

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)



Ефективна економіка № 12, 2016

УДК 336.77

*О. С. Безродна,
к. е. н., старший викладач кафедри банківської справи,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
І. Б. Чернявський,
к. е. н., директор Сумської філії ПАТ КБ Приватбанк*

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

*Olena Bezrodna,
Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Banking,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
I. Chernyavskiy,
Candidate of Sciences (Economics),
Director of Sumy branch of PJSC CB "Private Bank"*

METHODOLOGICAL TOOLS OF CHOOSING THE CREDIT AND INVESTMENT STRATEGY ADOPTED BY BANKS

У статті розглянуто теоретичні аспекти кредитно-інвестиційної діяльності банку, узагальнено підходи до трактування її змісту. Проведено аналіз динаміки та структури кредитно-інвестиційного портфеля (КІП) банків України протягом 2007-2016 рр. Узагальнено методи вибору банківських стратегій та обґрунтовано доцільність використання матричного підходу для здійснення стратегічного планування. Визначено етапи формування аналітичного забезпечення для вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку: розрахунок показників раціональності формування КІП банку та проведення інтегральної оцінки методом таксономії; визначення кількісного рівня ризикованості КІП банку; надання якісної інтерпретації кількісної оцінки раціональності формування КІП банку та рівня його ризикованості. Вибір типу стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку запропоновано здійснювати шляхом визначення його положення у матриці, що утворена співвідношенням рівнів раціональності формування КІП банку та його ризикованості.

This article reviews theoretical aspects of banks' credit and investment activity, summarizes approaches to its contents interpretation. It also represents the dynamical and structural analysis of the Ukrainian banks' credit and investment portfolio (CIP) for 2007-2016. The article summarizes the methods of choosing banking strategies and substantiates the practicability of using a matrix approach in strategic planning. The analytical support formation stages applied while choosing the credit and investment strategy adopted by banks are determined as follows: calculation of indicators showing the sustainability of the CIP formed by a bank and an integrated assessment by taxonomy; determining the quantitative level of the bank's CIP riskiness; qualitative interpretation of the quantitatively assessed sustainability of the CIP formed by a bank and its riskiness level. The article suggests choosing the credit and investment strategy type adopted by a bank through determining its position in the matrix formed by the levels ratio of sustainability of the CIP formed by a bank and its riskiness.

Ключові слова: кредитно-інвестиційна діяльність, банк, матричний підхід, стратегія, ризикованість кредитно-інвестиційного портфеля.

Key words: credit and investment activity, a bank, a matrix approach, a strategy, credit and investment portfolio riskiness.

Постановка проблеми. Циклічність економічної та політичної нестабільності в Україні, наявність інфляційних коливань, девальвація курсу національної валюти сприяє зменшенню обсягів кредитування та згортанню інвестиційних процесів. Ефективність роботи банків в таких умовах визначається рівнем фінансового прибутку, близько 70% якого припадає саме на доходи від кредитно-інвестиційної діяльності. При цьому слід враховувати, що прибуткова діяльність банків є головною передумовою нарощування капіталу, подальшого розвитку та підтримання їх конкурентоспроможності на фінансовому ринку. Однак, за даними Національного банку України станом на 01.01.2017 рентабельність активів банківської системи становила (–12,6%) і тому, одним із першочергових завдань сучасного банківського менеджменту є підвищення рівня прибутковості та удосконалення механізмів забезпечення ефективності управління кредитно-інвестиційною діяльністю банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різноманітних аспектів кредитно-інвестиційної діяльності банків займалися О. І. Воробйова, О.І. Заславська, К. В. Карась, О.М. Колодізев, Б.Л. Луців, О. О. Ляхова, Н. Г. Маслак, І.В. Мулик, В. Ю. Подчесова, Н.Г. Рогальська, Н. В. Рогожнікова, Т. П. Шокало та ін. При цьому існуючі наукові доробки в більшій мірі присвячені розкриттю змісту поняття та складових системи управління кредитно-інвестиційною діяльністю, а також детальному аналізу та оцінюванню стану кредитно-інвестиційного портфеля банків України. Проте, залишаються питання, які характеризуються неоднозначністю існуючих поглядів та потребують більш детального дослідження. Зокрема, подальшого розгляду потребують теоретико-методичні аспекти стратегічного планування кредитно-інвестиційної діяльності банків.

Постановка завдання. Метою статті визначено розвиток методичного інструментарію вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кредитно-інвестиційна діяльність банків є важливим джерелом розвитку реального сектора економіки, забезпечуючи тісний зв'язок між секторами юридичних осіб, фізичних осіб і банківських установ. Важливість детального вивчення цього напрямку діяльності банків підтверджує першочерговість аналізу сутності поняття кредитно-інвестиційної діяльності.

В існуючих на сьогодні науково-літературних джерелах не сформувалося єдиного підходу щодо змісту даного напрямку діяльності банків. Варто також зазначити про існування двох точок зору науковців, які передбачають розгляд кредитно-інвестиційної діяльності банків як цілісного поняття або відокремлене трактування кредитної та інвестиційної діяльності як її складових. Так, представниками першого підходу є такі науковці як О. Заславська, К.В. Карась та В.Ю. Подчесова. При цьому О.І. Заславська, розглядаючи кредитно-інвестиційну діяльність банків, вважає, що вона охоплює такі найважливіші аспекти як «надання грошових коштів на довгостроковій основі на умовах платності, повернення, строковості з метою реалізації інвестиційних проєктів» [8]. Наведене визначення відображає основні ознаки кредиту, а також інвестиційну спрямованість його використання.

В. Ю. Подчесова та К. В. Карась кредитно-інвестиційну діяльність банків визначають як «сукупність обґрунтованих стратегічних дій керівництва і працівників банку з надання банківських ресурсів з метою підвищення ефективності банківської діяльності, платоспроможності та зменшення рівня ризику» [14]. Однак, це визначення не повною мірою розкриває сутність даного поняття, оскільки відсутні акценти на напрямках вкладення банківських ресурсів, що дозволило б відобразити не лише кредитну, але й інвестиційну спрямованість їх використання.

Представниками іншого підходу є А. О. Спіфанов, Н. Г. Маслак та І. В. Сало, які розглядають кредитну та інвестиційну діяльність як окремі складові. Так, автори визначають кредитну діяльність як «короткострокове та довгострокове кредитування виробничої, соціальної, інвестиційної та наукової діяльності підприємств та організацій; надання споживчих кредитів населенню; міжбанківських кредитів у частині наданих іншим банкам; лізинг, факторинг, дисконт-векселів», у той час як під інвестиційною діяльністю вчені розуміють «формування портфеля цінних паперів та прямих інвестицій» [7]. Варто зазначити, що під час розгляду кредитно-інвестиційної діяльності банків як сукупності двох пов’язаних, але самостійних напрямків, існує дискусійний аспект щодо первинності та, відповідно, важливості понять. Погоджуючись з автором [12], зв’язок між означеними складовими настільки тісний, що неможливо визначити більш важливу з них.

Що стосується сучасних тенденцій функціонування вітчизняних банків на кредитно-інвестиційному ринку, протягом останніх 10 років відбувались такі різноспрямовані зміни (табл. 1). Так, за 2007-2008 рр. обсяг кредитно-інвестиційного портфеля банків збільшився на 297,5 млрд. грн. або на 64,4% переважно за рахунок значного зростання кредитного портфеля банківської системи (на 284,7 млрд. грн.). Це зумовлено було тим, що докризова діяльність банків характеризувалася значним прискоренням темпів збільшення обсягів споживчих кредитів та кредитів в іноземній валюті. Однак, в наслідок світової фінансової кризи в 2009 р. відбулося значне скорочення як кредитного (на 120,9 млрд. грн.), так і інвестиційного портфелів банків (на 3,4 млрд. грн.).

Таблиця 1. Динаміка обсягів кредитно-інвестиційного портфеля банків України протягом 2007-2016 рр. (розраховано за даними Асоціації банків України (скориговано на резерви під кредитні операції) [13]))										
Назва показника	Роки									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
кредитний портфель, млрд. грн.	436,4	721,1	600,2	549,6	548,0	539,4	648,0	660,7	417,6	206,6
інвестиційний портфель, млрд. грн.	25,8	38,6	35,2	63,7	56,2	55,1	84,6	92,4	44,1	136,8
кредитно-інвестиційний портфель, млрд. грн.	462,2	759,7	635,4	613,3	604,2	594,5	732,6	753,1	461,7	343,4

За результатами діяльності банків в 2010 р. продовжувалось скорочення обсягів інвестиційно-кредитного портфеля на 22,1 млрд. грн. (на 3,48%) та кредитного портфеля – 50,6 млрд. грн. (8,43%). Втім, обсяг інвестиційного портфеля банків збільшився на 28,5 млрд. грн. або 80,97%. Таку динаміку можна пояснити надлишком ліквідності серед українських банків (за умови призупинення кредитування) та необхідністю банків вкладати кошти в дохідні активи. Зміни 2011-2012 рр. мали негативний характер, що підтверджується зменшенням як загального обсягу кредитно-інвестиційного портфеля, так і його складових окремо. Так, протягом 2011-2012 рр. загальний обсяг кредитного портфеля зменшувався на 0,29% та 1,56%, а інвестиційного – на 11,8% та 1,96% відповідно. Причинами деякого уповільнення кредитної та інвестиційної діяльності є наслідки світової фінансової кризи, недостатність капіталу для покриття кредитних ризиків, неспроможність банків ефективно управляти проблемною частиною кредитного портфеля та недовіра населення до банківської системи.

Протягом 2013-2014 рр. спостерігалось зростання обсягів кредитно-інвестиційного портфеля банків, що відбулося внаслідок стрімкої девальвації національної валюти. Так, обсяг кредитної складової портфеля збільшився за рахунок переоцінки та зростання залишків валютних активів, а інвестиційної – за рахунок збільшення номінальної вартості валютних ОВДП, які перебували у власності банків.

Аналізуючи кредитно-інвестиційний портфель банківської системи у 2015-2016 рр., можна зробити наступні висновки. Спостерігалось значне уповільнення темпів кредитно-інвестиційної діяльності на 38,69% та 25,62% та, зокрема, зменшення обсягу кредитування на 36,79% та 50,53% відповідно за роками. Так, серед основних факторів, що гальмують відновлення кредитування, виступають високий рівень невизначеності щодо подальшого економічного розвитку та обмежене коло надійних майбутніх позичальників. Також зменшення обсягів загального кредитно-інвестиційного портфеля підкріплюється негативними наслідками процесу виведення частини банківських установ з ринку. Проте, в пошуках додаткових джерел доходів банки у 2016 році значно збільшили обсяг інвестиційного портфеля на 92,7 млрд. грн. або на 210,2 % як альтернативу збільшення прибутку банків.

Для більш детального аналізу доцільно розглянути також й структуру кредитно-інвестиційного портфеля вітчизняних банків. Так, за даними Асоціації банків України [13], протягом 2007-2016 рр. левова частка кредитно-інвестиційного портфеля припадає на кредити юридичним та фізичним особам (значення коливались в межах від 82,26% до 88,67%). Більш динамічними та значними були зміни у таких складових як міжбанківські кредити та цінні папери. Так, обсяги міжбанківських кредитів значно зменшились з 11,05% у 2007 р. до 1,67% у 2016 р. Такі зміни мають позитивний характер, оскільки міжбанківське кредитування не приймає безпосередньої участі у забезпеченні реального сектора економіки інвестиційними ресурсами, маючи лише опосередковане значення у процесах перерозподілу коштів між банками. Частка цінних паперів у кредитно-інвестиційному портфелі банків протягом аналізованого періоду, хоч і не суттєво, але поступово збільшувалась, що в такому разі підтверджує активізацію інвестиційної діяльності як банків, так і юридичних осіб.

Погоджуючись з автором [16], причинами зменшення обсягів кредитно-інвестиційного портфеля банків стали: незбалансованість строків залучення та розміщення фінансових ресурсів (відсутність грошей для здійснення довгострокових інвестицій); відсутність ефективного функціонуючого фондового ринку; широкий спектр ризиків, які виникають при здійсненні інвестиційних операцій, складність їх прогнозування і оцінювання; брак якісної фінансової інформації щодо позичальників, що призводить до погіршення якості кредитного портфеля та необхідності формування значного обсягу резервів. До того ж достатньо впливовими чинниками, що обмежують розвиток кредитно-інвестиційної активності банків в сучасних умовах є політична та економічна нестабільність в країні та вкрай низький рівень довіри населення до вітчизняної банківської системи, що обмежує можливості розширення кредитно-інвестиційного портфеля банків. Тому, в умовах наявності значного переліку факторів дестабілізуючого впливу на рівень активності банків на кредитно-інвестиційному ринку, актуалізуються питання необхідності створення та реалізації ефективних стратегій для покращення основних параметрів їх кредитно-інвестиційної діяльності.

Стратегія кредитно-інвестиційної діяльності є складовою фінансової стратегії, що охоплює функціональний рівень управління банком. Проведене в [2] дослідження дозволяє зробити висновок, що на вибір стратегій усіх рівнів управління (як загально корпоративних, конкурентних, так функціональних) впливає велика кількість чинників, які доцільно об’єднати у такі групи: фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища та інші фактори впливу (фактори часу та ризику). При цьому на практиці кількість та комбінація факторів впливу на вибір стратегії може бути різною для кожного банку, а приймаються до уваги лише ті з них, що на думку менеджменту банку є найбільш значущими відносно досягнення стратегічних цілей. Щодо механізму вибору банківських стратегій в науковій літературі [1,4,9-11,17,18,20,21-23] представлено пропозиції щодо використання таких інструментів: експертних оцінок, мозкового штурму та ділових ситуацій, кількісних методів прогнозування, портфельного аналізу, матричних методів (матриці І. Ансоффа «продукти-ринок», BCG «зростання – доля ринку», «Shell», General Electric-McKinsey, ADK-LC, Д.Абеля та ін.), SPACE-аналізу, аналізу ієрархій, GAP-аналізу, методу розрахунку економічного прибутку за стратегічними альтернативами, збалансованої системи показників Д. Нортон та Р. Каплана, моделі BSC Лоренса Мейсела, піраміди ефективності, моделі EP2M, системи управління на основі показника EVA, методу «шість сигм», TPS (Total Performance Scorecard) – універсальної системи показників.

Серед представлених інструментів управління для вибору стратегій як підприємств, так і банків, достатньо широкого розповсюдження у використанні набули саме матричні методи. Так, наприклад, у роботах Г. Блакити [3], О.В. Раєвної, М.М. Берест [15] представлено рекомендації щодо вибору фінансової стратегії підприємства. О.Є. Гудзь [6] також робить наголос на доцільності застосування мультимодульного методу в межах матричного підходу для формування портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Л.Д. Гармідер [5] наведено пропозиції щодо побудови та використання діагностичної матриці, що дозволяє визначити стратегічний профіль кадрового потенціалу підприємства за співвідношенням «фаза життєвого циклу-стадія розвитку-рівень розвитку».

Що стосується банківської сфери, А. С. Ярошенко [23] розглядає особливості використання матричних методів в контексті вибору конкурентних стратегій банку. О.І. Штейн основи матричного підходу адаптовано для розроблення конкурентної карти ринку банківських послуг [22]. Т.Г. Савченко шляхом побудови матриці «стратегія-трансфертна ціна» удосконалено механізм оптимізації вибору методу трансфертного ціноутворення, який ґрунтується на врахуванні взаємозв'язку між методом трансфертного ціноутворення та видом корпоративної стратегії банку [19].

Аналіз напрямів застосування матричного підходу як для підприємств, так і у банківській практиці, дає можливість стверджувати про можливість адаптації відповідного управлінського інструментарію й для вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. До того ж, більшості науковців, які використовують матричний підхід у власних дослідженнях, зазначають, що основною перевагою матричних методів є можливість врахування у процесі вибору необхідного типу стратегії впливу декількох груп факторів. Крім того, як зауважує Г. Блакита [3], для вибору конкретних видів стратегій можуть обиратись саме такі групи факторів, які найбільше з ними пов'язані, тобто забезпечуватиметься індивідуальний підхід до побудови матриці за факторними параметрами при виборі виду будь-якої стратегії підприємства [3, с.51-52].

В такому разі першочерговим завданням при використанні матричного підходу для здійснення стратегічного планування кредитно-інвестиційної діяльності банку є визначення типу і розмірності матриці, а також критеріїв, співвідношення яких будуть її утворювати. Так, в межах даного дослідження пропонується використовувати дев'яти-квадрантну матрицю, яка об'єднує чотири зони, кожна з яких і відповідає окремому типу стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. При цьому, обґрунтування типу стратегії пропонується здійснювати шляхом визначення положення банку у матриці, що утворена співвідношенням рівнів раціональності формування КІП банку та його ризикованості. Іншими словами, у сукупності відповідні параметри є аналітичним забезпеченням (етапи його формування наведено на рис.1) для вибору стратегії.

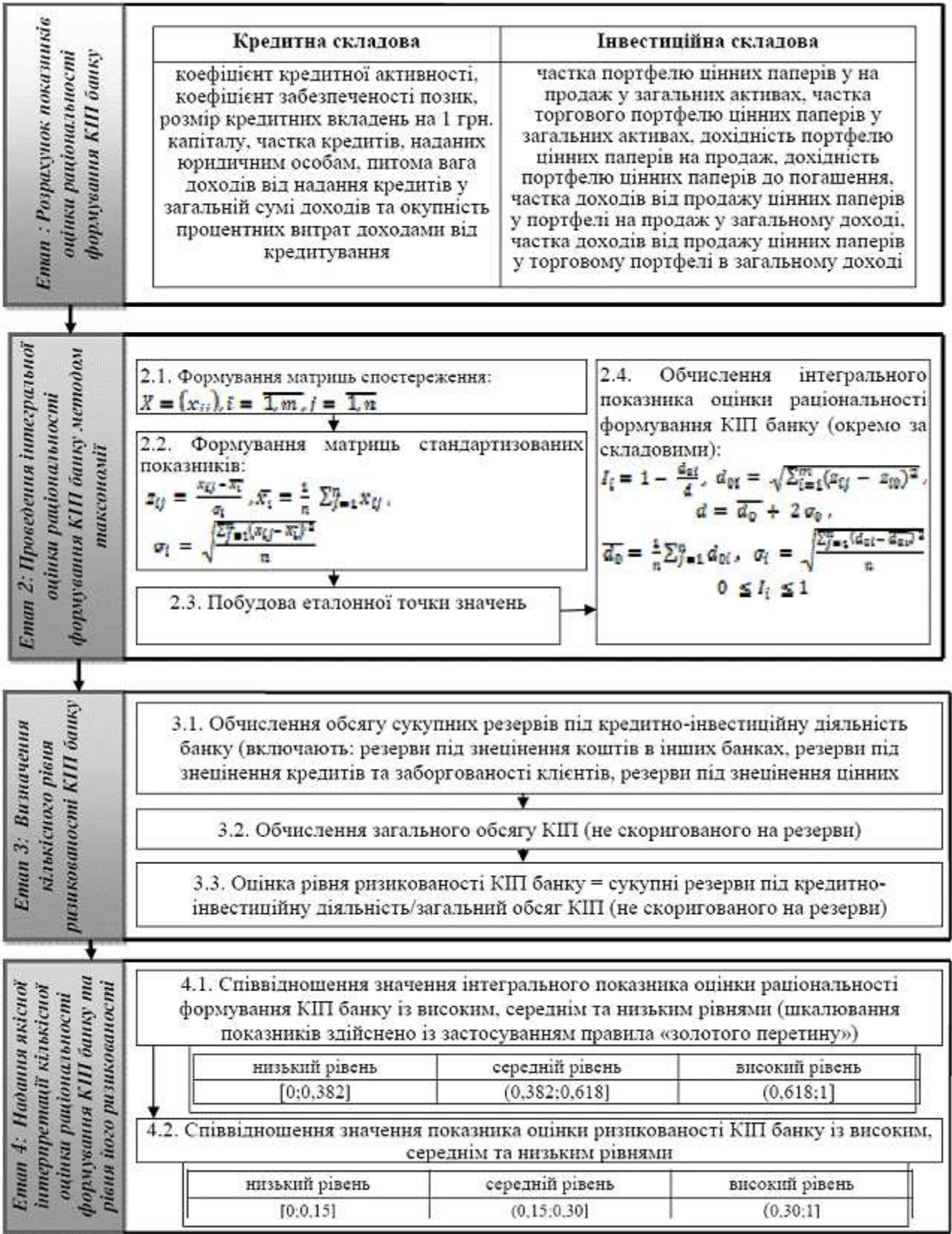


Рис. 1. Етапи формування аналітичного забезпечення для вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку

Описуючи процедуру розроблення аналітичного забезпечення для вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку слід зауважити на тому, що при обґрунтуванні параметрів оцінки раціональності формування його кредитно-інвестиційного портфеля використано такі критерії їх відбору: кількісний вираз, зрозумілість, універсальність, наявність інформації та рекомендацій щодо розрахунку.

На другому етапі процедури (рис.1), метою якого є проведення інтегральної оцінки раціональності формування КІП банку із використанням методу таксономії, передбачено розрахунок синтетичних показників оцінки стану його складових – кредитної та інвестиційної, а також визначення їх середнього геометричного значення. В свою чергу співставлення кількісних значень зведеного показника оцінки раціональності формування КІП банку якісним рівням, пропонується здійснювати із використанням шкали, побудованої за правилом «золотого перетину», відповідно до якого, усі зміни відбуваються на рівні 38,2% та 61,8%.

Запропонований підхід до вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності було апробовано шляхом оброблення показників фінансової звітності 8 банків України, частка активів у сукупних активах банківського сектору яких станом на 01.01.2017 становила більше 1%. З причини того, що висвітлення узагальнених даних діяльності банків може негативно вплинути на їх репутацію та спровокувати відтік коштів клієнтів, результати проведеного дослідження було представлено із використанням умовних позначень – Банки1-8.

Результати кількісної та якісної оцінки раціональності формування кредитно-інвестиційного портфеля аналізованих банків та його ризикованості (розраховано за даними станом на 01.01.2017 р.) наведено в табл.2.

Відповідно до проведених розрахунків, значення інтегрального показника оцінки раціональності формування КІП для 75% банків було середнім, а для інших 25% – високим (Банк 1 та Банк 4). При цьому аналіз розподілу часток банків за рівнем ризикованості КІП дозволив виявити тенденцію достатньо високої ризикованості кредитно-інвестиційної діяльності 50% із сукупності аналізованих банків (рівень їх ризику коливався від 0,33 до 0,58).

Таблиця 2.
Результати оцінки параметрів визначення типів стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків України

Банк	Значення таксономічних показників оцінки складових КІП банку		Значення інтегрального показника оцінки раціональності формування КІП банку	Показник рівня ризикованості КІП
	Кредитна складова	Інвестиційна складова		
Банк 1	0,736	0,5692	0,647 (В)	0,53 (В)
Банк 2	0,752	0,468	0,593 (С)	0,39 (В)
Банк 3	0,647	0,482	0,558 (С)	0,27 (С)
Банк 4	0,671	0,627	0,649 (В)	0,29 (С)
Банк 5	0,653	0,462	0,549 (С)	0,15 (Н)
Банк 6	0,708	0,477	0,581 (С)	0,25 (С)
Банк 7	0,701	0,461	0,568 (С)	0,58 (В)
Банк 8	0,761	0,461	0,592 (С)	0,33 (В)
В, С, Н – високий, середній та низький рівні параметрів визначення стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку				

З урахуванням результатів оцінки параметрів визначення типів стратегій кредитно-інвестиційної діяльності для аналізованих банків, ідентифіковано координати їх позиціонування у розробленій матриці (рис. 2).

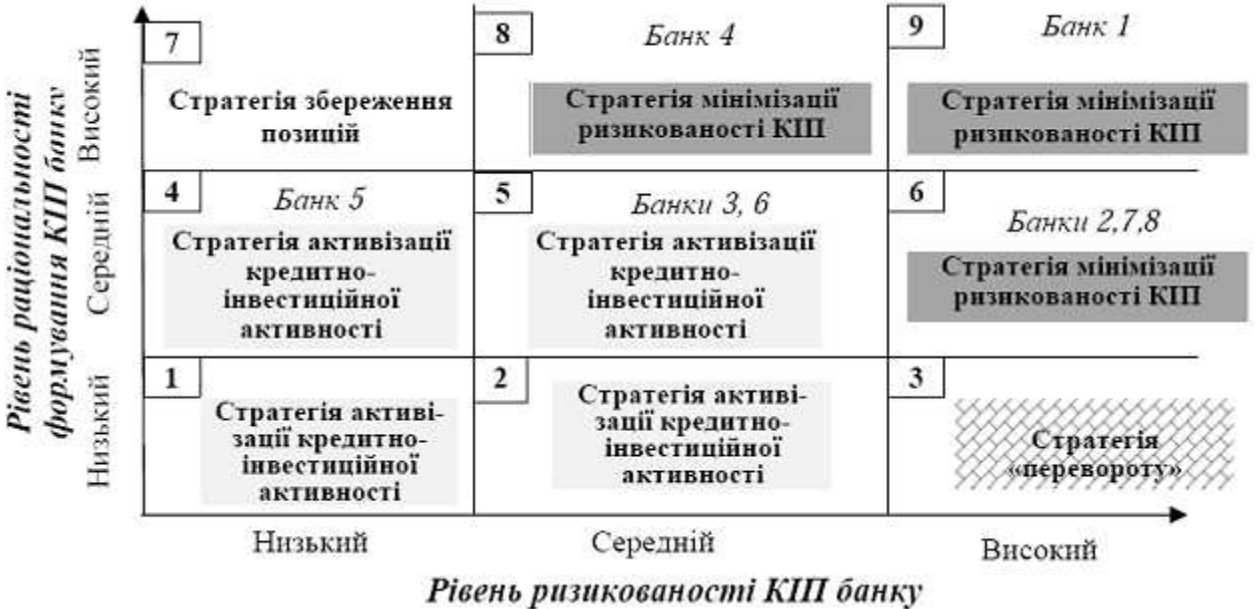


Рис. 2. Позиціонування аналізованих банків у матриці вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності

Відповідно до побудованої матриці, квадранти 1,2,4,5 характеризують ситуацію, коли значення обох показників є низькими та/або середніми (до цієї зони попали Банки 3,5 та 6). З урахуванням того, що для зазначених банків виявлено низький та/або середній рівні раціональності формування кредитно-інвестиційного портфеля, пріоритетним для них буде використання стратегії активізації кредитно-інвестиційної діяльності з урахуванням необхідності збереження/зниження рівня її ризикованості. До 3 квадранту банк може потрапити у тому випадку, якщо рівень ризикованості його КІП буде високим, а рівень раціональності формування КІП – низьким. В такому разі доцільним для нього буде впровадження стратегії «перевороту», що одночасно спрямована як на розширення кредитно-інвестиційного портфеля банку, так і удосконалення ризик-орієнтованого управління ним. При ситуації, коли банк потрапляє до 7 квадранту, логічним є використання стратегії збереження позицій, що орієнтована на підтримання високого рівня раціональності формування КІП та низького рівня його ризикованості. За умови позиціонування банку у квадрантах 6,8 або 9, пропонується до використання стратегія мінімізації ризикованості КІП. Відповідний тип стратегії за результатами дослідження рекомендовано обрати для 5 з 8 аналізованих банків.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи слід зробити висновок, що використання представлених пропозицій щодо вибору стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку із використанням матричного підходу дозволяє: комплексно врахувати особливості та напрями її реалізації; спираючись на рівень ризикованості та раціональності формування кредитно-інвестиційного портфеля визначати пріоритети стратегічного розвитку банку у перспективі та розробити комплекс необхідних заходів для їх реалізації. Напрямом подальших досліджень авторами визначено змістовне наповнення кожного з типів стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банку в залежності від особливостей формування КІП.

Література.

1. Ачкасова О. В. Удосконалення визначення стратегії підприємства в умовах кризи на основі збалансованої системи показників : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. В. Ачкасова. – Харків, 2011. – 20 с.

2. Безродна О. С. Фактори, критерії та методи вибору стратегії банку / О. С. Безродна // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих вчених «Стратегії інноваційної економіки України: проблеми, перспективи, теоретико-методологічний аспект» (м. Київ, 16–17 груд. 2011 р.). – К. : Київ. екон. наук. центр, 2011. – Ч. 1. – С. 74–77.

3. Блакита Г. Методологія вибору виду фінансової стратегії на підприємствах торгівлі / Г. Блакита // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – № 6. – С. 48–60.

4. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом / О. Д. Вовчак // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 4(5). – С. 36–41

5. Гармідер Л. Д. Методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства / Л. Д. Гармідер // ScienceRise. – 2015. – № 3(3). – С. 74–78.

6. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Є. Гудзь // Фінансовий простір. – 2013. – № 4. – С. 97–103.

7. Єпіфанов А. О. Операції комерційних банків: навч. посіб. / А. О. Єпіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. – Суми: Університетська книга, 2007. – 523 с.

8. Заславська О. Аналіз кредитно-інвестиційної діяльності українських банків / О. Заславська // Аналітично-інформаційний журнал «Схід». – 2012. – № 4 (118). – С. 30–35.

9. Кирій Р.П. Стратегії конкуренції банків на ринку фінансових послуг: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 / Р.П. Кирій. – К., 2009. – 20 с.

10. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : «Університетська книга», 2003. – 734 с.

11. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.

12. Мулик І.В. Кредитно-інвестиційна діяльність банків : сутність та значення для економіки України / І.В. Мулик // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – № 3(39). – С. 85 – 91.

13. Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aub.org.ua>

14. Подчесова В. Ю. Дослідження кредитно-інвестиційної діяльності банків України / В. Ю. Подчесова, К. В. Карась // Часопис економічних реформ. – 2012. – № 4 (8). – С. 2–7.

15. Раєвнєва О. В. Матриця фінансових санаційних стратегій підприємства: модель формування та змістовні аспекти / О. В. Раєвнєва, М. М. Берест // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий збірник / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ : ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2008. – Вип. IV. – Т. I. – С. 223–230.

16. Рогальська Н.Г. Стратегічний аналіз кредитно-інвестиційної діяльності комерційних банків України [Електронний ресурс] / Н.Г. Рогальська. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/72189/32-Rogalskaya.pdf?sequence=1>

17. Роговський С.О. Застосування матричних інструментів маркетингу для формування стратегії банку [Електронний ресурс] / С.О. Роговський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3507>

18. Ромашова Е. А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей: автореф. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Е.А. Ромашова. – Нижний Новгород, 2007. – 27 с.

19. Савченко Т.Г. Оптимізація вибору методу трансфертного ціноутворення у банку / Т.Г. Савченко // Проблеми та перспективи розвитку банківської справи в Україні очима молодого науковця: І Всеукр. науково-практ. конф., Львів, 23-24 квітня 2007 р. – Львів, 2007. – С. 58–60.

20. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2007. – 352 с.

21. Циба Т. Є. Розвиток стратегічного управління підприємством / Т.Є. Циба // Економіка і регіон. – 2009. – № 1 (20). – С. 120–126.

22. Штейн О. І. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец.08.04.01 / О. І. Штейн. –К., 2005. – 20 с.

23. Ярошенко А. С. Підходи до розробки конкурентної стратегії комерційного банку в умовах нестабільного ринку [Електронний ресурс] / А. С. Ярошенко // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5 (19). – Режим доступу: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/Yaroshenko_2.pdf

References.

1. Achkasova, O. V. (2011) “Improvement of definition of the strategy of enterprise based on a balanced scorecard in crisis”, Ph.D. Thesis, **Economy and management of enterprises**, S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.

2. Bezrodna, O. S. (2011) “Factors, criteria and methods of selection of the bank's strategy”, *Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. dlia studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh* [Materials Intern. sciences.-pract. conf. for students, postgraduates and young scientists], Stratehii innovatsijnoi ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektivy, teoretyko-metodolohichnyj aspekt [Strategies of innovative economy of Ukraine: problems, perspectives, theoretical and methodological aspect], Kyiv, Ukraine, 16-17 of December 2011, pp. 74–77.

3. Blakyta, H. (2010) “Methodology of selection of financial strategy on trading enterprises”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vol. 6, pp. 48–60.

4. Vovchak, O. D. (2016) “The development of strategic management and its features in banks with foreign capital”, *Tekhnolohycheskyj audyt y rezervy proyzvodstva*, vol. 4(5), pp. 36–41.

5. Harmider, L. D. (2015) “Methodological approach to the substantiation of a choice of strategy of the development of personnel potential of trade enterprise”, *ScienceRise*, vol. 3(3), pp. 74–78.

6. Hudz', O. Ye. (2013) “Financial strategy of ensuring of the competitiveness of the enterprise”, *Finansovyy prostir*, vol. 4, pp. 97–103.

7. Yepifanov, A. O. (2007) *Operatsii komertsijnykh bankiv* [Operations of commercial banks], Sumy: Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine

8. Zaslavs'ka, O. (2012) “The analysis of credit and investment activities of Ukrainian banks”, *Analitychno-informatsijnyj zhurnal «Skhid»*, vol. 4 (118), pp. 30–35.

9. Kyrij, R.P. (2009) “The competitive strategy of banks on the financial services market ” Ph.D. Thesis, **Money, finance and credit**, Kyiv, Ukraine.

10. Koz'menko, S. M. Shpyh, F.I. and Voloshko I.V., (2003) *Stratehichnyj menedzhment banku* [The strategic management of the bank], Sumy : «Universytets'ka knyha», Sumy, Ukraine.

11. Mel'nyk, Yu. M. and Savchenko, O.S. (2011) “Problems of ausing of balanced scorecard in the domestic enterprises”, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, pp. 192–203.

12. Mulyk, I.V. (2013), “Credit and investment banking : the nature and importance of the economy of Ukraine”, *Rehional'na biznes-ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3(39), pp. 85 – 91.

13. Ofitsijnyj sajт Asotsiatsii ukrains'kykh bankiv (2016), “Analytics”, available at: <http://aub.org.ua> (Accessed 15 December 2016).

14. Podchesova, V. Yu. And Karas', K.V. (2012) “Research of credit and investment activities of banks of Ukraine”, *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 4 (8), pp. 2–7.

15. Raievnjeva, O. V. and Berest, M.M. (2008), “The matrix of financial sanation of the enterprise strategies: the model of the formation and content aspects”, *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu : naukovyy zbirnyk*, vol. IV, T. I, pp. 223–230.

16. Rohal's'ka, N.H. “The strategic analysis of credit and investment activities commercial banks of Ukraine”, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/72189/32Rogalskaya.pdf?sequence=1> (Accessed 07 November 2015).

17. Rohovs'kyj, S.O. “Using of matrix tools of marketing strategy formation of the bank”, available at: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3507> (Accessed 04 November 2015)

18. Romashova, E. A. (2007), “Strategic management of industrial enterprise basised on balanced scorecard”, Ph.D. Thesis, **Economics and national economy management**, Nyzhnyj Novhorod, Russia.

19. Savchenko, T.H. (2007), “The optimization method of selection transfer pricing in the bank”, *Problemy ta perspektivy rozvytku bankivs'koi spravy*, pp. 58–60.

20. Saienko, M. H. (2007) *Stratehiia pidpriemstva* [The strategy of enterprise]/ Ternopil' : Ekonomichna dumka, Ternopil', Ukraine.

21. Tsyba, T. Ye. (2009), “The development of strategic management”, *Ekonomika i rehion.*, vol. 1 (20), pp.120–126.

22. Shtejn, O. I. (2005), “The strategy of commercial bank on the market of banking services”, Ph.D. Thesis, Finance, money circulation and credit, Kyiv, Ukraine.

23. Yaroshenko, A. S. (2010), “Approaches of the development of competitive strategy of commercial bank in conditions of unstable market”, available at: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/Yaroshenko_2.pdf (Accessed 06 November 2015).

Стаття надійшла до редакції 19.12.2016 р.

