банківських продуктів та послуг поступово перетворюється у місце боротьби стратегій. Такі зміни є принципово якісними, адже

вимагають використання наукового підходу, аналітичних методів та виважених обґрунтованих рішень ведення банківської діяльності. У цьому контексті, розвиток будь-якого банку базується саме на стратегії його кредитно-інвестиційної діяльності та її ресурсному забезпеченні, оскільки саме вона значною мірою визначає ефективність довгострокового функціонування банку та його взаємовідносини з реальним сектором економіки. Банківська кредитно-інвестиційна стратегія, на нашу думку, являється комплексом положень, що визначають мету та завдання діяльності банку у сфері довгострокового фінансування реального сектора економіки держави.

Необхідність розробки кредитно-інвестиційної стратегії демонструє рис. 1.

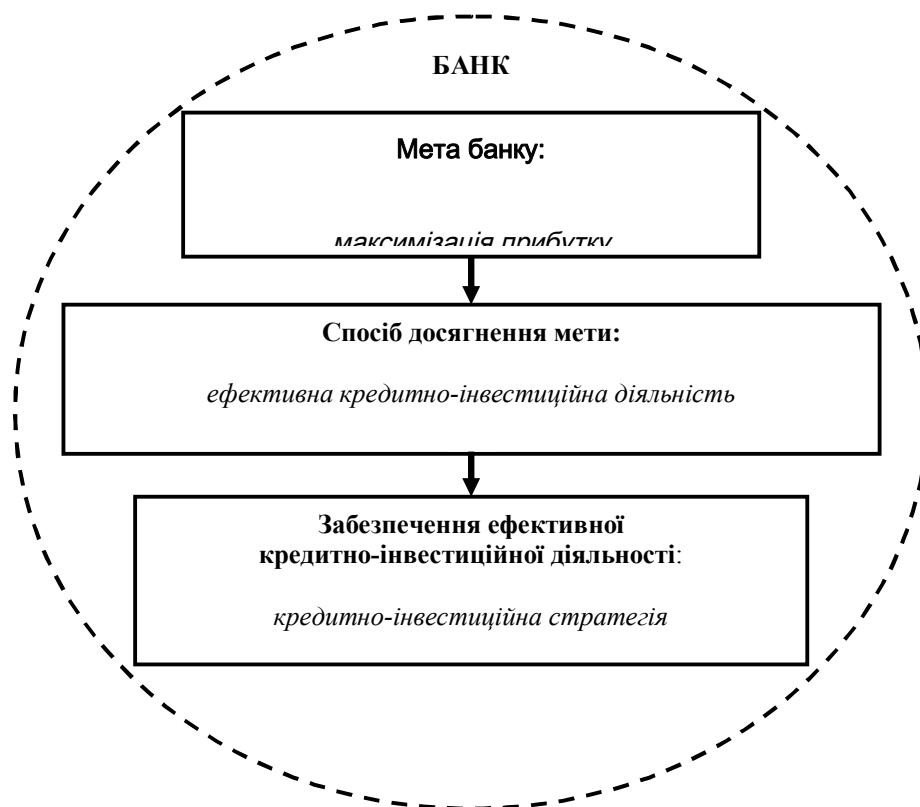


Рис. 1 Необхідність розробки банківської кредитно-інвестиційної стратегії\*.

\*Джерело: побудовано автором

Формуючи кредитно-інвестиційну стратегію банку, слід чітко визначитися з її основними елементами, якими є: мета, суб'єкти, об'єкти, завдання та принципи. Метою кредитно-інвестиційної стратегії безумовно є максимізація доходів банку, проте не менш важливим є досягнення соціально-економічного ефекту. До суб'єктів стратегічного менеджменту кредитно-інвестиційної діяльності відносять як внутрішніх суб'єктів (менеджери, керівники, акціонери, наймані працівники), так і зовнішніх суб'єктів (клієнти банку, конкуренти, суспільство, державні органи).

Основними об'єктами кредитно-інвестиційної стратегії банку є:

- матеріальні та нематеріальні ресурси;

- джерела фінансування;  
- сукупність ризиків банківської діяльності;  
- система управління банком;  
- фінансові відносини між вищезазначеними суб'єктами.

До основних завдань кредитно-інвестиційної стратегії слід віднести:

- визначення ефективних методів використання фінансових та нефінансових ресурсів банку;  
- вивчення фінансових та нефінансових можливостей імовірних конкурентів;  
- вибір галузей та підприємств, привабливих для банку з позиції довгострокового кредитування;  
- розробка принципів відбору довгострокових інвестиційних проектів для кредитування;

- розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості банку.

Ефективність реалізації кредитно-інвестиційної стратегії забезпечується принципами, серед яких, насамперед, виділяють такі:

— адекватність обраної стратегії загальній економічній ситуації в державі та внутрішнім можливостям банку;

— узгодженість кредитно-інвестиційної стратегії із загальною стратегією банку;

— практична цінність стратегії;

— можливість оновлення та уточнення відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов діяльності банку;

— визначеність кінцевого терміну досягнення стратегічних цілей;

— отримання позитивного ефекту від реалізації стратегії.

Кредитно-інвестиційна стратегія банку є складним, багатогранним процесом, в основі якого лежать чимало аспектів її розробки та впровадження. Всю сукупність цих аспектів можна поділити на чотири групи (рис. 2).

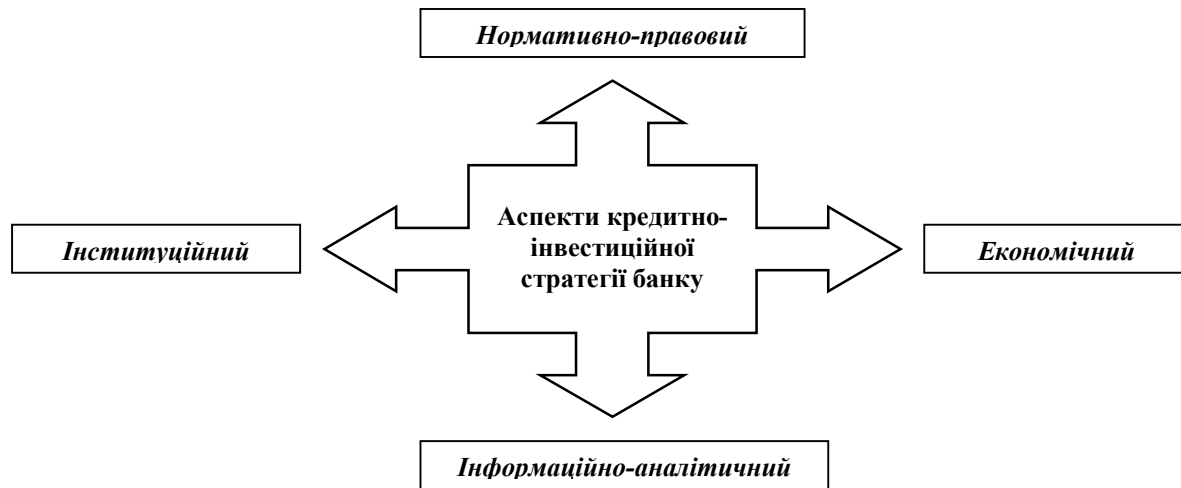


Рис. 2 Основні аспекти банківської кредитно-інвестиційної стратегії\*

\*Джерело: побудовано на основі [4, с.44]

У рамках інституційного аспекту стратегії ключовими складовими є кредитно-інвестиційний портфель банку, його структура та обсяги, а також система ризиків, пов'язаних із формуванням цього портфеля. Нормативно-правовий аспект стратегії — це законодавчі акти держави, вищестоящих та контролюючих органів, а також внутрішньобанківські нормативні документи та положення, які формують правове середовище ведення кредитно-інвестиційної діяльності. Економічний аспект містить такі складові стратегії, як ресурсне забезпечення кредитно-інвестиційної діяльності, система економічних показників для оцінки ефективності діяльності та реалізації стратегії, управління та контроль кредитно-інвестиційного процесу. Інформаційно-аналітичний аспект стратегії по суті є системою пошуку, збору, аналізу, обробки та зберігання інформації. Така система дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, є основою для прогнозування та планування діяльності у межах інших аспектів.

Варто зазначити, що жоден із зазначених аспектів не має пріоритетів над іншими; вони є взаємопов'язаними та створюють єдиний комплекс розробки і реалізації стратегії банку. Обмін інформацією між складовими стратегії дозволяє узгоджувати тривалість, етапи та умови кредитно-інвестиційної діяльності.

Стратегічний фінансовий менеджмент банку направлений, насамперед, на вирішення проблем зовнішнього середовища, на вибір місця на фінансовому ринку та номенклатури банківських продуктів і послуг. Стратегічне управління банківською діяльністю характеризується низкою особливостей, які характеризують його з позиції можливостей та складності застосування, а саме:

— стратегічне управління не дає ні точної, ні детальної картини майбутнього. Модель діяльності банку, що виробляється в результаті стратегічного управління, є не деталізованим описом його внутрішнього стану та положення у зовнішньому середовищі, а сукупністю якісних і кількісних характеристик фінансового стану банку, його організаційної та управлінської культури, позиції на ринку, основних клієнтів, партнерів і конкурентів. Таким чином, стратегічне управління спрямоване на визначення умов і забезпечення діяльності банку в майбутньому в умовах невизначеності та конкурентної боротьби;

— стратегічне управління не має строгої теорії, яка б визначала порядок вирішення певних завдань або дій в конкретних ситуаціях, тобто воно не може бути алгоритмізовано шляхом зведення процесу вироблення управлінських рішень до кінцевого набору дій (схем, процедур або правил). Незважаючи на існування цілого ряду загальних рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем, вибору та реалізації

стратегії розвитку банку в цілому, стратегічне управління — це переважно неформалізований творчий процес, поєднання інтуїції та мистецтва вищого керівництва визначати стратегічні цілі і вести до них банк;

— організація процесу стратегічного управління в банку передбачає значні витрати матеріальних і людських ресурсів, часу та зусиль керівництва, що спрямовані на створення системи стратегічного планування, яка відрізняється від процедури розробки бюджетів доходів і витрат; служб, які здійснюють стратегічний моніторинг зовнішнього оточення банку (клієнтів, конкурентів, партнерів) і загальної економічної ситуації в країні, а також ситуації на грошових і фінансових ринках, що знаходяться в сфері стратегічних інтересів банку; системи підбору кадрового складу керівників вищої ланки, що володіють навичками стратегічного мислення й управління;

— на відміну від оперативних (поточних) проблем, питання стратегічного управління не породжують себе самі, вони не завжди привертають увагу вищого керівництва. Більш того, якщо їх спеціально не виявляти, стратегічні проблеми можуть залишитися взагалі непоміченими на тлі величезного числа оперативних питань;

— помилки стратегічного управління (головною з яких є його відсутність) мають, як правило, досить серйозні наслідки, які у більшості випадків неможливо виправити в ході поточної діяльності. Головними наслідками стратегічних прорахунків є хронічна нестача ресурсів для розрахунків за зобов'язаннями банку та зниження частки банку у своєму сегменті на ринку. У сучасних умовах, коли у короткі терміни створюються абсолютно нові банківські продукти, кардинально змінюються напрями банківських вкладень, виникають нові можливості для банківського бізнесу і зникають ті, що існували багато років, невірні передбачення та помилки стратегічного характеру можуть стати фатальними для банку;

— розробка навіть найкращих стратегічних планів не гарантує їх автоматичного виконання. Якщо формування стратегії банку являє собою важку інтелектуальну частину управлінської діяльності, то її реалізація — найскладніше завдання менеджменту. Його виконання передбачає, насамперед, впровадження організаційної культури управління, що дозволяє реалізувати обрану стратегію, включаючи створення систем мотивації та організації праці. Банк не може перейти до стратегічного управління навіть за наявності ефективної системи стратегічного планування, якщо відсутні об'єктивні можливості (механізми) та суб'єктивні передумови (насамперед, воля керівництва) для виконання стратегії [7, с.31]

Необхідність врахування зазначених особливостей підтверджує аналіз виконання стратегічних планів суб'єктів господарювання різних сфер діяльності розвинених країн світу.

За його результатами фахівці зробили такі висновки:

1. Ефективність реалізації стратегії майже не залежить від її якості. Головним фактором ефективності стратегії є якість її реалізації.

2. Більше половини підприємств та організацій із якісно розробленою стратегією мають справу з її неякісною реалізацією.

3. Аналіз та оцінка діяльності господарюючого суб'єкта виключно на основі розрахунку фінансових показників, що є базою для розробки стратегічних планів, не забезпечує його майбутньої економічної цінності.

Аналіз діяльності вітчизняних банків свідчить, що наразі питання стратегічного управління є надзвичайно актуальними. Практика показує, що основні помилки формуються ще на стадіях визначення місії банку та вибору методів реалізації стратегії. На наш погляд, ключовою проблемою є те, що чимало українських банків досить широко та абстрактно трактують власну місію. Як наслідок, за відсутності чітких цілей та завдань банківської діяльності, а також методів їх досягнення, розроблена стратегія не виправдовує свого призначення. У сучасних умовах, за наявності економічної невизначеності та чималого кількості ризиків, банки орієнтуються тільки на підтримання та поліпшення фінансових показників, нехтуючи іншими факторами, що визначають ефективність роботи банківської установи. Створюється ситуація, коли на перший погляд вдала тактика у кінцевому результаті виявляється хибною стратегією.

Серед проблем, з якими стикаються українські банки на усіх етапах стратегічного менеджменту (планування, реалізація, контроль та аналіз), варто виділити такі:

- стратегія не реалізується на практиці, стратегічні цілі і показники діяльності не досягаються;
- реалізація стратегії вимагає набагато більше ресурсів та часу, ніж це заплановано;
- стратегічні цілі не є зрозумілими працівникам і не підтримуються ними;
- обрано неправильну стратегію, яка не відповідає рівню розвитку банку, ринковим тенденціям та ситуації в економіці держави;
- не усвідомлюється необхідність перегляду стратегії банку через наявність періодів нестабільності в економіці держави;
- процеси стратегічного управління не налагоджені та (або) неефективні;
- висока вартість розробки стратегії кваліфікованими зовнішніми експертами робить неможливим їхнє залучення більшістю невеликих банків.

Стратегічний менеджмент у банківських установах являє собою складний багаторівневий механізм. Тому, навіть якісна розробка та чітке формулювання стратегії не є гарантією досягнення поставлених цілей. Впровадження відповідної розробленої стратегії розвитку банку має відбуватися лише за виконання ряду важливих умов, серед яких ключовими є наявність достатньої кількості ресурсів, існування відповідної корпоративної культури,

інформаційної інфраструктури та готовність банку до змін.

Сучасний стан вітчизняної банківської сфери свідчить, що наразі більшість українських банків не готові до кардинальних змін та нововведень довгострокового характеру. Втім, навіть за таких умов, вважаємо, що питання розробки стратегії є на часі. Світовий практичний досвід показав, що від розробки стратегії до досягнення бажаних фінансових та соціальних результатів проходить чималий відрізок часу, який, як правило, вимірюється у роках. Тому, на нашу думку, українським банкам задля досягнення успіху у майбутньому вже сьогодні необхідно формувати власну ефективну стратегію.

## ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу теоретичних та практичних підходів щодо трактування поняття «стратегія» нами запропоновано визначення стратегії банківської діяльності, а саме: стратегія банку — це довгостроковий, всебічний план розвитку, який містить комплекс рішень щодо виконання місії банку та шляхів досягнення його цілей з огляду на внутрішній потенціал та зовнішнє середовище.

2. Розвиток банківського бізнесу, насамперед, базується на стратегії його кредитно-інвестиційної діяльності, оскільки саме вона значною мірою

визначає ефективність довгострокового функціонування банків, їхні взаємовідносини з реальним сектором економіки, гарантує успішний довгостроковий розвиток та вихід на світовий рівень.

3. Аналіз діяльності українських банків у сфері стратегічного менеджменту виявив такі проблеми:

— відсутність у більшості вітчизняних банків власної, розробленої відповідно до сучасних світових стандартів, стратегії;

— неефективність (або відсутність) реалізації розробленої стратегії на практиці;

— недостатнє ресурсне забезпечення процесу реалізації стратегії;

— відсутність ефективного механізму стратегічного менеджменту;

— нерозуміння працівниками стратегічних цілей банку;

— вибір неправильної стратегії;

— висока вартість розробки стратегії кваліфікованими зовнішніми експертами тощо.

4. Світовий банківський досвід довів, що тільки наявність науково обґрунтованої стратегії дозволяє банкам протистояти кризовим явищам та забезпечити їх фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Стратегія є тим важливим методологічним і прикладним інструментом, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність банків, стійкість до ризиків та прибутковість.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D.Chandler. — Cambridge: M.I.T. Press, 1962. — 480 p.
2. Mintzberg H. Strategy Concept I: Five Ps For Strategy / Henry Mintzberg // California management review. — № 30. — 1987. — P. 11-24.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 358 с.
4. Бандурин А. В., Чуб Б. А. Инвестиционная стратегия корпорации на региональном уровне / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. — М.: Наука и экономика, 1998. — 132 с.
5. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. - 720 с.
6. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.
7. Лаптырев Д. А. Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы — задачи — модели — методы / Д. А. Лаптырев. — М.: БДЦ-пресс, 2005. — 682 с.

Одержано 09.09.2013р.