

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 338.984

Сутність та перспективи впровадження портфельного (матричного) стратегічного планування діяльності комерційних банків України

Антоненко В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів та економічної безпеки
Донецького національного технічного університету

Катранжи Л.Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, фінансів та економічної безпеки
Донецького національного технічного університету

За сучасних економічних умов функціонування ринку банківських послуг, що характеризуються високим рівнем агресивності та складністю поведінки конкурентів, одним із перспективних і актуальних питань є розвиток і впровадження у банківську практику методів портфельного (матричного) планування, які забезпечують відповідну ефективність диверсифікації діяльності комерційних банків і потребують особливої наукової уваги та зацікавленості вітчизняного банківського менеджменту.

Ключові слова: банківська діяльність, стратегія, портфельне планування, матриця, аналіз.

Антоненко В.Н., Катранжи Л.Л. СУЩНОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНОГО (МАТРИЧНОГО) СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ УКРАИНЫ

В современных экономических условиях функционирования рынка банковских услуг, характеризующихся высоким уровнем агрессивности и сложностью поведения конкурентов, одним из перспективных и актуальных вопросов является развитие и внедрение в банковскую практику методов портфельного (матричного) планирования, обеспечивающих соответствующую эффективность диверсификации деятельности коммерческих банков и требующих особого научного внимания и заинтересованности отечественного банковского менеджмента.

Ключевые слова: банковская деятельность, стратегия, портфельное планирование, матрица, анализ.

Antonenko V.M., Katrangi L.L. THE ESSENCE AND PROSPECTS OF THE PORTFOLIO (MATRIX) STRATEGIC PLANNING FOR COMMERCIAL BANKS IN UKRAINE

Under current economic conditions, one of the promising and urgent issues is the development and implementation of banking portfolio (matrix) planning methods, which provide adequate diversification efficiency of commercial banks and require special attention to scientific and practical interest on the part of domestic bank management.

Keywords: banking, strategy, portfolio planning, matrix, analysis.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Потужна банківська система є атрибутом суверенності держави, запорукою її фінансової безпеки. Українська банківська система досить молода порівняно з банківськими системами розвинутих країн. Стан та вектор розвитку економіки країни, як позитивні зрушення, так і негативні відхилення від них, значно й напряду залежать від адекватності й ефективності банківської сфери. Своєю чергою, надійне функціонування банківського сектору вимагає раці-

онального управління комерційними банками, у світлі чого особливого значення набуває система сучасного портфельного планування їхньої розгалуженої диверсифікованої діяльності. Саме портфельне (матричне) планування охоплює всі сторони фінансової діяльності банківської установи, забезпечує необхідний контроль над формуванням і використанням ресурсів у розрізі складників портфельних матриць та в цілому визначає умови і шляхи зміцнення фінансового стану комерційних банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні сучасні аспекти банківської діяльності та її планування знайшли певне відображення у працях зарубіжних науковців: І. Фішера, М. Фрідмана, Дж. Сінкі, П. Роуза, І. Ларіонової, Н. Куніциної, К. Садвакасова, Л. Батракової, Ю. Масленчикова, а також вітчизняних учених: О.Д. Вовчак, А. Герасимовича, М. Денисенка, С. Козьменка, О. Любунь, В. Міщенко, А. Мороза, А. Пересади, Л. Примости, Н. Шелудька, Ф. Шпіга.

Найбільш застосовуваними, класичними, методами портфельного аналізу та планування є такі матриці: Boston Consulting Group, Mc Kinsey, Hofer, Артура де Літла, І. Ансоффа, Дібба-Сімкіна, Томпсона-Стрікланда, Hussey, Р. Купера, Р.І. Абея.

Портфельний аналіз є особливим і ефективним засобом захисту від ринкових ризиків. У міжнародній банківській практиці управління ризиками в процесі портфельного планування розглядається як ключовий напрям банківського менеджменту. Значна увага приділяється вивченню ризикових сфер і основних видів ризиків, пошуку ефективних методів контролю, оцінювання та моніторингу ризиків, а також створенню відповідних систем управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але, незважаючи на наявність теоретичних розробок у галузі портфельного банківського управління та досить серйозні виклики банківської практики із цього приводу, фінансовий менеджмент вітчизняних банків, на жаль, поки що недостатньо уваги приділяє впровадженню матричних методів управління фінансовою діяльністю банків, тобто існує деяка прогалина між теорією і практикою її впровадження.

Кардинальні зміни систем банківського менеджменту і процесів портфельного планування як на мікро-, так і на макрорівні, а також моделей регулювання фінансових ринків є нагальною потребою, зумовленою змінами у світовій фінансовій системі. Наявні органи та стандарти управління банківською системою не в змозі забезпечити контролюючи волатильність ринку банківських послуг та збільшити прозорість ризик-менеджменту. Незважаючи на виконання основних принципів нагляду національним регулятором в особі Національного банку України, багато проблем залишаються невирішеними, а стратегія ризик-менеджменту в процесі портфельного планування – недосконалою та обмеженою, що продемонструвала остання криза фінан-

сової системи, а тому дослідження питання подальшого реформування банківського планування залишаються актуальними.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити сутність та особливості процесу портфельного планування в діяльності комерційного банку та окреслити основні напрями підвищення ефективності цього процесу з урахуванням сучасного стану розвитку банківської системи України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом сутність портфельного планування полягає в тому, що банк розглядається як сукупність стратегічних напрямів діяльності, кожна з яких відносно самостійна, а метою портфельного планування є узгодження стратегій і найефективніше використання наявних інвестиційних ресурсів із точки зору досягнення стійкого положення банку в цілому і зростання його фінансових результатів.

Портфельне планування банківської діяльності трактується як функція банківського менеджменту та комплекс заходів, які визначають процес установа конкретних цілей та послідовність їх досягнення з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом і всім банком, ураховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах постійної невизначеності кон'юнктури ринку. Процесному підходу до планування приділялась увага в роботах українських дослідників [1; 2].

Як відомо, основним прийомом портфельного аналізу та планування є побудова матриць (про що йшлося вище), за допомогою яких банківські продукти та послуги можуть порівнюватися один з одним за різними критеріями: темпами росту продажів, відносною конкурентною позицією, стадіями життєвого циклу, часткою ринку, привабливістю галузі та ін. (табл. 1).

У міжнародну банківську практику планування прийшло в 60-ті роки минулого століття, причому основною причиною, що змусила банки звернутися до процесу планування, було загострення конкуренції. Розроблення планів, особливо стратегічних, розглядалось як один із дієвих інструментів у боротьбі з конкурентами за вихід на нові ринки, залучення клієнтури, пошук партнерів тощо. До речі, саме ідея і процедура диверсифікації (поділ видів діяльності на умовно відокремлені її напрями), в умовах якої виникла потреба у формуванні портфельних бізнесових матриць, напряму пов'язані із захистом від

зростаючих ринкових ризиків і поглиблення конкурентного тиску.

Головними перевагами портфельних методів стратегічного аналізу та планування є: комплексне дослідження банківських продуктів та послуг, простота і наочність представлення можливих стратегій, здебільшого конкретні варіанти стратегій, акцент на якісні сторони аналізу.

Зарубіжні банки використовують портфельне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності (доходу, прибутку, рентабельності тощо)

і можуть використовувати різні моделі стратегічного портфельного планування, наприклад:

– планування на основі «стратегічної прогалини», яка дає йому змогу розрахувати нижню межу, тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди діяльності банку. Тобто «стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники банку для того, щоб спрямувати наявні тенденції (нижня межа) у напрямі досягнення потрібних параметрів розвитку банку (тобто верхня межа «стратегічної прогалини»). Отже, даний

Таблиця 1

Характеристика основних методів портфельного планування діяльності комерційного банку

Назва методу	Основна мета	Особливості методу
Boston Consulting Group, BCG, БКГ	Розроблення стратегії регулювання балансу товарного портфелю	Матриця визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати банківський продукт або послуга (квадранти матриці), які отримали назви: «важкі діти» («знаки питання»), «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від того, яку позицію займає той чи інший банківський продукт (в якому квадранті матриці він перебуває), обирається відповідна стратегія даного бізнесу: збільшення чи збереження частки ринку, збирання врожаю та ліквідація.
General Electric Kinsey	Знаходження найвигідніших шляхів інвестування	Матриця складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію банківського продукту на ньому. Основною перевагою є можливість виявлення не тільки високого (низького) темпу розвитку ринку, або великої (малої) частки ринку, а й проміжних позицій. Застосовано комплексні критерії, які характеризують ринкову позицію банку; його привабливість та конкурентоспроможність.
Hofer, Schendel	Визначення збалансованості бізнес-портфелю банку	Модель дає змогу отримати стратегічні висновки на базі аналізу банківського ринку. Головною перевагою методу є можливість точного визначення ідеального портфелю продуктів банку, а основним недоліком – те, що дана модель найбільше пристосована лише до взаємозалежних видів діяльності банку.
Артура де Літла ADL	Вибір напрямів диверсифікації	Метод зводиться до того, що окремо взятий бізнес будь-якого банку аналізується відповідно до концепції життєвого циклу окремого банківського продукту.
Ансоффа «Товар-Ринок»	Вибір стратегії для окремих банківських продуктів або послуг	Матриця застосовується для вибору стратегії банківського продукту з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до таких умов, існують чотири стратегічних альтернативи: вдосконалення діяльності, експансія, ринкова експансія, диверсифікація.
Томпсона-Стрікланда	Оптимізація асортименту банківських продуктів, залежно від змін на ринку.	Це оптимальний метод для загального аналізу портфелю банку в умовах змінного ринку. Головний недолік методу – суб'єктивність та відсутність загального показника, за яким визначається кількість змінних, і розгляд лише двох чинників впливу. Проте дає загальну оцінку банківським продуктам і виділяється достатньою гнучкістю.
Hussey	Аналіз еволюції ринкової позиції банківського продукту.	Метод застосовується в умовах швидких змін зовнішнього середовища, але дає лише загальні рекомендації, залишаючи питання вибору конкретних підходів до стратегічного планування відкритими.

підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» до «того, чого треба досягти». Необхідно зауважити, що для українських банків він є принципово прийнятним, оскільки кожному з них більшою або меншою мірою необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має банк можливості до виживання взагалі?» [3, с. 15–16];

– модель, що базується на врахуванні ринкових переваг і тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага під час використання цієї моделі приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно стратегічних заходів, що забезпечують довгостроковий розвиток банку. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, а ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль над їх виконанням, інтерпретацію отриманих результатів;

– модель створення та підтримки конкурентоспроможності банку, стосовно якої необхідно прокоментувати таке: визначення конкурентоспроможності банку принципово є доволі складним процесом, який має враховувати різні сторони діяльності банку та потребує розв'язання специфічних завдань. В умовах української дійсності чинники впливу на конкурентоспроможність комерційних банків є дещо спотвореними й офіційно не достовірними;

– модель створення позитивного іміджу банку, яка дає його керівництву можливість обрати варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, тому що банки з надійною репутацією мають лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, широкий доступ до залучення коштів тощо. Застосування в українських умовах цієї моделі, на нашу думку, буде сприяти позитивному руху банку в бік завоювання чи розширення ним своєї ринкової позиції за рахунок такого майже суб'єктивного чинника, як репутаційна (іміджева) спроможність;

– модель портфельного планування, яка враховує розміри банку, базується на такому: розміри банку залежать від масштабів попиту на його послуги, депозитної бази, технологій, що використовуються банками, тощо. Великий банк має розвинений апарат управління, достатню кількість грошових та інтелекту-

альних ресурсів, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Для невеликих банків або філій використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується під час формування планів, досить невеликі [4, с. 112–113], тому розмір банку впливає і на рівень управлінського ризику під час вибору і реалізації стратегії, а через це – і на ефективність прийнятих управлінських рішень.

Залежно від обраного підходу до розроблення стратегії портфельного планування, а також від особливостей функціонування банку можна застосовувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування.

Розглянуті вище і відомі в спеціальній літературі підходи до портфельного планування діяльності комерційних банків в Україні поки що використовуються недостатньо, що, безумовно, знижує взагалі ефективність та результати їхньої діяльності, тому висувається актуальне і першочергове завдання вдосконалення банківського менеджменту, яке полягає у запровадженні вказаних методик у практику вітчизняних комерційних банків. Упровадження і практичне використання цих методів дасть можливість вітчизняним банкам обґрунтовано формувати стратегічні рішення, зменшувати ймовірність і вартість стратегічних помилок і підвищувати ефективність банківської діяльності.

Для перспективного застосування портфельного планування і матричних методів його здійснення варто спочатку провести ранжирування наявних банківських портфельів, базуючись на певних критеріях їх диференціації. Такими критеріями, на нашу думку, доцільно вважати: по-перше, частку у фінансових результатах діяльності банку (ступінь впливу на результати), по-друге, ризикованість того чи іншого портфеля. Ранжирування необхідне для того, щоб акцентувати увагу на найбільш значущих портфелях і саме для них у подальшому розробляти відповідні матриці, поділяючи портфельні складники на матричні діапазони, які були, наприклад, указані в розглянутих у табл. 1 матрицях.

Спектр портфельів (матриць), які застосовуються у фінансовій діяльності банків, є доволі широким, але найбільш значущим і впливовішим на результати їх діяльності є кредитний і депозитний портфельі. Вони фінансово пов'язані між собою і є взаємообумовленими.

Стосовно критерію ризикованості, то ці портфелі (кредитний і депозитний) у силу досить складної економічної ситуації в країні та інших як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників характеризуються зараз високим рівнем банківського ризику, тому вдосконалення портфельного планування банківської діяльності у вітчизняних банках має йти у галузі матричного формування кредитних і депозитних портфелів.

Варто також зупинитися ще на такому аспекті у плануванні банківських портфелів: стратегічне планування, в якому застосовуються досліджувані матричні методи, є за своєю сутністю інноваційним, а різних стратегій та їхніх різновидів може бути доволі значна сукупність. Пояснюється це тим, що велика кількість зовнішніх і внутрішніх чинників, що у певній сукупності впливають на вибір тієї чи іншої стратегії, збільшують і набір стратегічних можливостей, до яких може звернутися банківське керівництво. У сучасних умовах здійснення банками своєї діяльності кількість як зовнішніх, так і внутрішніх чинників безупинно зростає, тому в геометричній прогресії зростають і їх сполуки. Саме із цієї причини значно актуалізується інноваційний підхід під час запровадження портфельного планування у банках, що вимагає від них введення у їх портфельні матриці та зваженого й обґрунтованого розвитку нових видів фінансових послуг та продуктів.

Інноваційний підхід нещодавно був використаний під час розроблення стратегії розширення депозитного портфелю і введення нової депозитної лінійки для клієнтів фізичних осіб у ПАТ «Укрсоцбанк» (UniCredit bank). Відповідно до цієї стратегії, потенційні покупці нової послуги поділяються на п'ять категорій:

– «фанати новинок»: їхня реакція надзвичайно важлива для банківського продавця нової депозитної послуги, бо вони виступають для продавця як своєрідний тестовий майданчик для інновацій; окрім того, вважається, що «фанати новинок» є соціально активними людьми, тому можуть розглядатися як безкоштовні носії реклами інновацій;

– «ранні пташки», які акцентують увагу на наявності власної думки про все, що відбувається, думки про себе як про досить гнучку і грамотну особистість;

– «рання більшість» – включає в себе тих споживачів, яких зазвичай називають масовими. Ці покупці, як правило, не володіють лідерськими якостями і вважають за краще пливати за течією. Вони купують нові послуги

тому, що так робить велика частина їх друзів або знайомих, або тому, що так прийнято;

– «пізня більшість», що об'єднує різні групи покупців, які з тих або інших причин досить скептично ставляться до нового. Так само як і «рання більшість», ця категорія охоплює найбільш значну частину споживачів нового продукту, що з'явився на ринку. Коли вони починають купувати нову послугу, це є для банку-продавця сигналом, що товар або послуга виходить на максимальний рівень продажу. Суворо кажучи, до цього часу нову послугу вже не можна назвати «ною», оскільки до неї вже пристосовувалося переважна більшість потенційних споживачів;

– п'ята категорія – «проти» – відверті противники нових послуг. Відомо, що споживачі можуть спочатку відкинути нову послугу з абсолютно різних причин (упевненість, що попередня послуга мала більш цінні якості, почуття дискомфорту під час поведінки з незнайомими продуктами, невдоволення більш високою ринковою ціною на нову послугу та ін.).

Для банку як продавця інновації перспективи останньої багато в чому визначаються реакцією з боку перших двох категорій, тому що це найбільш соціально активна і гнучка група споживачів, переважна більшість яких володіє достатніми лідерськими якостями, щоб впливати на споживчий вибір великого числа інших споживачів. «Фанати новинок» і «ранні пташки», таким чином, потребують особливого відношення з боку банку-продавця. До речі, останнім часом прогресивні комерційні банки схиляються до реалізації різних програм лояльності серед різних категорій споживачів залежно від їх реакції на нові продукти і послуги та здібності до сприйняття інновацій.

Портфельне планування деякою мірою вже застосовується у вітчизняних банках; зокрема, у ПАТ «ПриватБанк», в якому портфельним методам приділяється відповідна їм увага. У табл. 2 (в якій застосовані вказані нижче порядкові позначення) зроблений SWOT-аналіз цього банку для оцінки основних факторів, що впливають на його діяльність.

Такими внутрішніми факторами є:

1. Сильні сторони банку:

1.1. Великі фінансові можливості за рахунок фінансових ресурсів власників та інвесторів.

1.2. Гарна та надійна репутація в іноземних банках.

1.3. Ефективна корпоративна культура.

1.4. Довгострокові відносини з ключовими клієнтами – юридичними особами.

1.5. Велика кількість регіональних відділень у різних областях України.

1.6. Професійні працівники.

1.7. Впізнаваність бренду.

2. Слабкі сторони банку:

2.1. Недостатньо ефективна діюча маркетингова політика.

2.2. Висока порівняно з іншими банками вартість обслуговування.

2.3. Недостатня увага до роботи на ринку депозитів фізичних осіб.

2.4. Концентрація на короткострокових відносинах із клієнтами.

2.5. Відсутність стратегічного планування.

2.6. Слабке корпоративне навчання, відсутність тренінгів із продаж.

До зовнішніх чинників належать:

3. Можливості:

3.1. Збільшення обсягів ресурсів за рахунок залучення коштів іноземних банків.

3.2. Підвищення лояльності до фізичних осіб.

3.3. Збільшення частки банку в сегменті депозитів фізичних осіб.

3.4. Залучення на обслуговування іноземних компаній, що приходять на український ринок.

3.5. Залучення коштів інвесторів за рахунок додаткової емісії акцій.

3.6. Здійснення ефективних PR-акцій.

4. Загрози:

4.1. Скорочення фінансування з боку основних інвесторів та власників банку.

4.2. Скорочення фінансування з боку інших іноземних банків.

4.3. Можливі негативні зміни в макроекономічній ситуації.

Таблиця 2

SWOT-матриця оцінки факторів, що впливають на діяльність ПАТ «ПриватБанк»

Сильні / слабкі сторони	Можливості						Сильні / слабкі сторони	Загрози					
	3.1					3.6		4.1	4.2	4.3			4.6
1.1	3.1					3.6	1.1	4.1	4.2	4.3			4.6
1.2	3.1			3.4		3.6	1.2		4.2		4.4	4.5	4.6
1.3		3.2	3.3			3.6	1.3	4.1			4.4	4.5	
1.4				3.4	3.5	3.6	1.4			4.3	4.4	4.5	
1.5		3.2	3.3	3.4			1.5	4.1			4.4	4.5	
1.6		3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	1.6				4.4	4.5	
1.7	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	1.7	4.1	4.2	4.3	4.4		
2.1					3.5	3.6	2.1			4.3	4.4	4.5	
2.2		3.2	3.3	3.4			2.2				4.4	4.5	
2.3		3.2		3.4	3.5		2.3			4.3	4.4	4.5	
2.4			3.3	3.4			2.4				4.4	4.5	
2.5	3.1				3.5		2.5				4.4	4.5	4.6
2.6		3.2	3.3	3.4			2.6				4.4	4.5	

Таблиця 3

Стратегічні альтернативи розвитку ПАТ «ПриватБанк»

Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
Скорочення фінансування з боку основних інвесторів та власників банку. Скорочення фінансування з боку інших іноземних банків. Можливі негативні зміни в макроекономічній ситуації. Зростання конкуренції з боку українських банків. Коливання попиту на фінансовому ринку.	Збільшення обсягів ресурсів за рахунок залучення коштів іноземних банків. Підвищення лояльності до фізичних осіб. Збільшення частки банку в сегменті депозитів фізичних осіб. Залучення на обслуговування іноземних компаній що приходять на український ринок. Залучення коштів інвесторів за рахунок додаткової емісії акцій. Здійснення ефективних PR-акцій.

4.4. Зростання конкуренції з боку українських банків.

4.5. Зростання конкуренції з боку іноземних банків.

4.6. Коливання попиту на фінансовому ринку.

На основі аналізу SWOT-матриці складається перелік планових стратегічних альтернатив розвитку банку (табл. 3).

Отже, ефективна система банківського портфельного планування повинна вирішувати стратегічні завдання управління банками, забезпечуючи їм надійне наукове обґрунтування.

Висновки з цього дослідження. На сучасному етапі розвитку національної економіки, з урахуванням її наявних фінансових проблем та невирішених питань однією з найбільш актуальних і тих, що негайно вимагають свого кардинального вирішення, є проблема управління банківським сектором економіки, і зокрема розвиток сучасних методичних підходів до планування банківської діяльності. Збільшення ризиків та конкурентного тиску на фінансових ринках, погіршення макроекономічної ситуації вимагає від вітчизняних банків поширення захисних диверсифікаційних процесів та впровадження портфельних (матричних) методів планування.

Попри існування значної кількості різного роду матриць теорія і практика портфельного планування в українських банках ще не осво-

єна. Наданий у статті огляд діючих матричних методик окреслює напрями їх використання національними комерційними банками, а також переваги та недоліки цих методик.

Висувається ідея ранжирування банківських портфелів залежно від двох критеріїв: частки певного продуктового портфеля у фінансових результатах діяльності банку (ступінь впливу на його результати) і ризикованості того чи іншого портфеля. За рангами цих двох критеріїв першочергове значення мають кредитний і депозитний портфелі.

Зроблений авторами аналіз досвіду портфельного планування в закордонних та вітчизняних банках виявив потенційні можливості щодо його поширення для покращення стратегічного управління в комерційних банках, про що, до речі, свідчать результати його впровадження у ПАТ «Укрсоцбанк» (UniCredit bank) та ПАТ «ПриватБанк».

Окрім того, автори наголошують на необхідності акцентування наукової уваги на поглибленні досліджень портфельного планування банківської діяльності, що відповідає інтересам і комерційних банків, і держави – Національного банку України. Саме професійне і науково обґрунтоване управління вітчизняними комерційними банками на базі впровадження в їх діяльність портфельних методів дасть змогу підтримувати їх надійність і ефективність та в цілому стане антикризовим загальноекономічним чинником.

ЛІТЕРАТУРА:

1. 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(30). – С. 36–41.
2. Любунь О. Управління та ефективність стратегічного планування у банку / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 6. – С. 8–11.
3. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: [монографія] / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак, О.М. Пожар [та ін.]. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 152 с.
4. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [монографія] / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.