

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ

© Грищенко О.С., 2008

Обґрунтовано необхідність застосування стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків, запропоновано авторський підхід до формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків, охарактеризовані основні складові цієї системи.

Ключові слова: інвестиційна діяльність банків, стратегічне управління інвестиційною діяльністю банків, стратегія здійснення ефективної діяльності банків, комплексна система стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків.

The necessity of application of strategic management of banks investment activity is grounded in the article, author approach is offered to forming of the complex system of strategic management of banks investment activity, the basic constituents of this system are described.

Keywords: investment activity of banks, strategic management, strategy of realization of effective activity of banks, complex system of strategic management of banks investment activity, investment activity of banks.

Постановка проблеми

Сьогодні комерційні банки є одними з найактивніших учасників інвестиційного ринку [1]. До того ж інвестиційна діяльність банків у всіх її формах не може зводитися до задоволення поточних інвестиційних потреб, які визначаються необхідністю заміни банківських активів або їх приросту у зв'язку зі змінами обсягу і структури інвестиційного ринку.

У таких умовах, все більша кількість вітчизняних банків усвідомлюють необхідність перспективного стратегічного управління інвестиційною діяльністю на основі наукової методики передбачення напрямів і форм, адаптації до загальних стратегічних цілей розвитку банку та умов зовнішнього інвестиційного середовища, що змінюється. Враховуючи це, особливої актуальності сьогодні набуває вирішення проблем (як термінологічного, так і практичного характеру), пов'язаних з *впровадженням комплексних механізмів стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Систематизація наукових підходів до визначення сутності економічної категорії “стратегічне управління” наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів до визначення сутності економічної категорії “стратегічне управління”

№ з/п, автор, джерело	Суть визначення
1	2
<i>1. Підхід, у межах якого стратегічне управління розглядається як діяльність</i>	
1. І. Ансофф [1].	“Стратегічне управління – це діяльність, пов'язана з постановкою основних цілей і завдань організації і з підтримкою взаємин між організацією та оточенням, у відповідності до її внутрішніх можливостей, які дозволяють організації залишатися сприятливою до зовнішніх вимог”.

1	2
2. О. Люкшинов [4].	“Стратегічне управління – це діяльність із забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого та невизначеного середовища”.
<i>II. Підхід, у межах якого стратегічне управління розглядається як процес</i>	
1. О. Гетьман [3].	“Процес стратегічного управління являє собою визначення ієрархічної системи ціннісних установок організації, що є основою для здійснення основних функцій менеджменту, спрямованих на ефективне керування його компонентами”.
<i>III. Підхід, у межах якого стратегічне управління розглядається як система</i>	
1. Д. Пірс, Р. Робінзон [5].	“Стратегічне управління визначається, як система набору рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей діяльності організації”.
2. В. Василенко, Т. Ткаченко [2].	“Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань (етапів)”.

До того ж як вітчизняні, так і зарубіжні економісти не розглядають стратегічне управління інвестиційною діяльністю банків як комплексну систему прийняття виважених послідовних управлінських рішень, що можуть виступати як складові проведення ефективної інвестиційної політики банку.

Постановка цілей

Основною ціллю цієї статті є визначення та аналіз основних складових, що формують комплексну систему стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків. Характеристика основних складових досліджуваної комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків буде розкриватися через визначення: основних завдань і функцій стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків, стратегії забезпечення ефективної інвестиційної діяльності банку, виконання стратегічного аналізу, стратегічного позиціонування банку на інвестиційному ринку, безпеки банку, інституціональної взаємодії банківських установ, ризик-менеджмент, інвестиційний потенціал, управління інвестиційним портфелем, стратегічне планування та коригування стратегічного управління інвестиційною діяльністю банку.

Виклад основного матеріалу

Ефективним інструментом перспективного управління інвестиційною діяльністю банків, спрямованим на реалізацію стратегічних цілей розвитку банку в умовах істотного коливання значень основних макроекономічних показників. На нашу думку, **стратегічне управління інвестиційною діяльністю банків** – це цілісний, взаємопов’язаний структурований комплекс (система) послідовних дій (виважених управлінських рішень) в умовах ресурсних обмежень, що спрямовані на формування та реалізацію стратегії здійснення ефективної інвестиційної діяльності банку, яка націлена на укріплення конкурентної позиції банку на інвестиційному ринку з урахуванням зміни його кон’юнктури.

Якщо розуміти стратегічне управління інвестиційною діяльністю банків як комплексну систему, то, відповідно, необхідно виділити певні її складові елементи. Сутність авторського підходу до структуризації комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків схематично зображена на рис. 1.

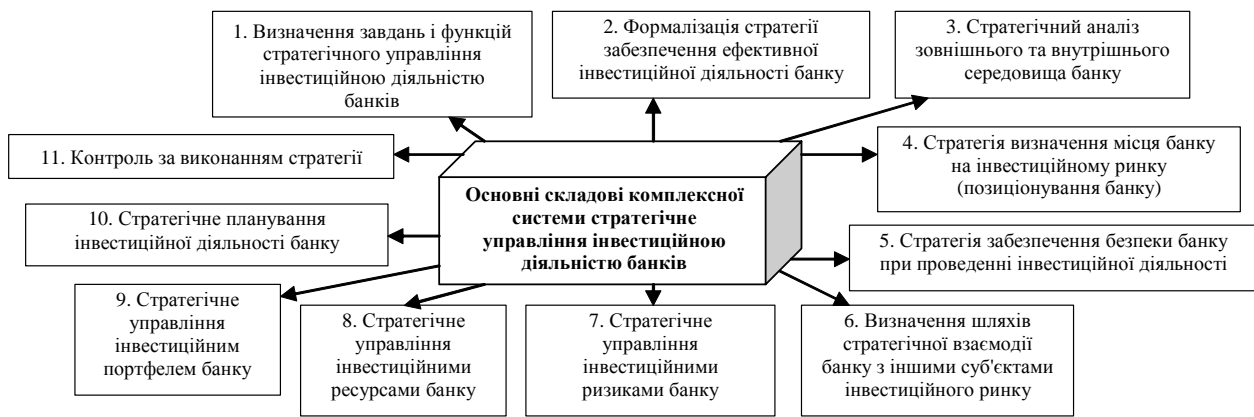


Рис. 1. Основні складові комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків

Охарактеризуємо кожну складову комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків окремо.

1. Визначення завдань і функцій стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків.

Головною метою стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків є отримання максимального прибутку в перспективному періоді. Це вимагає розроблення завдань стратегічного управління цією діяльністю, що забезпечують реалізацію головної мети, серед яких необхідно відзначити такі:

- забезпечення достатньої інвестиційної підтримки необхідних темпів розвитку банку;
- підтримання балансу прибутковості інвестиційної діяльності банку з урахуванням прийнятого ступеня ризику;
- забезпечення ліквідності інвестицій, можливостей швидкого реінвестування капіталу при змінах факторів зовнішнього середовища, а також внутрішніх умов інвестиційної діяльності;
- підтримання балансу між достатнім обсягом інвестиційних ресурсів, їх оптимальною структурою та прогнозованими обсягами інвестиційної діяльності;
- забезпечення фінансової стабільності при здійсненні інвестиційної діяльності в банку;
- прискорення реалізації програм інвестиційного розвитку;
- визначення можливостей прискорення реалізації інвестиційних програм банку, оскільки це сприятиме прискоренню його розвитку, швидкому формуванню грошових потоків у вигляді прибутку від інвестицій, скороченню темпів використання кредитних ресурсів, зменшенню інвестиційних ризиків, пов'язаних із несприятливими змінами кон'юнктури інвестиційного ринку.

Реалізація головної мети і завдань стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків передбачає виконання певних функцій, які можна розділити на дві групи: загальні та специфічні.

До загальних функцій зараховуємо: розробку інвестиційної стратегії банку, організаційних структур забезпечення інвестиційної діяльності, інформаційних систем, сприяння забезпеченню обґрунтування альтернативних варіантів інвестиційних рішень; аналіз, планування, контроль за реалізацією управлінських рішень в сфері інвестиційної діяльності. Специфічні функції стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків полягають у визначенні форм і обсягів інвестування, розробці реальних інвестиційних проектів, формування інвестиційної програми банку, оцінці окремих фінансових інструментів, формування та реструктуризації інвестиційного портфеля.

2. Формалізація стратегії забезпечення ефективної інвестиційної діяльності банку.

Стратегію у формалізованому вигляді можна подати як генеральний напрям (програму, план) інвестиційної діяльності банку, дотримання якого в довгостроковій перспективі повинно призвести до досягнень інвестиційних цілей і отримання очікуваного ефекту. Розроблення цього документа є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного управління банку.

Після того, як попередній варіант зазначеного документа вже розроблено, потрібно його обговорити та затвердити (необхідно скласти план погоджених дій усіх підрозділів банку). Саме

цей план дій має перевести обрані й обґрунтовані під час планування цілі в практичне русло. Він повинен сформулювати конкретні і значущі завдання для кожного підрозділу і функціональних служб банку, а також довести їх до рівня конкретних заходів.

Особливість стратегії як документа полягає в тому, що він є *діловою концепцією*, яка формує стратегічний набір конкретних дій, які повинні втілити визначений концептуальний план, спричинити створення реальної конкурентної переваги, що дозволить банку тривалий час зберігати визначені позиції на інвестиційному ринку.

Основними завданнями, що конкретизовані за підрозділами і відповідальними виконавцями, є такі. Для кожного стратегічного завдання вказують: назву; ціль; завдання; послідовність заходів, необхідних для реалізації поставлених цілей; посадову особу або підрозділ банку, які відповідальні за захід; список дій, необхідних для реалізації цього стратегічного завдання, терміни виконання завдань; контрольні показники, інструктивні й методичні матеріали; етапи контролю тощо.

Стратегія як документ є своєрідною конституцією банку, що, як правило, формулюється та розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів ієрархії управління.

3. *Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку* – це *критеріальна передумова* визначення складних причинно-наслідкових зв'язків між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища банку, відбір найважливіших з них з погляду рівня та характеру впливу на можливості досягнення стратегічних цілей, оцінювання поточного та прогнозованого стану обраних факторів, ідентифікація поточного і майбутнього стану факторів нестабільності зовнішнього середовища з метою раціонального використання своїх внутрішніх наявних можливостей. Стратегічний аналіз ґрунтується на методах *PEST-аналізу*, *SWOT-аналізу*, *бенчмаркінгу* та *сценарного аналізу*, а також на *моделях стратегічного аналізу* (матриці І. Ансоффа, портфельній матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), моделі консалтингової компанії “McKinsey and Company”, моделі М. Портера тощо). Стратегічний аналіз виявляє тісний взаємозв'язок між стратегічним вибором, який банк може зробити щодо небезпек інвестиційного ринку, можливостями конкурентного середовища та власними інвестиційними ресурсами, оперативними можливостями і минулими рішеннями, прийнятими для вибору майбутньої інвестиційної стратегії.

Відомо два підходи стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища банку: від зовнішніх до внутрішніх змін та від внутрішніх до зовнішніх змін. Перший підхід передбачає першочерговий аналіз зовнішнього середовища оцінюванням впливу зовнішніх факторів на зміну внутрішньої інвестиційної діяльності банку. Другий підхід, передбачає першочерговий аналіз внутрішнього середовища банку, за рахунок дослідження зміни динаміки інвестиційного ринку. Тому, на нашу думку, стратегічний аналіз дає змогу оцінити не тільки зовнішнє та внутрішнє середовища банку, але й визначити його певну *стратегічну позицію* на інвестиційному ринку.

4. *Стратегія визначення місця банку на інвестиційному ринку (позиціонування банку)* передбачає рейтингове оцінювання інвестиційної діяльності кожного окремого банку та його надійності порівняно з іншими банками. Дослідження механізмів рейтингового аналізу банків свідчать про існування номерних, бальних, регресійних, індексних методів рейтингування, що, на нашу думку, дає підстави говорити про необхідність і можливість створення уніфікованої моделі рейтингової оцінки інвестиційної діяльності банків України.

Вибір підходу до визначення конкурентної позиції банку на інвестиційному ринку передбачає експертну оцінку основних параметрів, що визначають напрямки його інвестиційної діяльності, а саме – особливостей інвестиційного ринкового середовища, в якому банк має намір працювати; клієнтів, яких він обслуговуватиме; продуктів/послуг, які буде пропонувати. Інакше кажучи, окремий банк може розробити власний стратегічний підхід до позиціонування на інвестиційному ринку.

На основі цього було експертно оцінено якість надання інвестиційних послуг сімнадцяти банків України, результати якої були наведені в табл. 2.

Рейтинговий рівень	Кількість набраних балів	Групи банківських установ за кількістю набраних балів
Низький рівень диверсифікації	від 0 до 25 балів	АБ “Столичний”
Середній рівень диверсифікації	від 25 до 50 балів	ВАТ КБ “Причорномор’я”, АБ “Морський”, АБ “Старокиївський”
Високий рівень диверсифікації	від 50 до 75 балів	ВАТ “Ощадбанк”, ВАТ “Укресімбанк”, АКБ “Форум”, АБ “Брокбізнесбанк”, КБ “Фінанси та кредит”, ВАТ КБ “Надра”
Найвищий рівень диверсифікації	від 75 до 100 балів	ВАТ “Райффайзен банк Аваль”, АКБ “Правекс-Банк”, ЗАТ КБ “ПриватБанк”, КБ “Промінвестбанк”, АКІБ “УкрСиббанк”, АКБ “Укрсоцбанк”, ВАТ “ОТП Банк”

Процес стратегічного позиціонування банку на інвестиційному ринку передбачає визначення географічних розмірів сегменту ринку, у якому банк може ефективно конкурувати. Цей вибір обумовлений наявністю ресурсів і напрямками попередньої діяльності банку. З цього погляду регіональний банк може планувати стати міжрегіональним, а згодом – таким, що працює у національному масштабі, але перспектива набуття ним статусу міжнародної банківської інституції виглядає менш реально.

Визначивши таким чином цільовий ринок, можна виявити конкурентів, а також відповідні характеристики пропозиції на ньому. Отже, окремий банк може визначити власні конкурентні переваги чи недоліки і встановити, які саме сегменти ринку він обслуговуватиме тими чи іншими банківськими інвестиційними продуктами.

Потім банку необхідно визначити альтернативні напрями інвестиційної діяльності, завдяки яким стане можливою реалізація тієї чи іншої базової стратегії.

Для кожного стратегічного напрямку також необхідно вибрати форми, за допомогою яких повинен здійснюватися подальший розвиток інвестиційної діяльності банку, наприклад: створення стратегічних альянсів, фінансово-промислових груп, конгломератів тощо. Вибір конкретних форм засновується на балансі за витратами, термінами і ризиком, але остаточне рішення безпосередньо залежить від умов, у яких працює банк, і позиції керівництва та власників банку.

5. *Стратегія забезпечення безпеки банку під час здійснення інвестиційної діяльності* розробляється на макро- та макрорівнях. На рівні банківської системи загалом НБУ має здійснювати певний підрозділ з метою зменшення фінансових та інвестиційних ризиків, зокрема: створення єдиного реєстру потенційних позичальників, удосконалення та врегулювання нормативно-правової бази, організація служби інвестиційного моніторингу, посилення ролі контролюючих (ревізійних) органів у разі проведення значних за об’ємом інвестиційних операцій, методичне забезпечення прийняття рішень стосовно механізму проведення таких операцій.

На мікрорівні безпека банку може бути підвищена за рахунок розроблення *концепції безпеки*, яку розробляють у кожному окремому банку. Ця концепція відображає основні загрози безпеці банку паралельно заходам щодо обмеження їх негативного впливу.

Отже, застосування та реалізація запропонованої концепції безпеки виступає певною гарантією досягнення декларованих в ній стратегічних цілей, для досягнення яких необхідно перетворити ці цілі у реальні дії. Для цього менеджерам банку потрібно створити комплексну систему взаємопов’язаних економічних показників банку, адекватно оцінити зовнішні та внутрішні чинники впливу на інвестиційну діяльність банку.

6. *Стратегічне спрямування банку на взаємодію з іншими суб’єктами інвестиційного ринку.* До інституційного середовища інвестиційного ринку належать: інститути, які формують взаємодію між економічними агентами на інвестиційному ринку і являють собою сукупність законів, нормативних документів; неформальні правила у вигляді звичаїв, традицій, а також організації:

банки; організатори торгівлі – біржі та торговельні системи з цінних паперів, клірингові системи, страхові компанії, страхові фонди, що можуть здійснювати свою інвестиційну діяльність.

Кожному з учасників інвестиційного ринку відводиться відповідна роль. Так, держава розробляє організаційні, економічні і правові основи функціонування цього ринку, здійснює заходи щодо підтримки сприятливого клімату в державі, впроваджує механізми стимулювання банків щодо активізації акумуляції ними коштів домогосподарств на інвестиційні цілі.

Здійснюючи свою інвестиційну діяльність, банк постійно взаємодіє з перерахованими суб'єктами через ведення переговорів, отримання певних прав (ліцензій чи сертифікатів), укладання угод. Під час цього відбувається збільшення величини транзакційних витрат як банку, так і інших суб'єктів інвестиційного ринку. Така ситуація зумовлює створення спеціалізованих інститутів, основне завдання яких полягає в стимулюванні зменшення таких витрат. Величина транзакційних витрат залежить від розміру інвестиційного ринку та від виду, залежать від розміру інвестиційного ринку. Все це характеризується *регулятивною інфраструктурою*, основними умовами існування якої є наявність державних та саморегульованих органів управління; законодавчих, реєстраційних, ліцензійних та наглядових організацій; правил поведінки (етики, традицій та звичаїв), формальних правил та неформальних обмежень. Виконання інвестиційної діяльності банків на інвестиційному ринку.

7. *Стратегічне управління інвестиційними ризиками банку* передбачає вибір стратегії управління ризиками інвестування і виділення пріоритетних напрямів роботи в межах системи стратегічного ризик-менеджменту в банку.

На нашу думку, цей процес повинен складатися з таких етапів:

- постановка завдання та визначення принципів стратегічного управління інвестиційними ризиками, формування підрозділу з управління ризиками;
- визначення методичних підходів до здійснення стратегічного управління виявлених інвестиційних ризиків;
- вибір стратегії управління виявленими ризиками, виділення пріоритетних напрямів роботи, розроблення плану робіт з управління інвестиційними ризиками.

На *першому етапі* відбувається: визначення ролі та місця комплексної системи стратегічного управління інвестиційними ризиками в стратегії управління інвестиційною діяльністю конкретного банку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, поточної ринкової ситуації; формування основних задач банку по відношенню до стратегічного управління інвестиційними ризиками; формування мінімально припустимого рівня інформації, необхідного для аналізу інвестиційних ризиків; визначення механізмів організаційного та фінансового забезпечення стратегічного ризик-менеджменту; формування часового горизонту процесу стратегічного управління інвестиційним ризиком; первинне визначення потенційних стратегічних напрямів роботи щодо управління виявленими ризиками та шляхів взаємодії різних підрозділів банку; рішення окремих задач у сфері стратегічного управління специфічними ризиками; інформування персоналу банку про виявлені і потенційні ризики в роботі; інформована відвертість по відношенню до клієнтів; визначення осіб, відповідальних за прийняття ризикових рішень; формування підрозділу по стратегічному управлінню інвестиційними ризиками.

Другий етап містить визначення основних “проблемних зон” у структурі інвестиційних операцій та оцінювання можливих загроз; облік і виявлення формалізованих і неформалізованих інвестиційних ризиків, що виникають під час інвестиційної діяльності; ідентифікацію системних та специфічних інвестиційних ризиків, що виникають під час здійснення інвестиційних операцій; аналіз кожного виду виявленого ризику; класифікацію та групування виявлених ризиків за певними класифікаційними ознаками (за статистичною вірогідністю зміни ризику, за часовим інтервалом здійснення даного ризику тощо); розподіл інформаційних потоків при управлінні інвестиційними ризиками для моніторингу виявлених ризиків і своєчасного виявлення нових ризиків.

Третій етап – це збільшення частки превентивних заходів фінансування під час стратегічного управління інвестиційною діяльністю банку, а також перегляд стратегічного управління ризиками у бік збільшення частки їхнього не фінансового покриття; облік і кількісну оцінку стратегічних рішень з погляду не одержання потенційних доходів, а компенсації потенційних

збитків; детальну регламентацію і стандартизацію процедур стратегічної роботи з інвестиційними ризиками, затвердження стратегічних управлінських рішень.

У межах стратегічного управління інвестиційних ризиків банку необхідно поглиблено вивчати якомога більшу кількість неконтрольованих факторів, вибирати найефективніші і найоптимальніші за витратами методи оцінювання оптимізації ризиків, а також відповідне програмне і методологічне забезпечення.

Як ключові напрями і завдання в розвитку методики кількісного стратегічного аналізу інвестиційного ризику можна виділити такі:

- створення баз даних у галузі опису і числового моделювання інвестиційних процесів;
- вдосконалення методів математичного моделювання і дослідження інвестиційних процесів;
- вдосконалення методик кількісного обліку значення людського фактора і його внеску в загальний ризик інвестицій;
- розвиток ентропійних підходів до аналізу інформації про хід реалізації інвестиційного проекту і їх облік під час кількісного оцінювання ризику;
- розроблення кількісних критеріїв, що характеризують соціальні та економічні наслідки в результаті настання ризикової події у сфері інвестицій.

Останній етап передбачає вибір стратегії управління виявленими ризиками і виділення пріоритетних напрямів роботи з мінімізації цих ризиків.

Крім того, процес стратегічного управління інвестиційними ризиками банку повинен передбачати певні неформалізовані підходи, а саме: ведення журналів подій, використання зовнішніх даних і аналітики; складання звітів зовнішніх і внутрішніх аудиторів; обізнаність начальника підрозділу з управління ризиками, ключових фахівців і лінійних керівників; імітаційне моделювання.

У межах процедури здійснення ефективного стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків, для топ-менеджерів і ради директорів банку складають звіти з опису інвестиційних ризиків, найнебезпечніших для банку, із зазначенням їх негативного впливу (на фінансові і не фінансові показники) і вірогідності настання, та звіти зі складання переліку заходів, спрямованих на зниження вказаних ризиків.

Для успішної реалізації процесу стратегічного управління інвестиційними ризиками банку необхідно використовувати як поточні дані, так і систему аналітичних показників, розрахованих на основі статистики за певний період, що дозволяє скласти прогноз на довгострокову перспективу.

8. Основним завданням *стратегічного управління інвестиційними ресурсами банку* є вибір стратегії, що дасть змогу оптимально використовувати наявні інвестиційні ресурси в умовах обмеженості ресурсної бази банку. Вона дозволить реально оцінити інвестиційні можливості банку, забезпечити максимальне використання його внутрішнього інвестиційного потенціалу і можливість активного маневрування інвестиційними ресурсами.

Під інвестиційним потенціалом банку розуміють сукупність інвестиційних ресурсів та можливостей для розроблення та здійснення стратегії банку. У цьому випадку акцент робиться на ресурсах банку, що використовуються для розроблення та реалізації стратегії. Але інвестиційний потенціал формують не тільки наявні ресурси, але і ресурси, які банк може придбати або змінювати їх характеристики під час здійснення стратегічних рішень. Банк під час реалізації стратегії має можливість залучити додаткові кредитні ресурси за пільговими банківськими процентами; виконати перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; удосконалити організаційну структуру управління; перейти на використання інформаційних технологій в управлінні. Тому до складу ресурсів, що формують інвестиційний потенціал банку, треба додати як наявні, так і потенційні ресурси.

Розроблення банками ресурсної політики зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління інвестиційними ресурсами, що дозволить банку реалізувати два основні завдання – ефективного забезпечення ресурсної бази банку та отримання максимального прибутку.

Враховуючи це, механізм стратегічного управління інвестиційними ресурсами банку повинен, на нашу думку, вирішувати такі завдання:

- встановлення оптимального об'єму залучення інвестиційних ресурсів підрозділами банку, враховуючи цілі максимізації прибутку, у разі забезпечення встановленого рівня ліквідності;

- встановлення паритету процентної маржі, що отримується підрозділом, який залучає інвестиційні ресурси, і підрозділом, що розміщує їх в активи;
- встановлення цінкових орієнтирів для всіх комерційних підрозділів банку, що залучають і розміщують інвестиційні ресурси;
- здійснення контролю за ризиком ліквідності і процентним ризиком загалом по банку.

9. *Стратегічне управління інвестиційним портфелем банку* передбачає процедури стратегічного планування, аналізу і регулювання складу портфеля, діяльність з його формування і підтримки з метою досягнення поставлених перед портфелем цілей у разі збереження необхідного рівня його ліквідності і мінімізації витрат, пов'язаних з ним.

У сучасній науковій літературі не запропоновано єдиного підходу до стратегічного управління інвестиційним портфелем банку, остаточне рішення про вибір інвестиційної стратегії в цьому напрямку приймає банк. Традиційно виділяють два підходи до управління інвестиційним портфелем – трастовий та альтернативний підходи. Трастовий підхід припускає, що банк стає клієнтом керуючої компанії (іншого банку, інвестиційної компанії, фонду, брокерської контори) якій передає усі функції з управління своїм інвестиційним портфелем на підставі договору. У такому разі банк заощадує на витратах з організації повного циклу управління цим портфелем, а також знижує маневреність власних ресурсів, пов'язаних з ефективністю функціонування стороннього інвестиційного інституту. Альтернативний підхід припускає самостійне виконання банком всіх управлінських функцій, у зв'язку з чим йому прийдеться утримувати спеціальний структурний підрозділ, за яким будуть закріплені функції управління портфелем банку в обмін на значно вищий рівень оперативності під час управління інвестиційними ресурсами й одноособове розпорядження прибутком від інвестиційної діяльності.

Ефективне стратегічне управління інвестиційним портфелем дозволяє банку досягти найприйнятнішого рівня прибутковості й оптимізувати ризики портфельного інвестування шляхом структурування та диверсифікації.

10. *Стратегічне планування інвестиційної діяльності банку* забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій банку, мотивацій і контролю, які орієнтовані на розроблення стратегічних планів з забезпечення розвитку банку необхідними інвестиційними ресурсами. Основними пріоритетами здійснення стратегічного планування є: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розроблення місії, цілей, стратегії, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу банку.

Розглядаючи стратегічне планування як цілісну систему, необхідно виділити взаємозв'язок між цією системою, плануванням та іншими підсистемами управління стратегічним плануванням.

Динамічний процес стратегічного планування інвестиційною діяльністю банку є тим *коректуючим фактором*, від якого залежать скоординовані і ефективні управлінські функції як інвестиційної діяльності банку. Менеджери інвестиційного відділу, не використовуючи переваги стратегічного планування, будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілі й наряду інвестиційної діяльності корпоративного банку. До того ж стратегічне планування інвестиційною діяльністю стає все актуальнішим для українських банків, які за допомогою нього можуть конкурувати як між собою, так і з іноземними банками.

11. Вагоме місце в системі стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків належить *контролю за виконанням стратегії*, основними принципами побудови якого є:

- спрямованість на реалізацію інвестиційної стратегії;
- відповідність методів контролю методам аналізу та планування;
- своєчасність виконання контролю, що дає змогу усувати поточні відхилення до того, як вони можуть прийняти серйозний характер;
- гнучкість та простота побудови. Гнучкість пов'язана з необхідністю адаптації до нових видів, методів та технологій здійснення інвестиційної діяльності. Простота зумовлює побудову контролю відповідно до цілей, вимагає менших зусиль та інформації для його проведення.

Контроль за виконанням стратегії є постійним елементом стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків і необхідною умовою самого існування стратегічного планування. Такий контроль здійснюється топ-менеджерами банку, групою стратегічного планування, координатором стратегічного планування, адміністративним управлінням і співробітниками, відповідальними за виконання заходів. Контроль за виконанням стратегії здійснюється, як правило, у двох напрямках – за термінами і за сутністю.

Вживання оперативних заходів і коригування стратегії є необхідною умовою ефективності системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків. Цей процес передбачає:

- аналіз причин відхилень виконання стратегії;
- вживання оперативних заходів з метою виконання наступних стратегічних задач і дій у встановлений термін;
- коригування стратегії відповідно до нових обставин, якщо виконання наступних завдань і дій є неможливим чи недоцільним.

Результати контролю оформлюються спеціальним звітом, що повинен містити крім зазначення відхилень, основні причини їх появи; наприклад несумлінні чи некомпетентні дії; брак повноважень окремих посадових осіб; брак ресурсів (фінансових, трудових, адміністративних, технічних, часу) у структурних підрозділах; нові зовнішні фактори; непереборні обставини тощо.

Подальше коригування стратегії може полягати у: перенесенні термінів окремих дій чи заходів; додаванні нових дій, завдань або навпаки, виключенні визнаних недоцільними дій чи заходів; зміні формулювання стратегічних цілей і задач. Фактично виявлені під час контролю за стратегією істотні розбіжності між позначеною стратегією, місією або навіть стратегічним баченням і реальним станом справ означають початок нового циклу стратегічного планування.

Отже, комплексна система стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків спрямована на виживання банку в довгостроковій перспективі, в умовах зростаючої конкурентної боротьби.

Висновки

Отже, комплексна система стратегічного управління інвестиційною діяльністю великого банку спрямована на його виживання у довгостроковій перспективі, в умовах зростаючої конкурентної боротьби на інвестиційному ринку.

Відзначимо, що проблема виживання великого банку в умовах жорсткої конкуренції, зростання вимог споживачів до банківських інвестиційних продуктів та послуг потребують від акціонерів та керівництва належної оцінки інвестиційної діяльності банку на інвестиційному ринку.

Авторська пропозиція щодо формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків (КССУІДБ) передбачає необхідність визначення основних положень та основних принципів її функціонування. Їхнє дотримання повинно забезпечувати фінансову стабільність банку під час реалізації інвестиційних рішень та бути першоосовою у побудові комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків, на підставі чого фінансові менеджери банку зможуть глибше й цілеспрямованіше здійснювати діагностування фінансового стану великих банків, що є однією із заporук стабільності банківської системи України в майбутньому.

Перспективи подальших досліджень

Практичне застосування КССУІДБ полягає в удосконаленні теоретичних підходів та практичних механізмів стратегічного позиціонування банків на інвестиційному ринку, визначення інвестиційних стратегій банків на основі просторової матриці, формалізації стратегічних позицій банків України на інвестиційному ринку.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика. 1989. – 205 с. 2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Теорія та практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с. 3. Гетьман О.М. Інвестиційні стратегії комерційних банків України: Дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль, 2004. – 169 с. 4. Люкшинов А.Н. Стратегическое управление в системе факторов эффективного хозяйствования и природопользования. – М.: Изд-во "ЮНИТИ", 2004. – 207 с. 5. Пірс Д., Робінзон Р. Банк как действительный фактор стабилизации экономики // Финансы. – 1996. – №1. – С. 53–56.