

УДК 336.71

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

**КОСТОГРИЗ Вікторія Григорівна**

*к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»  
E-mail: kostogruz@mail.ru*

**СОКОЛЕНКО Віталіна Олександрівна**

*магістрант Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»  
E-mail: vita.sokolenko@gmail.com*

*Анотація. У статті розкрито теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю банку та досліджено підходи до визначення даної категорії. Запропоновано комплексну модель управління конкурентоспроможністю банку, що ґрунтується на комплексному вивченні особливостей функціонування і розвитку банківської установи в умовах конкурентного ринку та описано її етапи.*

*Аннотация. В статье раскрыты теоретико-методические подходы к управлению конкурентоспособностью банка и изучено подходы к определению данной категории. Предложена комплексная модель управления конкурентоспособностью банка, которая основывается на комплексном изучении особенностей функционирования и развития банковского учреждения в условиях конкурентного рынка и описаны ее этапы.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність банку, управління конкурентоспроможністю банку.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность банка, управление конкурентоспособностью банка.

**Постановка проблеми.** Конкуренція є важливою рушійною силою розвитку економіки, яка проявляється на всіх рівнях – від мікрорівня до світової економічної системи. Особливо масштабною та виснажливою є конкуренція в сфері банківського бізнесу. Адже не можна заперечити той факт, що ринок банківських послуг є найбільш динамічним сегментом фінансового ринку, де кількість суб'єктів і спектр продуктів, рівень сервісу та технологій постійно змінюється. Тенденція щодо посилення конкуренції спостерігається й серед українських банків, які ведуть боротьбу за клієнтів на шляху до панування на ринку. Така боротьба значною мірою визначається рівнем конкурентоспроможності кожного окремого банку. Саме тому особливої актуальності набуває проблема управління конкурентоспроможністю банку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ґрунтовні наукові дослідження, що дозволили досягти чіткого осмислення основних засад проце-

су управління конкурентоспроможністю банків, висвітлені в роботах А. Я. Кузнецової, Н. Є. Рак, І. П. Волощука, О. В. Мірошниченко, Л. Є. Струк та ін. Віддаючи належне науковим доробкам вчених, необхідно зазначити, що недостатньо уваги приділено впровадженню методів стратегічного управління конкурентоспроможністю банків та розробці ефективної моделі управління нею в сучасних умовах розвитку банківської системи.

**Метою статті** є комплексне дослідження теоретико-методичних підходів до конкурентоспроможності банку та розробка практичних рекомендацій щодо управління нею.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах існує декілька підходів до управління конкурентоспроможністю банку, серед яких найбільш популярними є системний та процесний.

При процесному підході до розуміння категорії «управління конкурентоспроможністю банку» увага акцентується на сукупності послідовних дій щодо підтримки конкурентних переваг у короткостроковій перспективі та за-

безпечення конкурентоспроможності банку у довгостроковій перспективі. У свою чергу, системний підхід передбачає розгляд «управління конкурентоспроможністю банку» через призму

взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення встановлених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища (табл. 1).

**Таблиця 1**

*Підходи до визначення категорії «управління конкурентоспроможністю банку»*

| Автор                           | Управління конкурентоспроможністю банку – це  | Підхід             |
|---------------------------------|---|--------------------|
| І. О. Піддубник [7, с. 58]      | процес, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності  | Процесний          |
| Н. А. Савельєва [9, с. 15]      | управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних недоліків  |                    |
| О. В. Мірошніченко [6, с. 50]   | сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення   |                    |
| Л. В. Балабанова [1, с. 30]     | сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг  |                    |
| І. П. Волощук [3, с. 69]        | сукупність цільових комплексних блоків, що відображають заходи, які сприяють підвищенню конкурентних можливостей банку за рахунок створення й підтримки довгострокових конкурентних переваг   | Системний          |
| О. В. Мірошніченко [6, с. 50]   | сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління та об'єкту управління   |                    |
| Р. А. Фатхутдінов [11, с. 65]   | цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів, що має особливу єдність із зовнішнім середовищем і являє собою підсистему системи вищого порядку  |                    |
| Л. Є. Струк, О. А. Криклій [10] | складний процес, що забезпечує цілеспрямований вплив керівництва на діяльність банку та передбачає взаємоузгоджене поєднання окремих елементів системи управління з метою забезпечення реалізації конкурентних переваг за будь-яких соціальних, політичних, економічних та інших зрушень у зовнішньому середовищі | Процесно-системний |

Проте, управління конкурентоспроможністю банку необхідно визначати не як складний процес, а як сукупність безперервних дій керівництва, спрямованих на діяльність банку, що передбачають взаємоузгоджене поєднання окремих елементів системи управління з метою забезпечення реалізації конкурентних переваг за будь-якої зміни зовнішнього середовища.

Аналіз практики ведення банківського бізнесу та підходів до планування діяльності банків свідчить, що сьогодні в практичній діяльності банківських установ прикладні аспекти стратегічного управління недостатньо розвинені, спостерігається відсутність чітко визначених реальних довгострокових цілей, взаєморозуміння між керівниками функціональних підрозділів (частіше вони не до кінця усвідомлюють завдання й потреби суміжних підрозділів і керуються лише інтересами свого підрозділу), ефективних систем

мотивації персоналу на максимальне досягнення запланованих результатів найбільш ефективним способом [2]. Характеризуючи системи стратегічного управління, які використовують сучасні банки необхідно звернути увагу на такі недоліки: досить часто стратегію не формалізовано, бракує концептуального і технологічного зв'язку між стратегією та організаційними рішеннями, які використовуються та запроваджуються; ключові показники результативності не збалансовані і не зорієнтовані на стратегію [4, с. 24].

Виходячи з цього, концептуальні положення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку мають ґрунтуватися на комплексному вивченні проблеми функціонування і розвитку банківської установи в умовах конкурентного ринку, обумовленою високим динамізмом умов ведення банківського бізнесу та на необхідності постановки проблеми стратегічного управління

конкурентоспроможністю банку і розробки відповідного комплексу його інструментів.

Саме тому, з метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю банку

розроблено структурно-функціональну модель стратегічного управління конкурентоспроможністю банку (рис. 1.), що складається з дев'яти послідовних етапів:



Рис. 1 Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю банку

Джерело: розроблено авторами

1. Встановлення стратегічних пріоритетів банку (бачення, місії та цілей), що сприятиме кращій орієнтації банку на ринку банківських послуг в умовах загострення конкуренції.

2. Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності банку за нефінансовими (якісними) та фінансовими (кількісними) параметрами.

3. Аналіз відхилення поточного рівня конкурентоспроможності банку від максимально можливого значення. На даному етапі доцільно дослідити основні причини недосягнення банком найвищого рівня конкурентоспроможності.

Можливим є проведення факторного аналізу, що ґрунтується на визначенні впливу окремих складових конкурентоспроможності банку на кінцевий результат (інтегральний показник конкурентоспроможності).

4. Проведення SWOT-аналізу. Необхідно здійснювати аналіз та прогноз факторів непрямої дії (фактори зовнішнього макросередовища) та їх розподіл на ті, що створюють можливості й ті, що створюють загрози для розвитку банку. Аналогічно здійснюється аналіз та прогноз факторів прямої дії (фактори безпосереднього оточення банку). Оцінюються сильні сторони та слабкі сторони банку та, в кінцевому підсумку, будується матриця SWOT-аналізу.

5. Вибір конкурентної стратегії банку, що відображає його націленість на підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Наявність ефективної конкурентної стратегії надає банку певні переваги, оскільки на підставі такої стратегії управлінські рішення приймаються персоналом банку більш свідомо й активно; мінімізується непогодженість дій різних підрозділів банку; менеджери одержують можливість у процесі поточної діяльності відокремлювати головні проблеми підвищення конкурентоспроможності та завдання від другорядних; співробітники працюють більш ефективно.

6. Розроблення програми реалізації конкурентної стратегії банку. Дана програма має бути спрямована на забезпечення конкурентоспроможності:

а) системи менеджменту (запровадження комплексного стратегічного управління банком; формування реінжинірингової структури управління; удосконалення системи мотивації працівників; формування системи цінностей, спрямованості персоналу на результат, корпоративної культури);

б) організаційно-технічної системи (удосконалення системи функціональних зв'язків між

підрозділами та документообігу; створення сучасної функціональної інформаційної системи; розробка формалізованих правил, процедур, посадових інструкцій);

в) фінансової системи (забезпечення щорічного зростання отриманих доходів; забезпечення прибутковості; бюджетування; проведення пошуку та реалізації заходів з підвищення доходності активів);

г) маркетингової системи (підвищення довіри; формування ефективної системи продаж у регіонах та центрі; підвищення якості обслуговування клієнтів; створення конкурентних продуктів; розширення переліку пропонованих послуг; позиціонування власної діяльності).

7. Впровадження розробленої програми. Зміст стадії впровадження безпосередньо залежить від обраних напрямків розвитку конкурентоспроможності. Даний етап включає визначення чітких завдань, призначення відповідальних осіб та налагодження взаємозв'язків між ними, внесення необхідних змін до організаційної структури, посадових обов'язків, за необхідності підготовка та підвищення кваліфікації [8].

8. Контроль за виконанням стратегії, що по суті є аналізом проміжних результатів, здійснюється як в цілому по установі, так і частково за кількісними та якісними показниками відповідно до функціонального напрямку. На підставі оцінки результатів попереднього етапу менеджмент банку робить висновок щодо досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю.

9. Коригування дій. Протягом усього циклу забезпечення конкурентоспроможності банку відбувається коригування дій, визначення відхилень отриманих показників від запланованих для забезпечення досягнення цільового рівня конкурентоспроможності.

Щодо оцінки поточного рівня конкурентоспроможності банку (II етап моделі управління конкурентоспроможністю банку), вважаємо доцільним використовувати методіку, що полягає у визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності банку на основі попереднього аналізу нефінансових параметрів та розрахунку фінансових [5, с. 129]. Для цього використовують за нефінансовими та фінансовими складовими експертну шкалу оцінювання. Нефінансова складова оцінки конкурентоспроможності банку включає: канали обслуговування клієнтів; види банківських послуг для юридичних осіб за допомогою системи «Клієнт-Банк»; види банківських послуг для фізичних осіб з допомогою інтернет-

банкінгу; види банківських послуг для фізичних осіб з допомогою мобільного банкінгу; інновації; кореспондентську мережу; організацію навчання персоналу; взаємодію із зацікавленими особами. При розрахунку фінансової складової конкурентоспроможності банку пропонується використувати такі показники, як: коефіцієнт фінансового важеля; мультиплікатор капіталу; коефіцієнт використання активів; коефіцієнт кредитної активності; коефіцієнт активності залучення коштів клієнтів; загальний рівень рентабельності. [5, с. 132-136]

Зауважимо, що зазначені показники не дають змогу в повній мірі оцінити поточний стан банку в сучасних умовах, оскільки не містять елементів, що враховують загальну ситуацію в країні та в галузі. Тому, вважаємо доцільним доповнити фінансові параметри оцінювання конкурентоспроможності банку такими групами показників: показники ризику (валютний ризик; кредитний ризик); показники якості активів (коефіцієнт прострочених кредитів; коефіцієнт забезпеченості кредитів).

Необхідність розрахунку ліміту загальної відкритої валютної позиції банку, на нашу думку, зумовлена постійними коливаннями курсу національної валюти в сучасних реаліях та потребою обмеження негативного впливу даних подій на фінансовий стан банку. У свою чергу, у зв'язку зі складною політичною та економічною ситуацією в Україні (ведення бойових дій на схо-

ді України, зниження обсягів виробництва, інфляція, зниження реальних доходів населення) зростає прострочена заборгованість за кредитами клієнтів, внаслідок їх неспроможності вчасно виконати власні зобов'язання. Тому, при оцінці поточного рівня конкурентоспроможності банку, виникає необхідність у розрахунку нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента, коефіцієнта прострочених кредитів та коефіцієнта забезпеченості кредитів. Також, пропонуємо включити до оцінки конкурентоспроможності банку норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами, що пов'язано з необхідністю зменшення участі банків у тінювих схемах, відмиванні грошей, виведенні капіталу за кордон, побудові фінансових установ за принципом фінансових пірамід.

**Висновки.** Отже, на сучасному етапі розвитку банківської системи України, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку можливе лише на основі ефективної організації управління конкурентоспроможністю банку, що ґрунтується на побудові стратегічної моделі управління конкурентоспроможністю банку, що дозволить: здійснити комплексну оцінку поточного стану банку; виявити силу впливу окремих складових конкурентоспроможності банку на його конкурентне становище; розробити систему заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банку та досягнення стратегічної мети.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
2. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/pdf/2012/9\\_0/237\\_240.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2012/9_0/237_240.pdf)
3. Волощук І. П. Підходи до управління конкурентоспроможністю банку / І. П. Волощук // Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: регіональний аспект. – К.: МАУП, 2001. – Вип. 2. – С. 68-71.
4. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія / В. В. Коваленко. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 228 с.
5. Кузнецова А. Я. Механізм забезпечення конкурентоспроможності банків в умовах економіки знань: монографія / А. Я. Кузнецова, Н. Є. Рак. – К.: УБС НБУ, 2013. – 266 с.
6. Мірошніченко О. В. Механізм управління конкурентоспроможністю банку: дис. ... канд. економ. наук.: 08.00.08 / Олеся Володимирівна Мірошніченко. – Суми, 2011. – 249 с.
7. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
8. Пікуш Ю. П. Оцінка можливостей великого банку і загроз зовнішнього середовища у процесі стратегічного планування [Електронний ресурс].

– Режим доступу: [http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Visnik\\_2\\_\(21\)\\_2006.pdf](http://lib.uabs.edu.ua/library/Visnik/Visnik_2_(21)_2006.pdf)

9. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.

10. Струк Л. Є. Управління конкурентоспроможністю банку на основі процесно-системної

моделі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/econo/2013/4a9464f3f386348a4fba449c1d1760f1.pdf>

11. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 314 с