

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-173-182](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-173-182)

УДК 005.21:[336.717:336.77]

JEL Classification: G21

**Олена Базілінська**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів

Національний університет «Києво-Могилянська Академія» (Київ, Україна)

**E-mail:** [olena.bazilinska@gmail.com](mailto:olena.bazilinska@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6239-6766>

**ResearcherID:** [J-5360-2016](https://orcid.org/0000-0001-6239-6766)

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

*У статті розглянуто основні теоретичні аспекти стратегічного управління кредитним потенціалом банківських установ. Метою статті є поглиблення теоретичних засад формування та розвитку кредитного потенціалу банківської установи на засадах стратегічного управління. Узагальнено основні характеристики кредитного потенціалу. Обґрунтовано, що кредитні ресурси банківської установи мають свої кількісні та якісні обмеження та різний напрям використання, що актуалізує питання управління кредитним потенціалом на стратегічних засадах. Визначено цілі та завдання стратегічного управління кредитним потенціалом банку. Обґрунтовано зміст стратегії як сукупності напрямків та дій реалізації концепції стратегічного управління кредитним потенціалом. Виокремлено складові системи управління кредитним потенціалом: підсистему стратегічного планування кредитного потенціалу; підсистему реалізації кредитного потенціалу; підсистему контролю формуванням та використанням кредитного потенціалу банку.*

**Ключові слова:** банк; банківська система; кредитний потенціал; стратегія; стратегічний потенціал.

*Рис.: 3. Бібл.: 13.*

**Постановка проблеми.** У світовій практиці розвиток інвестиційних процесів в економіці пов'язаний із кредитною діяльністю, ступінь використання якої впливає на всі сфери суспільно-економічного життя країни. Функціонування комерційних банків у сфері кредитування бізнесу та населення визначає в подальшому конкурентоспроможність кожної установи, а активне застосування кредитних ресурсів вирішує проблему розвитку виробничого сектора, підприємницької діяльності, зменшення рівня безробіття, зростання платоспроможності підприємств. Отже, в умовах трансформаційних змін кредитна діяльність банківських установ знаходиться під впливом чинника забезпечення інвестиційно-інноваційного процесу. В основі функціонування сучасного банківського сектору України лежать такі тенденції:

- високий ступінь зовнішнього впливу на стан банківського сектору;
- низька диверсифікація активів та надання переваги при кредитуванні великим позичальникам; за збереження високої концентрації на великих (частіше афілійованих) позичальниках;
- ешелонованість міжбанківських кредитів.

Проте нині стан банківської системи характеризується зниженням кредитного потенціалу, що потребує застосування нових підходів до його формування та використання і доводить актуальність розробки теоретичних положень стратегічного управління кредитним потенціалом банку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема дослідження кредитного потенціалу банківських установ та використання сучасних управлінських інструментів у процесі управління ним перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних дослідників, серед яких слід відзначити І. Барилюк [1], О. Васюренко, І. Федосік [2], В. Волохова [3], С. Глущенко [4], О. Дзюблюка [5], М. Дубину [6], А. Жаворонка [7], В. Ільчука [8], К. Ларіонову [9], С. Леонова [10], В. Огородник [11], В. Подчесову [12] та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри достатню кількість напрацювань у напрямку ефективного управління ресурсним потенціалом банку, питання розробки засад стратегічного управління кредитним потенціалом є недостатньо дослідженими.

**Мета статті** – поглиблення теоретичних засад формування та розвитку кредитного потенціалу банківської установи на засадах стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення концептуальних засад стратегічного управління кредитним потенціалом банківської установи передбачає попереднє дослідження сутності терміна «управління кредитним потенціалом». Є достатньо велика кількість підходів до трактування цього поняття. Так, І. Федосік розглядає цей процес у контексті системного підходу як «систему підходів, методів та інструментів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами формування, організації залучення й обґрунтування різних напрямів укладення та використання фінансових ресурсів банку», акцентуючи на важливості цього процесу для досягнення довгострокової ефективної банківської діяльності [2]. Такий підхід дає змогу розглядати управління кредитним потенціалом як класичний управлінський процес із визначенням базових управлінських функцій. Не можна не погодитись із думкою, що висловлює І. Барилюк [1] щодо необхідності стратегічного підходу в управлінні кредитним потенціалом на основі виділення ресурсів як центрального елемента. Дослідники С. Леонов, Я. Кривич розглядають управління кредитним потенціалом як «цілісний структурований взаємопов'язаний комплекс дій у вигляді сукупності принципів, методів та організаційних механізмів реалізації управлінських рішень» [11].

Узагальнення напрацювань провідних дослідників дозволяє сформувати єдину концепцію щодо формування кредитного потенціалу як матеріальної умови інвестиційно-інноваційного процесу. Отже, виокремлення його економічної сутності доцільно проводити за такими аспектами:

1. Кредитний потенціал характеризує банківську систему з погляду здатності формувати ресурсну базу інвестиційного забезпечення відтворювальних процесів.

Це продиктовано передусім закордонним досвідом управління кредитним банківським потенціалом, що пов'язано з максимальним акумулюванням вільних грошових ресурсів та їхнім ефективним розміщенням на позикових засадах.

2. Кредитний потенціал являє собою комплекс кредитних ресурсів, що виступають необхідною передумовою фінансування бізнесу та підтримки інноваційного процесу, в тому числі венчурного капіталу.

3. Кредитний потенціал є результатом взаємодії банківських установ, підприємств та фізичних осіб під час їхнього залучення до інноваційно-інвестиційного процесу. Моделі та механізми кредитного забезпечення адекватні вимогам національної економіки та соціально-економічної сфери та зумовлюють ефективність кредитного забезпечення.

4. Кредитний потенціал виступає резервом, що використовується для захисту інвестиційних процесів від впливу загроз зовнішнього середовища та інших факторів ризику.

Ефективність нарощування кредитного потенціалу банківської установи залежить від ступеня досконалості процесів нормативно-правового регулювання за умов поєднання наглядової, контрольної та регулюючої функцій держави. Отже, кредитний потенціал недоцільно розглядати у суто вузькому контексті як сукупність кредитних ресурсів, а слід враховувати при цьому можливість розвитку економічної системи в інвестиційному напрямку.

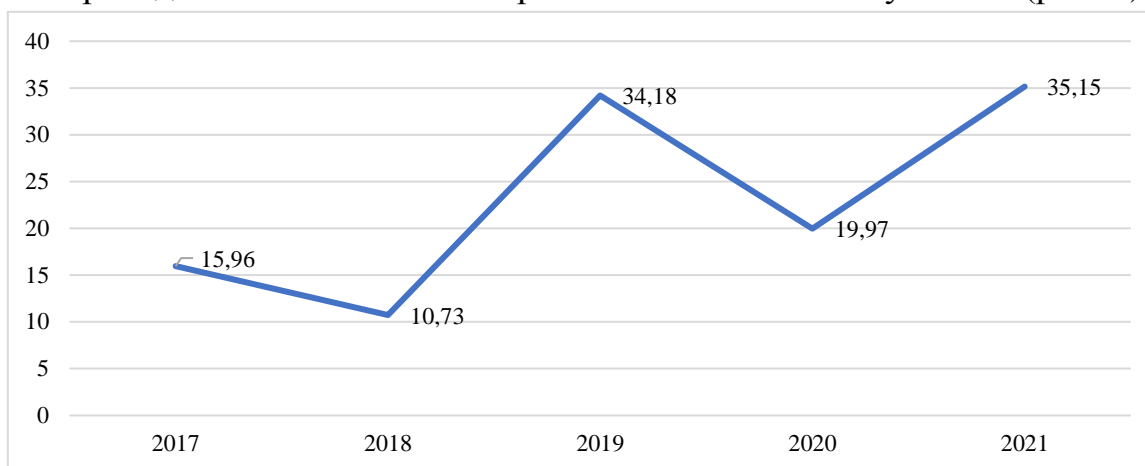
Формування кредитного потенціалу є процесом безперервним та включає розробку як стратегічних рішень, так і рішень оперативного та тактичного характеру. Кредитні ресурси банківської установи мають свої кількісні та якісні обмеження та різний напрям використання, що актуалізує питання управління кредитним потенціалом на стратегічних засадах. Концепція стратегічного управління кредитним потенціалом банківської установи є цілком виправданою основою його подальшого розвитку та має включати цілі, методи та інструменти управління. При цьому процес стратегічного управління має враховувати концепцію циклічної економіки та взаємозалежність організаційної, адміністративної та економічної політики банку.

Кредитний потенціал банківської установи характеризується як комплекс характеристик, що зумовлюють наявність у банку певних здібностей та умов для довгострокового й короткострокового розміщення капіталу у сфері виробництва та послуг на умовах терміновості, платності й повернення для задоволення потреб держави. Таким чином, для напрямів стратегічного управління кредитним потенціалом банку необхідно визначити зазначені характеристики або чинники впливу на стан кредитного потенціалу. Використовуючи як основний критерій впливовість банківської установи на той чи інший чинник, визначимо такі характеристики кредитного потенціалу:

- стан грошового, фондового та кредитного ринку;
- рівень обов'язкових резервів та режим користування обов'язковими резервами;
- регулюючі норми НБУ;
- кошти населення та бізнесу;
- розмір власного капіталу банку;

- розмір власних коштів-нетто;
- розмір залучених ресурсів;
- структура та стабільність залучених ресурсів [3].

Стратегічне управління кредитним потенціалом характеризується складністю та багатоетапністю оцінки та моніторингу складових кредитного потенціалу, а також його впливу на дохідність банку. У цьому контексті доцільно проводити аналіз показника рентабельності капіталу банків (рис. 1).



*Рис. 1. Динаміка показника рентабельності капіталу банків*  
Джерело: [13].

Проведений аналіз зазначеного показника в розрізі банківської системи країни свідчить про те, що його найвищий рівень спостерігався у 2021 році – 35,15 %, що свідчить про ефективне управління, зокрема і кредитним потенціалом.

Отже, стан кредитного потенціалу банку визначається різноманітними факторами, що в сукупності визначають можливості банківської установи здійснювати кредитну діяльність та інвестиційні операції. До показників, які слід врахувати при плануванні стратегічних дій, доцільно віднести розмір власного капіталу банку; розмір залучених ресурсів; розмір іммобілізованих активів; розмір стабільної частини залучених ресурсів [10].

Необхідність стратегічного управління кредитним потенціалом визначається такими факторами:

- перспективи розвитку процесів конверсії, появи нових фінансових потоків;
- участю банківського сектора в антикризових заходах, розробка яких є важливою в умовах економічного спаду, зумовленого військовою агресією РФ;
- важливістю оцінки здібностей кожної банківської установи задовольняти потреби населення у фінансових послугах;
- наявністю прихованих резервів, що можуть бути використані у фінансовому обігу та які раніше не брали участі у процесах капіталізації.

Стратегічне управління у класичному контексті передбачає цільову орієнтацію запропонованих заходів. Пріоритетні цілі в контексті стратегічного управління кредитним потенціалом наведено на рис. 2.

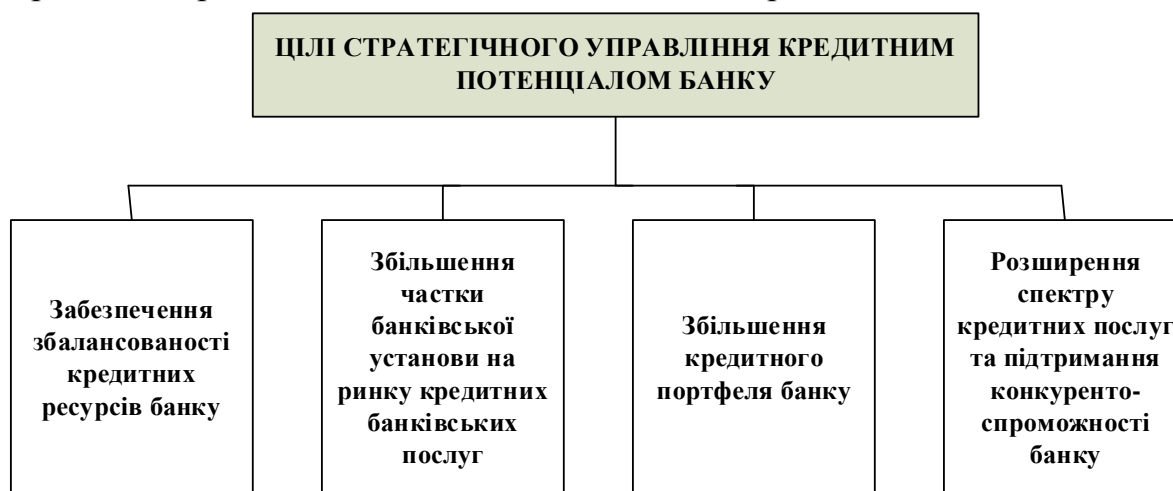


Рис. 2. Цілі стратегічного управління кредитним потенціалом банку  
Джерело: сформовано автором на основі [1].

Стратегічне управління в цьому напрямку має орієнтуватись на виконання таких завдань:

- розробка маркетингової політики банку, в основі якої – максимально повна інформація про наявні кредитні продукти, диференційовані за типом клієнта банківської установи;
- виважена політика встановлення конкурентоспроможних відсоткових ставок;
- розширення асортименту банківських кредитних продуктів;
- заохочення клієнтів на довгострокове кредитування;
- гнучка політика відсоткових ставок в залежності від клієнта.

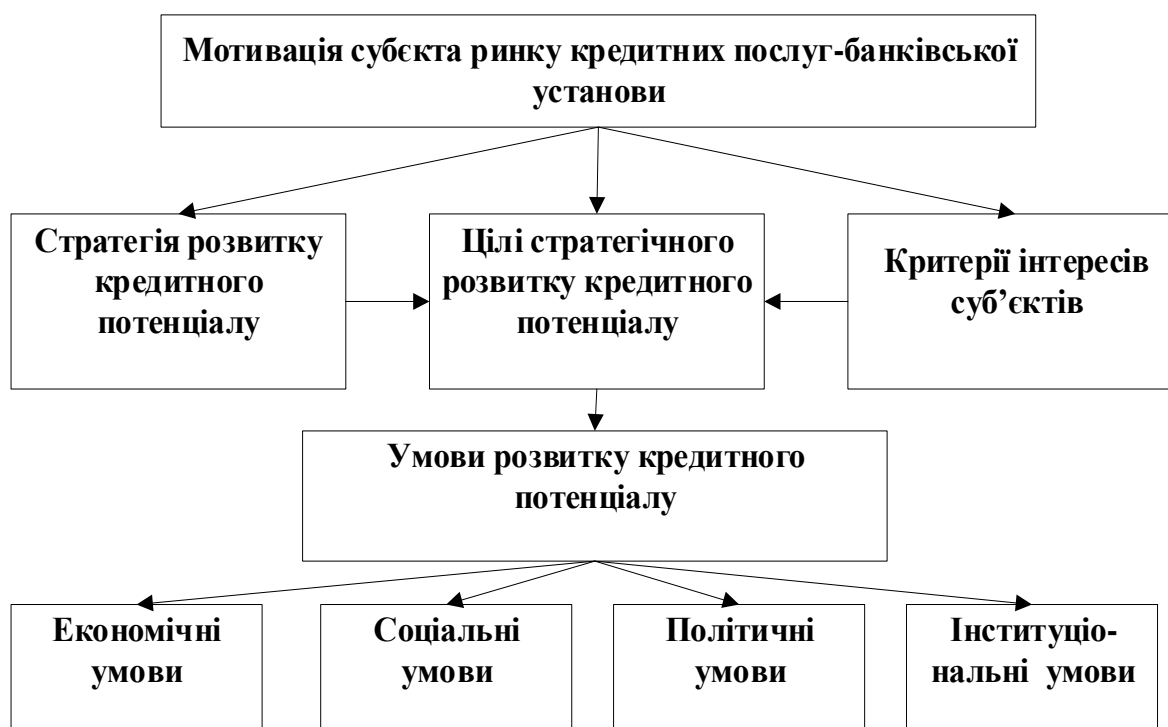
Для успішної реалізації зазначеного банківським установам доцільно розробити чіткий порядок стратегії як сукупності напрямків та дій реалізації концепції стратегічного управління кредитним потенціалом на основі врахування таких складових:

- детермінації ризиків впливу формування кредитного потенціалу;
- дослідженні впливу кожного із виокремлених ризиків на дохідність та ліквідність банківської установи;
- розробки ефективного інструментарію мінімізації ризиків на всіх етапах стратегічного управління кредитним потенціалом;
- розробки системи контролю за реалізацією заходів запобігання та мінімізації ризиків;
- розробки заходів щодо дотримання визначених банком норм резервів за кредитними операціями, що надаються різним клієнтам протягом різних часових періодів;

- удосконалення методики оцінки кредитоспроможності диференційовано для фізичних та юридичних осіб та залежно від виду кредиту;

- активізації роботи щодо страхування кредитів у страхових компаніях-партнерах банків.

Отже, згідно з рис. 3 засвідчимо, що стратегія управління кредитним потенціалом банку має містити в собі відображення основних цілей його розвитку, враховувати детерміновані економічні, соціальні, політичні та інституціональні умови, критерії відбору напрямків з орієнтацією на інтереси споживачів послуг, а також враховувати мотиваційні аспекти банківської установи щодо реалізації концепції стратегічного управління кредитним потенціалом.



*Рис. 3. Елементи формування стратегії управління кредитним потенціалом банку*

Джерело: розроблено автором.

Процес розробки та реалізації стратегії доцільно виокремити у вигляді таких етапів, що визначаються спільністю результатів виконуваних робіт:

– планування робіт, що спрямовані на аналіз поточного стану кредитного потенціалу банку та визначення пріоритетних напрямів;

– подальше планування управлінської діяльності в розрізі обраних напрямів пріоритетного розвитку із розробкою та впровадженням дієвих механізмів та інструментів.

Стратегія розвитку кредитного потенціалу має орієнтуватись на пошук нових та удосконалення вже відомих інструментів і методів управління кредитними продуктами, що пропонуються як фізичним, так і юридичним особам.

Як відомо, кредитний потенціал банку забезпечує надання якісних кредитних послуг у кількості, необхідній для підтримання дохідності банку та зростання його конкурентоспроможності на фінансовому ринку. У стратегічному аспекті це сприятиме формуванню диверсифікованих кредитних послуг.

Нарощення кредитного потенціалу в стратегічному аспекті можливе за такими основними каналами:

- збільшення грошової маси в обігу шляхом зниження норм обов'язкового резервування;
- подовження пасивної (депозитної) бази кредитної системи;
- формування фондів інвестиційно-кредитних ресурсів, що формуються на засадах державно-приватного партнерства;
- використання операційних схем сек'юритизації банківських кредитів;
- удосконалення механізму рефінансування кредитних організацій, у тому числі під неринкові активи;
- перетікання довгострокових ресурсів пенсійної системи в банківський сектор.
- раціональне поєднання зазначених каналів у довгостроковій перспективі забезпечить досягнення синергетичного ефекту та активізацію кредитування інвестиційних процесів.

Розглядаючи процес стратегічного управління кредитним потенціалом банку в контексті системного підходу, пропонується виокремити такі складові зазначеної системи управління:

- підсистему стратегічного планування кредитного потенціалу;
- підсистему реалізації кредитного потенціалу;
- підсистему контролю формуванням та використанням кредитного потенціалу банку.

Підсистема стратегічного планування забезпечує розробку пріоритетних напрямків ефективного використання кредитного потенціалу на основі попередньої оцінки та диверсифікації банківських ризиків. Підсистема реалізації передбачає підготовку та здійснення відповідних дій у межах запланованих заходів. Підсистема стратегічного контролю передбачає критичну оцінку стратегії управління кредитним потенціалом із перевіркою ефективності виконаних завдань та попередньою оцінкою потенційних загроз.

**Висновки та пропозиції.** Отже, забезпечення ефективного функціонування банківської установи в майбутньому можна досягнути шляхом впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом, зокрема, кредитними ресурсами. Конкретні цілі та завдання стратегічного управління кредитним потенціалом мають бути розподілені між підсистемами стратегічного планування, реалізації та контролю. При цьому рівень ефективності впроваджених заходів стратегічного управління залежатиме від конкурентної позиції банку на ринку банківських послуг, перспектив розвитку, а також визначених цілей. Стратегічне управління кредитним потенціалом банку дає змогу врахувати специфіку розвитку банківської установи та обсяги надання кредитних послуг із подальшою розробкою відповідних механізмів.

### Список використаних джерел

1. Барилюк І. Удосконалення концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ / І. Барилюк // Вісник Львівського університету. Серія : економічна. – 2008. – Вип. 39. – С. 70–75.
2. Васюренко О. Ресурсний потенціал комерційного банку / І. Федосік, О. Васюренко // Банківська справа. – 2002. – № 1. – С. 58-64.
3. Волохов В. І. Оцінка ефективності кредитної діяльності банків / В. І. Волохов // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 115–124.
4. Глущенко С. В. Гроші. Кредит. Кредитний ринок / С. В. Глущенко. – Київ : НаУКМА, 2015. – 204 с.
5. Дзюблюк О. В. Кредитний ризик і ефективність діяльності банку : монографія / О. В. Дзюблюк. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. – 295 с.
6. Дубина М. В. Роль кредитної системи у забезпеченні фінансової безпеки держави / М. В. Дубина // Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. П. Ільчука. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – С. 39–59.
7. Жаворонок А. В. Трансформація банківських продуктів і послуг у сучасних умовах / А. В. Жаворонок, М. П. Федішин, Н. О. Ковальчук // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 2(18). – С. 202-215.
8. Ільчук В. Проблеми розвитку інституційної складової інфраструктурного забезпечення функціонування кредитного ринку України / В. Ільчук, Т. Шпомер // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 3(27). – С. 176-189.
9. Ларіонова К. І. Аналіз сучасного стану кредитного ринку України в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / К. І. Ларіонова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 4. – Режим доступу: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10802/1/39%5B1%5D.pdf>.
10. Леонов С. В. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку / С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Зб. наук. праць Черк. держ. технол. ун-ту. [Серія : Економічні науки]. – 2009. – Вип. 22. – Ч. II. – С. 45–49.
11. Огородник В. В. Кредитно-інвестиційна діяльність банків України за умов фінансової нестабільності та фактори впливу на неї [Електронний ресурс] / В. В. Огородник // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 161-169. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2012_1_21).
12. Подчесова В. Ю. Управління кредитними ризиками та шляхи їх мінімізації / В. Ю. Подчесова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 205. – Т. 4. – С. 967–972.
13. Financemap [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://financemap.org>.

### References

1. Baryliuk, I. (2008). Udoskonalennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia resursnym potentsialom bankivskykh ustanov [Improving the concept of strategic management of the resource potential of banking institutions]. *Visnyk Lvivskoho universytetu - Bulletin of Lviv University*, 39, 70-75.
2. Vasiurenko, O., & Fedosik, I. (2002). Resursnyi potentsial komertsiiinoho banku [Resource potential of a commercial bank]. *Bankivska sprava – Banking*, (1), 58-64.
3. Volokhov, V.I. (2003). Otsinka efektyvnosti kredytnoi diialnosti bankiv [Assessment of the effectiveness of banks' lending activities]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 4, 115-124.
4. Hlushchenko, S.V. (2015). *Hroshi. Kredyt. Kredytnyi rynek [Money. Credit. Credit market]*. NaUKMA.



5. Dziubliuk, O.V. (2015). *Kredytnyi ryzyk i efektyvnist diialnostibanku [Credit risk and efficiency of the bank activity]*. FOP Palyanitsa V.A.
6. Dubyna, M.V. (2017). Rol kredytnoi systemy u zabezpechenni finansovoi bezpeky derzhavy [The role of the credit system in ensuring the financial security of the state]. In V.P. Ilchuk (Ed.), *Stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky – Strategy and mechanisms for ensuring financial and economic security* (pp. 39-59). ChNTU.
7. Zhavoronok, A.V., Fedyshyn, M.P., & Kovalchuk, N.O. (2019). Transformatsiia bankivskykh produktiv i posluh u suchasnykh umovakh [Transformation of banking products and services in modern conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(18), 202-215.
8. Ilchuk, V., & Shpomer, T. (2021). Problemy rozvytku instytutysiinoi skladovoi infrastruktornoho zabezpechennia funktsionuvannia kredytnoho rynku Ukrainy [Problems of the development of the institutional component of infrastructural support for the functioning of the credit market of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia -Problems and prospects of economics and management*, 3(27), 176-189.
9. Larionova, K.I. (2022). Analiz suchasnoho stanu kredytnoho rynku Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Analysis of the current state of the credit market of Ukraine in the conditions of uncertainty]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, (4). <http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10802/1/39%5B1%5D.pdf>.
10. Lieonov, S., Kryvych, Ya. (2009). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia innovatsiinym potentsialom banku [A comprehensive approach to the management of the bank's innovative potential]. *Zb. nauk. prats Cherk. derzh. tekhnol. un-tu – Coll. of science works of the Cherkasy state technology university*, 22(II), 45–49.
11. Ohorodnyk, V.V. (2012). Kredytno-investytsiina diialnist bankiv Ukrainy za umov finansovoi nestabilnosti ta faktory vplyvu na nei [The credit-investment activity of Ukrainian banks under the financial unsteadiness conditions and the influencing factors]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 1, 161-169. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2012\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2012_1_21).
12. Podchesova, V.Yu. (2005). Upravlinnia kredytnymy ryzykamy ta shliakhy yikh minimizatsii [Upravlinnia kredytnymy ryzykamy ta shliakhy yikh minimizatsii]. *Ekonomyka: problemy teorii ta praktyky – Economics: problems of theory and practice*, 205(4), 967–972.
13. Financemap. (n.d.). <https://financemap.org>.

Отримано 17.08.2023

УДК 005.21:[336.717:336.77

***Olena Bazilinska***

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance  
National University “Kyiv-Mohyla Academy” (Kyiv, Ukraine)

**E-mail:** [olena.bazilinska@gmail.com](mailto:olena.bazilinska@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6239-6766>

**ResearcherID:** [J-5360-2016](https://orcid.org/0000-0001-6239-6766)

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF A BANKING INSTITUTION CREDIT POTENTIAL**

*The article examines the main theoretical aspects of strategic management of banking institutions credit potential. The purpose of the article is to deepen the theoretical foundations of the formation and development of banking institution credit potential on the basis of strategic management. The main characteristics of credit potential have been summarized. It has been substantiated that the credit*

*resources of a banking institution have their quantitative and qualitative limitations and a different direction of use, which actualizes the issue of credit potential management on a strategic basis. It has been determined that the state of the bank's credit potential depends on a set of factors that collectively determine the banking institution's ability to carry out credit activities and investment operations. The prerequisites of strategic management of credit potential have been studied. The goals and objectives of the strategic management of the bank's credit potential have been defined. The content of the strategy as a set of directions and actions for the implementation of the concept of strategic management of credit potential has been substantiated. It has been proven that the strategy of managing the bank's credit potential should contain a reflection of the main goals of its development, takes into account deterministic economic, social, political and institutional conditions, criteria for selecting directions oriented to the interests of service consumers, and also takes into account motivational aspects of the banking institution. The process of developing and implementing the strategy should be divided into the following stages, which are determined by the commonality of the results of the performed works: planning of works aimed at analyzing the current state of the bank's credit potential and determining priority areas; further planning of management activities in the context of selected areas of priority development with the development and implementation of effective mechanisms and tools. The components of the credit potential management system has been highlighted, such as a subsystem of strategic planning of credit potential; a subsystem of realization of credit potential; a the subsystem of control over the formation and use of the bank's credit potential.*

**Key words:** bank; banking system; credit potential; strategy; strategic potential.

*Fig.: 3. References: 13.*