

УДК 336.71

ТИПОЛОГІЯ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

Наталія Меда

Інститут банківських технологій та бізнесу ДВНЗ «Університет банківської справи», Київ, Україна

Резюме. Розкрито актуальність формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків. Систематизовано різні підходи до визначення поняття «стратегія». Сформульовано визначення категорії "стратегія кредитно-інвестиційної діяльності банку". Визначено основну мету стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку. Проведено дослідження окремих класифікаційних ознак стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків. Визначено найбільш суттєві з досліджених класифікаційних ознак для оптимізації вибору наєфективніших шляхів реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків. Запропоновано основні види стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків та охарактеризовано кожен вид. Запропоновано основні функціональні напрями взаємодії банків і підприємств реального сектора економіки в рамках реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків.

Ключові слова: стратегія, стратегія кредитно-інвестиційної діяльності банку, кредитування, інвестиційне кредитування.

TYPOLOGY AND STRUCTURING OF BANKS' CREDIT AND INVESTMENT STRATEGIES

Natalia Meda

Institute of Banking Technologies and Business of the School of Economics and Management «University of Banking», Kyiv, Ukraine

Summary. The priority of formation and realization of strategies of banks' credit-investment activity is emphasized. Different approaches to the definition of "strategy" are systematized. The definition of the category "strategy of credit and investment activity of the bank" was formulated, the main objective of the bank's credit and investment strategy was determined, and the study of separate classification features of the strategies of banks' lending and investment activities was conducted, and the most significant of the investigated classification features were identified for optimization of the choice of the most effective ways of implementing credit strategies - investment activity of banks. The main types of strategies of banks' lending and investment activity are offered and every type is described. The main functional directions of interaction of banks and enterprises of the real economy sector within the framework of realization of strategies of credit and investment activity of banks are proposed.

Key words: strategy, strategy of bank lending and investment activity, lending, investment lending.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі банківський сектор України є потужним джерелом соціально-економічних перетворень у державі. Банківські установи, що акумулюють і перерозподіляють 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 умов посилення конкуренції у банківській сфері, підвищення залежності банків від впливу інтеграційних та глобалізаційних процесів, світових фінансових криз кредитно-інвестиційна діяльність як єдність процесів вкладення фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів і здобуття потоку доходів у майбутньому може виникнути й ефективно здійснюватися лише на основі раціональної та адекватної кредитно-інвестиційної стратегії, що дасть можливість ефективно реалізовувати її пріоритетні напрями і протистояти ризикам.

Аналіз останніх досліджень і 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. Галайко, Н. Дребот, О. Заруба, О. Кириченко, С. Козьменко, Р. Пейтон, М. Портер, Д. Стрікленд і А. Томпсон, Ф. Чендлер. Поглиблено вивчали особливості кредитно-інвестиційної діяльності банків такі науковці: Т. Васильєва, О. Вовчак, 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 залишається низка теоретичних і прикладних питань, пов'язаних із уточненням сутності стратегічного управління в банку, кредитно-інвестиційної діяльності банків, а також розроблення заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків України. Актуальність і практична значущість поставлених проблем зумовили вибір теми дослідження, його мету й завдання.

Мета статті – уточнення теоретико-методичних засад щодо формування та реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків України.

Постановка завдання. Для досягнення мети у статті поставлено завдання дати визначення категорії «стратегія кредитно-інвестиційної діяльності банку», охарактеризувати основну мету стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку та провести дослідження окремих класифікаційних ознак стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків для визначення їх основних видів.

Виклад основного матеріалу. Специфіка функціонування банку як фінансового посередника на ринку фінансово-кредитних послуг, особливо за умов нестабільного зовнішнього середовища, наявності численних негативних факторів впливу та високої ризикованості банківської діяльності, зумовлює необхідність стратегічного управління банку та вироблення стратегії, що є основною його складовою. За умов посилення конкуренції, залежності від світових тенденцій банківського ринку, впливу інтеграційних і глобалізаційних процесів, фінансової нестабільності виникає потреба в упровадженні нових підходів до управління банком.

Центральною ланкою системи стратегічного управління банку є стратегія – концептуальна основна діяльності банку. Адже вона формує пріоритетні цілі, завдання та напрями їх досягнення, а також відрізняє його від конкурентів. Отже, необхідно керуватися саме стратегічним управлінням та кредитно-інвестиційною стратегією зокрема для прийняття рішень щодо майбутнього розвитку банку, його організаційної структури та прибутковості на всіх рівнях діяльності банківської установи. Можемо стверджувати, що стратегія є основою усієї системи банківського менеджменту.

Вперше згадка про «стратегію» з'явилася ще за 500 років до нашої ери в праці китайського філософа Сун-Цу «Мистецтво ведення війни» [1]. Але тоді вона стосувалася лише військової справи.

У наш час науковці по-різному трактують визначення стратегії – В. Соловйов вважає, що стратегія є «основним, провідним напрямом руху для поетапного досягнення будь-яких цілей» [1]. Дане визначення є прикладом вузького та узагальненого тлумачення стратегії. На думку шведського вченого Б. Карлоффа, «стратегія є

узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації й розподілу ресурсів» [2], що є прикладом простого і стислого визначення досліджуваного поняття.

Заслуговує на увагу достатньо широке трактування поняття «стратегія» відомим канадським економістом Г. Мінцбергом як комбінації 5 «П». Він вважав, що стратегія має п'ять складових [3]: план (plan) – керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, прийом (ploy), поведінкова модель (pattern of behavior), позиція відносно інших (position in respect to others), перспектива (perspective) – передбачення стану, до якого потрібно прагнути.

З часом дана концепція розширилася за рахунок введення нових характеристик стратегії: процедура (procedure of decision-making); програма (program) – «стратегія – це програма дій, спрямованих на формування й утримання довготривалих конкурентних переваг на цільових ринках» [4]; політика (policy).

Не зважаючи на еволюцію поглядів, сучасне визначення стратегії трактується неоднозначно. Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури зі стратегічного управління свідчить про існування різних поглядів на розуміння стратегії. На рисунку 1 систематизовано різні підходи до визначення поняття «стратегія».

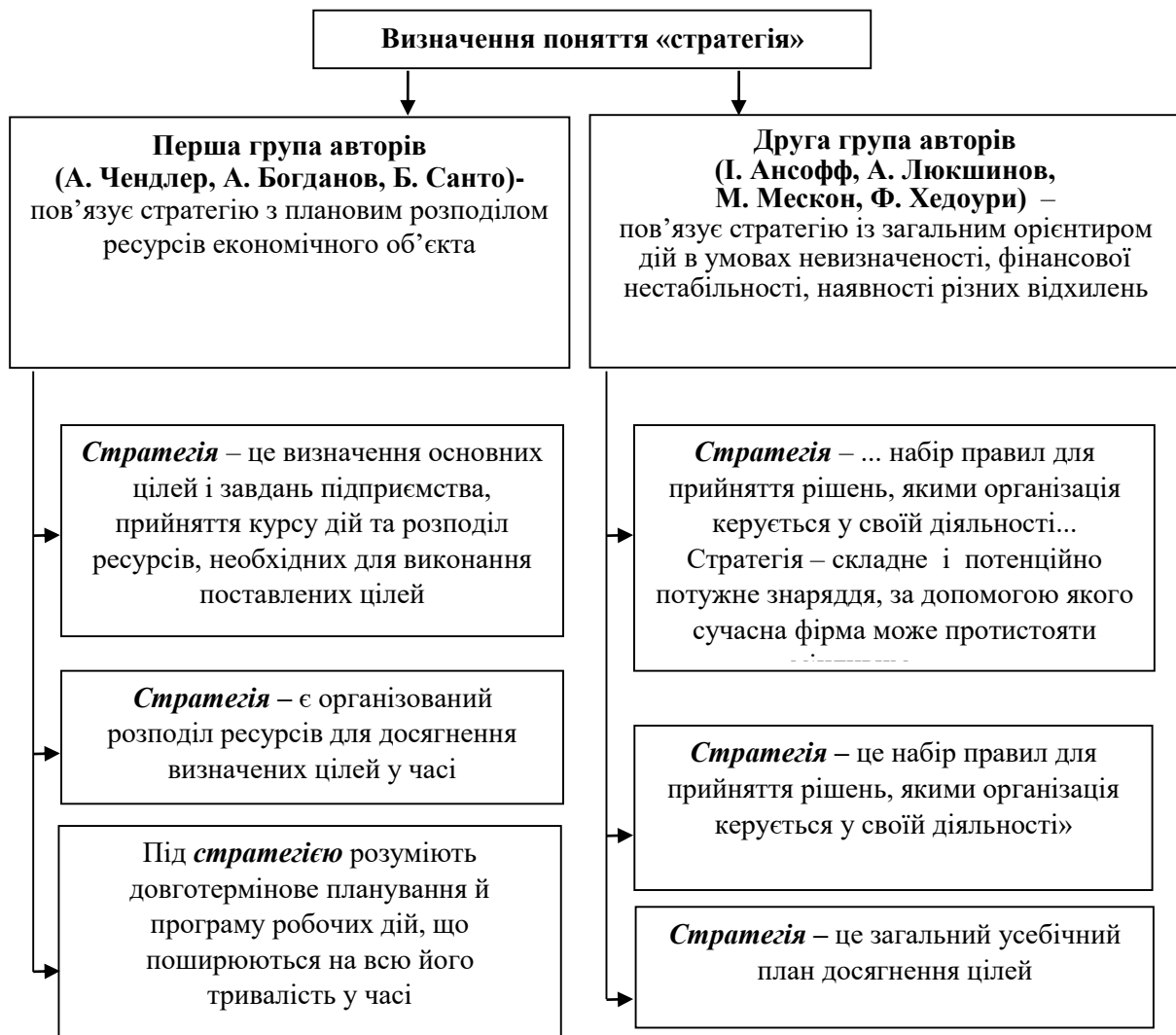


Рисунок 1. Визначення сутності поняття «стратегія» (розроблено автором на основі [5; 6; 7; 8; 9])

Figure 1. Definition of the essence of the concept of «strategy»
(developed by the author on the basis of [5; 6; 7; 8; 9])

Таким чином, в економічній літературі немає єдиного точного і однозначного тлумачення поняття «стратегія», яке б точно й повно охоплювало його економічний зміст та можна було використати для банку.

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 розроблення та впровадження стратегії кредитно-інвестиційної діяльності, розкриває важливість для банку правильного напрямку дій в умовах фінансової нестабільності й невизначеності.

Об'єднання двох стратегій в одну – стратегію кредитно-інвестиційної діяльності, уточнює кредитно-інвестиційну діяльність банків у кількох напрямках: кредитування фізичних осіб; кредитування юридичних осіб; міжбанківське кредитування; портфельні інвестиції; капіталоутворюючі інвестиції.

Визначальними елементами стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку є: мета кредитно-інвестиційної діяльності – підвищення рівня життя власників та акціонерів банку і максимізація його ринкової вартості; фінансова політика, яка являє собою форму реалізації фінансової ідеології та фінансової стратегії розвитку банку у розрізі найважливіших аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її здійснення з метою досягнення головної стратегічної цілі цієї діяльності; кредитно-інвестиційні стратегічні цілі – це конкретний стан фінансових характеристик банку, досягнення яких є для них бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Для подальшого аналізу стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків та вибору найефективніших шляхів їх реалізації, необхідна класифікація, що відповідатиме найповнішому набору класифікаційних ознак. Таким чином, узагальнення існуючих у світовій практиці класифікацій стратегій дає змогу детально ознайомитися з різновидами банківських стратегій. Але за умов нестабільного зовнішнього середовища та посткризового періоду вважаємо за доцільне вдосконалення класифікації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків України

Table 1

Classification of strategies of credit and investment activity of Ukrainian banks

№ пор.	Класифікаційна ознака	Вид стратегії кредитно-інвестиційної діяльності за відповідною класифікаційною ознакою
1	2	3
1	Тип прогнозу ситуації на ринку банківських послуг	<ul style="list-style-type: none"> • консервативна; • мінімізації витрат; • диверсифікації

Закінчення таблиці 1

1	2	3
2	Мета реалізації стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків	<ul style="list-style-type: none"> • отримання прибутку; • збільшення частки ринку; • підвищення стійкості до впливу зовнішніх факторів; • збільшення ринкової вартості; • покращення іміджу банку; • збільшення дивідендів акціонерів
3	Використання банківських послуг при реалізації стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • традиційна; • інноваційна
4	Пріоритетні напрями кредитно-інвестиційної діяльності банку	<ul style="list-style-type: none"> • інвестиційне кредитування; • кредитування поточної діяльності; • споживче кредитування; • іпотечне кредитування; • автокредитування; • овердрафт; • мікрокредитування; • міжбанківське кредитування; • фінансові інвестиції (вкладення в цінні папери)
5	Розмір активів банку	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії малих банків; • стратегії середніх банків; • стратегії великих банків; • стратегії найбільших банків
6	Вид головної стратегії банку	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія розвитку; • стратегія стабілізації; • стратегія скорочення
7	Поділ клієнтів на групи (сегментація клієнтів)	<ul style="list-style-type: none"> • зосереджена на корпоративних клієнтах; • зосереджена на малому та середньому бізнесі; • зосереджена на приватних клієнтах; • зосереджена на VIP-клієнтах
8	Використання джерел ресурсів для здійснення кредитно-інвестиційної діяльності банку	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтована на використання власних коштів; • орієнтована на використання залучених коштів; • орієнтована на використання запозичених коштів; • орієнтована на використання усіх джерел коштів
9	Термін повернення коштів	<ul style="list-style-type: none"> • короткотермінова; • середньотермінова; • довготермінова

Примітка: складено автором на основі [100;11;12;13].

Детальніше проведемо дослідження окремих класифікаційних ознак. На нашу думку, залежно від типу прогнозу ситуації на ринку банківських послуг (чи залежно від характеру впливу фінансової нестабільності) банки мають вибрати одну або поєднувати кілька запропонованих стратегій кредитно-інвестиційної діяльності:

1) консервативна стратегія – прикладання зусиль для утримання вже існуючих клієнтів, підтримки оптимального рівня банківських ризиків та забезпечення високих показників діяльності;

2) стратегія мінімізації витрат – оптимізації рівня відсоткових ставок за депозитами та кредитами, з метою зміцнення позиції на кредитно-інвестиційному ринку;

3) стратегія диверсифікації – передбачає диверсифікацію кредитно-інвестиційних вкладень за галузевим і географічним принципом (розроблення нових банківських продуктів та послуг, що впроваджуватимуться на нові ринки).

В.В. Огородник запропонувала класифікувати стратегії кредитно-інвестиційної діяльності залежно від мети реалізації відповідної стратегії. Адже саме від основної цілі, яку ставить перед собою банк і будуть визначатися специфічні риси його стратегії. Стратегії кредитно-інвестиційної діяльності залежно від її мети поділяють на: стратегії, направлені на отримання прибутку, збільшення частки ринку чи ринкової вартості, підвищення стійкості до впливу факторів зовнішнього середовища, покращення іміджу банку, збільшення дивідендів акціонерів [12].

Залежно від використання банківських продуктів та послуг при реалізації стратегії кредитно-інвестиційної діяльності пропонуємо класифікувати їх на традиційні стратегії (направлені на використання традиційних банківських продуктів і послуг) та інноваційні стратегії (направлені на використання високотехнологічних продуктів і послуг). Слід відзначити, що інноваційний вид стратегії є прогресивнішим. Адже впровадження закордонного досвіду чи власна розробка нових банківських послуг сприяє залученню додаткових клієнтів, розширюючи частку ринку.

Залежно від вибору банком стратегічних напрямів, його стратегії кредитно-інвестиційної діяльності поділяють на: інвестиційне кредитування, кредитування поточної діяльності, споживче кредитування, іпотечне кредитування, автокредитування, кредити овердрафт, мікрокредитування, міжбанківське кредитування та вкладення в цінні папери. Банківські установи можуть змінювати свої акценти з кредитної на інвестиційну діяльність (чи навпаки) у зв'язку зі змінами рівня їх прибутковості та ризику.

Залежно від розміру активів банку стратегій кредитно-інвестиційної діяльності класифікують на: стратегії малих, середніх, великих та найбільших банків. Таким чином, найбільші банки мають суттєвий кредитно-інвестиційний потенціал для реалізації їх стратегій та відіграють найбільшу роль у розвитку економіки.

Вид головної стратегії банку також впливає на вибір стратегії кредитно-інвестиційної діяльності та визначає її основні пріоритети. Так, стратегія зростання використовується банком за позитивної ринкової кон'юнктури, освоєння нових сегментів ринку; стратегія стабілізації – для підтримки основних видів діяльності банку, його частки ринку, асортименту продуктів та послуг; стратегія скорочення діяльності використовується у зв'язку з погіршенням фінансового стану банку, втратою частки ринку.

Залежно від поділу клієнтів на певні групи (сегменти ринку) стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банків можуть бути зосереджені на корпоративних клієнтах, малому та середньому бізнесі, приватних чи VIP-клієнтах. Таким чином, розроблення стратегії кредитно-інвестиційної діяльності для окремих груп споживачів дасть можливість запроваджувати спеціальні програми та удосконалювати асортимент банківських послуг на основі точніш розуміння потреб конкретних клієнтів; визначити сегмент найбільш вигідних клієнтів; максимального використати потенціал вже існуючих клієнтів та зосередити зусилля банку на залученні потенційних привабливих клієнтів.

Залежно від термінів повернення вкладених коштів стратегії кредитно-інвестиційної діяльності поділяють на короткотермінові, середньотермінові та довготермінові. Вибір банком однієї зі вказаних стратегій залежить від бажання отримати певний рівень доходу за прийняттого рівня ризику та від стратегічних напрямів кредитно-інвестиційної діяльності (термін повернення вкладених коштів у

цінні папери зазвичай є довшим, ніж при кредитуванні).

Таким чином, розглянуті класифікації стратегій, обрані на основі повного набору класифікаційних ознак, дозволяють банківським установам вибрати найбільш вдалу стратегію кредитно-інвестиційної діяльності, що відповідатиме економічній ситуації в країні.

Основна мета стратегії кредитно-інвестиційної діяльності спрямована на збільшення доходів від кредитування діяльності фізичних та юридичних осіб, здійснення міжбанківського кредитування та операцій з цінними паперами у межах допустимого ризику. Іншими словами, стратегія кредитно-інвестиційної діяльності банків передбачає трансформацію пасивів банку в кредити та інвестиції, за рахунок чого і здійснюється вплив на структурну перебудову економіки [14].

Стратегія кредитно-інвестиційної діяльності банків є основою ефективних взаємовідносин між суб'єктами реального сектора та банківськими установами. Саме за допомогою даної стратегії реалізуються такі суспільно-рольові функції банків, як фінансового посередника, виробника важливої групи фінансових продуктів і послуг – інвестиційних кредитів, мультиплікатора росту, раціоналізатора виробничого споживання тощо.

З огляду на це варто виокремити основні функціональні напрями взаємодії банків і підприємств реального сектора економіки в рамках реалізації стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків:

- обслуговування розрахунків між підприємствами (як у грошовій формі, так і з застосуванням документарних операцій і корпоративних пластикових карток: зв'язки між постачальниками та споживачами, господарський обіг тощо);
- обслуговування розрахунків підприємств з їхніми працівниками (зокрема, за допомогою впровадження та обслуговування «зарплатних проектів» із використанням пластикових карток);
- обслуговування боргових зобов'язань підприємств (надання банківських гарантій, активізація вексельного обігу шляхом акцептування та авалювання векселів підприємств, упровадження факторингових операцій тощо);
- кваліфіковане забезпечення інтересів підприємств на фінансових ринках (надання послуг з придбання цінних паперів як в інтересах формування власності та корпоративного впливу в економічних комплексах-холдингах (приєднання, поглинання, злиття), так і з метою збереження та збільшення обсягів коштів, які є тимчасово вивільненими з виробничого процесу; з розміщення власних цінних паперів підприємств (акцій, облігацій), зокрема андеррайтингу для збільшення власного капіталу та залучення додаткових коштів для розвитку виробництва);
- взаємодія в межах процесів банківського інвестування та кредитування (розвиток матеріально-технічної та технологічної бази виробничих підприємств шляхом здійснення проектного фінансування; інвестиційне, середньотермінове та короткотермінове кредитування) [13].

Розробка стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків є складним процесом, що обумовлено різними обставинами. Зокрема, формування стратегії повинно здійснюватися на основі ретельного перспективного аналізу та прогнозування тенденцій як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, гнучкої структури управління. Крім того, необхідно намагатися уникнути таких негативних рис та недоліків, що існують у практиці роботи вітчизняних банків, як односторонній характер стратегії, відсутність внутрішньої координації, узгодженості між різними її складовими елементами (що стає на заваді ефективному впровадженню стратегії), недостатня сформованість культури стратегічного управління.

У процесі реалізації стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банк вирішує такі

завдання: формування кредитно-інвестиційного потенціалу, вибір стратегічних напрямів кредитно-інвестиційної діяльності, аналіз і контроль, мінімізація ризиків й оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на кредитно-інвестиційну діяльність банків тощо.

Таким чином, 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 банку та оперативному аналізі фактичних даних.

Висновки. За сучасних економічних умов в Україні найважливішим джерелом подальших економічних перетворень залишаються кредитно-інвестиційні ресурси банківських установ. Саме банки, що акумулюють та перерозподіляють тимчасово вільні фінансові ресурси, повинні стати головним учасником інвестиційного процесу в державі. Саме кредитна та інвестиційна діяльності є головними напрямками вкладення вільних грошових ресурсів і отримання від них доходів і прибутків. Банківські установи, що акумулюють і перерозподіляють тимчасово вільні фінансові ресурси, можуть забезпечити значну частку кредитно-інвестиційних коштів, які необхідні для розвитку економіки.

Таким чином, банківська кредитна та інвестиційна діяльності тісно пов'язані між собою, зокрема через мету та низку завдань. Саме тому формування та реалізація стратегії кредитно-інвестиційної діяльності банку здійснюється як єдине ціле. Дослідження видів стратегій у діяльності банків дає можливість виділити одну з основних стратегій банків – стратегію кредитно-інвестиційної діяльності банків, ефективне впровадження якої сприятиме покращенню роботи банків.

Conclusions. As we see, in today's economic conditions in Ukraine, the most important source of further economic transformations remain the lending and investment resources of banking institutions. It is banks that accumulate and redistribute temporarily free financial resources, should become the main participant in the investment process in the state. Credit and investment activities are particularly the main areas of investment of free cash resources and the receipt of income and profits from them. Banking institutions that accumulate and redistribute temporarily free financial resources can provide a significant share of credit and investment funds that are necessary for economic development. Thus, bank lending and investment activities are closely interlinked, mainly, through the purpose and range of tasks. That is why the formation and implementation of the bank's credit and investment strategy is carried out as a whole. The study of types of strategies in the activities of banks makes it possible to distinguish one of the main strategies of banks - a strategy of credit and investment activities of banks, the effective implementation of which will improve the work of banks.

Список використаної літератури

1. Соловьев, В.С. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В. Соловьев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 448 с.
2. Карлофф, Б. Деловая стратегия: пер. с англ. [Текст] / Б. Карлофф; под ред. В.А. Приписнова. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Никонова, И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка [Текст] / И. Никонова, Р. Шамгунов. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
6. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство [Текст] / Х. Виссема. – М.: Финпресс, 2000.
7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

8. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития [Текст] / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
9. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: підручник [Текст] / З. Шершньова. – 2-е вид., переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Алавердов, А.Р. Стратегический менеджмент в банке [Текст] / А. Алавердов; Московская финансово-промышленная академия. – М., 2005. – 157 с.
11. Галайко, Н.Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективної діяльності [Текст] / Н. Галайко // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 132 – 140.
12. Огородник, В.В. Вдосконалення класифікації стратегій банків [Текст] / В. Огородник // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Економічні підсумки 2012 року: досягнення та перспективи» 1 – 2 грудня 2012 р. – Сімферополь, 2012. – С. 99 – 102.
13. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник [Текст] / С. Козьменко, Ф. Шпиг, І. Волошко. – Суми: Універ. кн., 2003. – 734 с.
14. Огородник, В.В. Особливості стратегій кредитно-інвестиційної діяльності банків України [Текст] / В. Огородник // Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції “World economy, finances and investments” 20 – 21 листопада 2012 р. – Донецьк, 2012. – С. 125 – 129.

References

1. Solovyev B. C. (2002) Strategicheskii menedzhment: uchebnik [Strategic management]. Rostov-na-Donu: Feniks (in Russian).
2. Karlof B. (1991) Delovaya strategiya [Business strategy]. M. : Ekonomika (in Russia).
3. Mintsberg G., Kuinn Dzh. B., Goshal S. (2001) Strategicheskii protsess [Strategic process], SPb. : Piter (in Russia).
4. Nikonova I., Shamgunov R. (2007) Strategiya i stoimost' kommercheskogo banka [Strategy and cost of a commercial bank], M. : Alpina Biznes Buks (in Russia).
5. Ansoff I. (1999) Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy], SPb. : Piter (in Russian).
6. Vissema KH. (2000) Strategicheskii menedzhment i predprinimatel'stvo [Strategic management and entrepreneurship], M. : Finpress (in Russian).
7. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. (1992) Osnovy menedzhmenta: per. s angl. [Fundamentals of management], M. : Delo (in Russia).
8. Santo B. (1990) Innovatsiya kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya [Innovation as a means of economic development] M. : Progress (in Russian).
9. Shershnova Z. YE. (2004) Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk [Strategic management], K. : KNEU (in Ukrainian).
10. Alaverdov A.R. (2005) Strategicheskii menedzhment v banke [Strategic management in a bank] Moskovskaya finansovo-promyshlennaya akademiya (in Russian).
11. Halayko N.R. (2008) Metodychni pidkhody do formuvannya ta realizatsiyi stratehiyi zabezpechennya efektyvnoyi diyalnosti [Methodical approaches to the formation and implementation of a strategy for the provision of effective activities] Rehionalna ekonomika. no. 4., pp. 132 – 140.
12. Ohorodnyk V.V. (2012) Vdoskonalennya klasyfikatsiyi stratehiy bankiv [Improvement of the classification of bank strategies] Proceedings of the Ekonomichni pidsumky 2012 roku: dosyahnennya ta perspektyvy (Ukraine, Simferopol, 1-2 Desember 2012) Ukraine, Simferopol, pp. 99 – 102.
13. Kozmenko S., Shpyh F., Voloshko I. (2003) Stratehichnyy menedzhment banku: navch. posibnyk [Strategic management of the bank] Sumy : Univer. kn. (in Ukrainian).
14. Ohorodnyk V.V. (2012) Osoblyvosti stratehiy kredytno-investytsiynoyi diyalnosti bankiv Ukrayiny [Features of the strategies of credit and investment activity of Ukrainian banks] Proceedings of World economy, finances and investments (Ukraine, Donetsk, 20 – 21 November 2012) Ukraine, Donetsk, pp. 125 – 129.

Отримано 18.02.2019