

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БАНКУ

*У статті запропоновано інструментарій комплексної оцінки конкурентних переваг банку, який ґрунтується на аналізі передумов їх формування, оцінці фактичного рівня та можливості розвитку конкурентних переваг банку у стратегічній перспективі.*

**Ключові слова:** банк, конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна позиція, конкурентний потенціал, конкурентоспроможність, оцінка конкурентних переваг.

**Постановка проблеми.** Активізація глобалізаційних процесів обумовлює загострення проблем підвищення конкурентоспроможності національної економіки як основоположного фактора забезпечення економічної безпеки держави, інтегрованої у світових господарський простір. В умовах ринкової економіки виконуючи функцію перерозподілу тимчасово вільних коштів між суб'єктами економічної діяльності банківська система відіграє провідну роль в процесах соціально-економічного розвитку держави, підвищенні конкурентоспроможності національної економіки та зміцнення економічної безпеки України у цілому.

В свою чергу, прискорення євро інтеграційних процесів в Україні спричинило появу якісно нових викликів та загроз вітчизняній економіці у цілому та банківській системі зокрема: підвищення рівні відкритості української економіки до загальносвітових процесів та явищ обумовили зростання залежності національної банківської системи від стабільності світових фінансових ринків; лібералізація кордонів вітчизняних фінансових ринків спричинила зростання кількості операторів ринку банківських послуг з участю іноземного капіталу, що, в свою чергу, обумовило зростання масштабів фінансових трансакцій, розвиток фінансових інструментів, інфраструктурні перетворення тощо. Усе зазначене спричинило трансформацію умов банківської діяльності, посилення конкуренції на ринку банківських послуг та появу інноваційних методів конкуренції.

За цих умов забезпечення ефективного функціонування вітчизняних банків у сучасному конкурентному середовищі національного ринку банківських послуг вимагає розробки та практичної реалізації заходів щодо підвищення конкурентних переваг банку, здатних позитивно виокремити його на фоні конкурентів, забезпечити провідні конкурентні позиції на ринку чи в його найбільш привабливих сегментах та підвищити конкурентоспроможність банківської установи у цілому. Вирішення цього завдання можливе шляхом формування ефективного інструментарію оцінки конкурентних переваг банку, результати якої є основою подальшої розробки дієвих заходів в системі управління конкурентними перевагами банківської установи.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Проблеми в галузі конкуренції досліджувались рядом вітчизняних та закордонних вчених, а саме: закордонні вчені класики економічної теорії виокремили ряд концепцій конкуренції – поведінкову, прибічниками якої були А. Сміт [18], К. Маркс [11], П. Хейне [21] та М. Портер [16], структурну, якої дотримувались Ф.Еджуорт [27], А. Курно [26], Д. Робінсон [17], Е. Чемберлін [22], Ф. Найт [13], К. Макконнелл та С. Брю [10] і функціональну, прибічниками якої були Й. Шумпетер [25] і Ф. Хайек [20] тощо; ряд науковців досліджували сутність та природу явища конкурентоспроможності на макрорівні: Б. Губський [7], Л. Антонюк [1], І. Бідзюра [3], Я. Базилюк [2], Л. Шевченко [24], І. Брикова [24] тощо та на мікрорівні: И. Никонова, Р. Шамгунов [14], С. Козьменко,

Ф. Шпиг, І. Волошко [9] тощо. Низку робіт вітчизняних та закордонних вчених присвячено розробці теоретико-методичних положень забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ринку, серед них такі автори як Т. Чечетова-Терашвілі [23], Ю. Гарачук [5], В. Горбатов [6], тощо. Але незважаючи на вагомий здобутки існуючих досліджень проблематики забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів економічної діяльності питання оцінки конкурентних переваг банку в системі забезпечення його конкурентоспроможності досліджені фрагментарно, подальшого розвитку потребують питання їх комплексної оцінки, що обумовлює актуальність досліджуваної проблематики.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є поглиблення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо комплексної оцінки конкурентних переваг банку в сучасних умовах банківської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз і синтез теоретичних поглядів [9, 14] на сутність та зміст конкурентоспроможності банку, а також дослідження практичних аспектів сучасної банківської конкуренції дозволяють визначити конкурентоспроможність банківської установи як наявність у банку високої конкурентної позиції і потенціалу для підтримки існуючих та створення інноваційних конкурентних переваг, що надає змогу забезпечити конкурентний статус на ринку та утримувати його у довгостроковому періоді під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [12].

Виходячи з наведеного визначення сутності конкурентоспроможності банку, її визначальною складовою є наявність конкурентних переваг, які дозволили б виокремити банк на ринку у цілому чи в його ключових сегментах у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами та дозволили успішно конкурувати на ринку банківських послуг. Конкурентні переваги формуються при виникненні і розвитку конкуренції: чим більш всеохоплюючого характеру набуває конкуренція, тим більш значущими для комерційного успіху є конкурентні переваги [19].

Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов та О. Ю. Іванова в роботі, присвяченій конкурентним перевагам суб'єктів господарювання, стверджують, що «конкурентна перевага виступає основою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а також складовою частиною його конкурентного потенціалу; саме конкурентна перевага визначає характер його конкурентної стратегії» [8]. погоджуючись з даними авторами, слід зазначити, що в умовах посилення конкуренції на ринку банківських послуг України під впливом глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, а також погіршення загальносвітового фінансового середовища питання формування та посилення конкурентних переваг банків є фундаментальною основою забезпечення їх конкурентоспроможності. Реалізація і підтримка на високому рівні існуючих конкурентних переваг банку та наявність у нього потенціалу до формування нових переваг, адекватних потребам середовища функціонування, є основною передумовою забезпечення конкурентоспроможності банківської установи. Саме тому досягнення стійких конкурентних переваг є кінцевою метою функціонування банку в умовах конкурентного ринку.

В свою чергу під конкурентними перевагами банківської установи слід розуміти позитивні відмінності банку у порівнянні з іншими банками та спеціалізованими небанківськими фінансово-кредитними інститутами за всіма або окремими бізнес-напрямами та/або видами діяльності, які вимірюються кількісними та якісними показниками і забезпечують досягнення запланованого рівня позиціонування на ринку за рахунок їх постійної адаптації до змін конкурентного середовища.

Конкуренція виступає стимулятором суб'єктів конкурентної боротьби до постійного вдосконалення, впровадження новітніх розробок в діяльності та орієнтації

на потреби зовнішнього середовища функціонування. Задля забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банківські установи сьогодні повинні в рамках поточної діяльності активно розширювати спектр послуг, аналізувати потреби клієнтів та впроваджувати інноваційні банківські продукти, забезпечувати високий рівень банківського сервісу, нарощувати клієнтську базу та підтримувати стабільність діяльності шляхом реалізації ефективного банківського менеджменту і, за рахунок цього, формувати високий рівень конкурентних переваг як ключових факторів успіху у конкурентному середовищі.

В умовах прискороного розвитку фінансових ринків як важливої складової фінансової системи держави та провідної ролі банківського сектора в процесах соціально-економічного розвитку нашої держави особливого значення набуває динамічна характеристика банківської діяльності. Тобто за умов зростаючого попиту на банківські продукти та послуги визначальним є здатність банку до активного розвитку, динамічного нарощення основних показників діяльності і, за рахунок цього, випередження конкурентів. Виходячи із зазначеного, основним видом конкурентних переваг банку в сучасних умовах банківської діяльності є саме динамічні конкурентні переваги.

А. В. Павлова виокремлює статичну рівновагу суб'єкта конкуренції, тобто його конкурентні переваги, що засновані на володінні певними ресурсами, випуску унікальної продукції, високій прибутковості тощо, та динамічну перспективу суб'єкта господарювання – його «здатність в умовах загострення конкуренції враховувати зміни зовнішнього середовища та адаптуватись до них» [15]. Даний автор зазначає, що «динамічні здатності є основою формування конкурентних переваг, вбачаючи їх у можливості підприємства оперативного пристосовувати наявний ресурсний потенціал до нових проблем і зовнішніх ситуацій, а також створенні нових ресурсів». Виходячи з цього, виокремлення динамічних конкурентних переваг банку є об'єктивно необхідним, бо вони полягають у здатності банку активно розвиватись та з позиції стратегічного аналізу є основною передумовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банківської установи у стратегічній перспективі. Саме тому конкурентні переваги банку слід розглядати не тільки в класичному статичному аспекті, а й в динаміці.

Динамічні конкурентні переваги характеризують здатність керівництва банку до адаптації накопиченого досвіду до нових потреб ринку, своєчасного прийняття управлінських рішень, навчання персоналу, обміну інформацією та впровадження кращого досвіду і, за рахунок цього, забезпечення стабільно високих темпів приросту фінансових показників діяльності банківської установи [14]. Тобто ідентифікація саме динамічних конкурентних переваг банків дозволяє визначити банки чи окремі їх види діяльності, що найбільш активно розвиваються, та, відповідно, мають високий рівень конкурентоспроможності.

Виходячи з цього, до динамічних конкурентних переваг банку пропонується віднести позитивну динаміку його активів та зобов'язань, кредитного та депозитного портфелів, динаміку проблемної заборгованості як показника якості кредитного портфеля банку, стабільний приріст доходності та прибутковості банку, приріст капіталізації банку тощо. Відповідно, динамічний приріст зазначених показників банку свідчить про високий рівень його конкурентоспроможності в динаміці.

Виходячи з провідної ролі конкурентних переваг банку в системі забезпечення його конкурентоспроможності та інтегрального характеру самого явища концентрованих проявів успіху задля глибокого розуміння процесів формування динамічних конкурентних переваг банку, їх фактичного рівня та можливості розвитку у майбутньому є необхідною комплексна оцінка конкурентних переваг банку, яка

передбачає наступні концептуальні положення її реалізації (рис. 1).

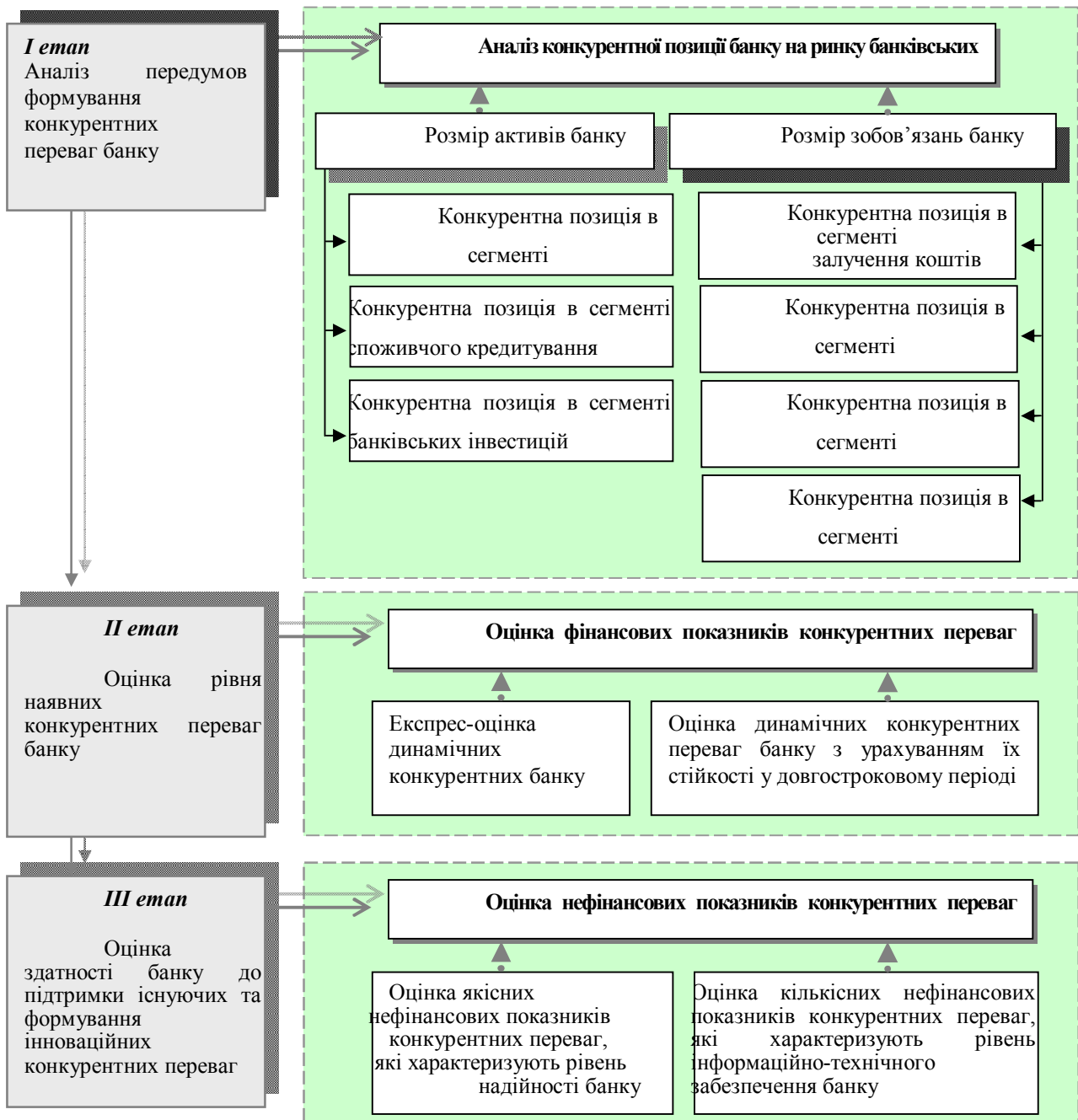


Рис. 1. Концептуальні засади здійснення комплексної оцінки конкурентних переваг банку

Наявність передумов формування конкурентних переваг відбиває конкурентна позиція банку на ринку банківських послуг. Провідні конкурентні позиції банку в окремих сегментах характеризують високий рівень його загальної конкурентної позиції на ринку банківських послуг та наявність у банку конкурентного статусу, що є основою формування його конкурентних переваг. Відповідно, першим етапом комплексної оцінки конкурентних переваг банку доцільно проаналізувати його конкурентні позиції в ключових сегментах ринку банківських послуг. В свою чергу в структурі ринку банківських послуг пропонуємо виокремити наступні ключові

сегменти: сегмент кредитування юридичних осіб, сегмент споживчого кредитування, сегмент банківських інвестицій, сегмент залучення коштів юридичних осіб; сегмент залучення коштів фізичних осіб; сегмент залучення строкових коштів та коштів на вимогу. Рівень конкурентної позиції банку в певному сегменті ринку банківських послуг визначається за розміром його ринкової частки, чим вищою є частка, тим вищою вважається конкурентна позиція банку.

Враховуючи високу диверсифікацію бізнес-напрямів та видів діяльності сучасних банків, оцінку наявних у них конкурентних переваг доцільно здійснювати шляхом інтегрування їх одиничних показників, які системно описують діяльність банку у розрізі ключових бізнес-напрямів, в інтегральний показник з подальшим рейтингуванням досліджуваних банків за рівнем їх інтегральних показників конкурентних переваг. Така оцінка дозволить встановити рівень конкурентних переваг окремого банку у порівнянні з конкурентами, визначити успішність його функціонування у конкурентному середовищі та розробити заходи управлінського впливу на рівень конкурентних переваг в рамках реалізації його конкурентної стратегії. Ідентифікація резервів розвитку конкурентних переваг банку у майбутньому можлива шляхом виявлення функціональної залежності їх інтегрального критерію від вихідних (групових чи одиничних) показників.

Виходячи з того, що банки в процесі своєї діяльності прагнуть постійного збільшення конкурентної позиції і, як наслідок, посилення конкурентного впливу на ринку банківських послуг, до складу системи одиничних показників динамічних конкурентних переваг банку доцільно включити параметри результатів функціонування банку у конкурентному середовищі, що характеризують динаміку зміни обсягів його конкурентного впливу на ринку та, відповідно, відбивають рівень його динамічних конкурентних переваг над прямими та потенційними конкурентами в окремих сегментах або на ринку банківських послуг у цілому, а саме: темп приросту активів банку; темп приросту зобов'язань банку; темп приросту кредитного портфеля; темп приросту проблемних кредитів банку; темп приросту депозитів юридичних осіб; темп приросту депозитів фізичних осіб; темп приросту капіталу банку (рівень капіталізації); темп приросту інвестиційного портфеля банку; темп приросту чистого прибутку банку.

Конкурентні переваги банку є результатом ефективного банківського менеджменту, здатності його керівництва до оперативного реагування на зміну потреб ринку та оперативної адаптації до них. Відповідно, рівень конкурентних переваг банку залежить від певної комбінації численних внутрішніх (ефективність організаційної культури, кваліфікація персоналу банку, високий рівень його капіталізації тощо) та зовнішніх факторів (інтенсивність конкуренції на ринку банківських послуг, стабільність на фінансових ринках, рівень держаної підтримки банківського сектору економіки, наявність платоспроможного попиту на банківські продукти та послуги, тощо), зміна яких обумовлює зміну рівня конкурентних переваг банківської установи. Враховуючи зазначене, задля дослідження тенденцій розвитку конкурентних переваг банку у різних часових інтервалах доцільним є проведення їх експрес-оцінки та оцінки з урахуванням стійкості у довгостроковому періоді: результати експрес-оцінки конкурентних переваг банку дозволять визначити поточний рівень конкурентних переваг банку; оцінки конкурентних переваг банку з урахуванням їх стійкості у довгостроковому періоді дасть можливість виокремити банківські установи, які утримують високий рівень конкурентних переваг банку протягом тривалого періоду і, відповідно, є конкурентоспроможними у стратегічній перспективі.

Можливість подальшого розвитку конкурентних переваг банку шляхом посилення існуючих та формування їх інноваційних видів у майбутньому характеризують нефінансові показники конкурентних переваг банківської установи, які

відображають рівень інформаційно-технічного забезпечення банку і надійності банку. Виходячи з цього, доцільно поряд з фінансовими показниками конкурентних переваг банку оцінити їх нефінансові характеристики. В свою чергу в системі нефінансових показників конкурентних переваг банку слід розрізняти кількісні та якісні. Кількісні нефінансові показники конкурентних переваг банку характеризують рівень інформаційно-технічного забезпечення банківської установи, що, в свою чергу, відображає масштаби її розвитку. До цієї групи показників ми пропонуємо віднести: кількість філій та відділень банку, розвиток мереж банкоматів і платіжних терміналів, обсяг емісії платіжних карток, а також розмір клієнтської бази банку у розрізі фізичних та юридичних осіб. Якісні нефінансові показники конкурентних переваг банку відображають ефективність банківського менеджменту, та включають такі основні параметри: якість банківських продуктів та послуг, бренд, імідж банку, його комунікаційну політику, здатність банку до впровадження інновацій, рівень довіри клієнтів до банку, підтримка материнських банків (для банків з іноземним капіталом) та термін існування банку на ринку банківських послуг.

В системі формування ефективного портфеля конкурентних переваг банку доцільним є визначення параметрів взаємозв'язку конкурентних переваг банку з їх факторними чинниками. Це дозволить розробити комплекс управлінських заходів щодо посилення конкурентних переваг банку та забезпечення його конкурентоспроможності в стратегічній перспективі.

**Висновки.** Успішна інтеграція вітчизняної банківської системи до світових ринків фінансових послуг як невід'ємна складова розвитку національної економіки в умовах глобалізації на пряму залежить від спроможності вітчизняних банківських установ успішно конкурувати в умовах посилення загроз та викликів зовнішнього середовища. За цих обставин виникає необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків, що, в свою чергу, вимагає розробки та впровадження в практику банківського менеджменту системи заходів, спрямованих на формування ефективного портфеля конкурентних переваг. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища функціонування банку та активізацію конкурентів в умовах негативного впливу дестабілізуючих факторів, в системі забезпечення конкурентоспроможності банку вагоме значення має процес оцінки його конкурентних переваг. Практичне застосування запропонованого інструментарію комплексної оцінки конкурентних переваг банку дозволяє не тільки визначити їх фактичний рівень, а й дає комплексне розуміння процесу формування та розвитку конкурентних переваг банку у стратегічній перспективі. Результати такої оцінки є основою розробки ефективної конкурентної стратегії та ухвалення управлінських рішень в системі управління конкурентоспроможністю банку у цілому.

#### Література:

1. Антонюк Л. Л. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.05.01. «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Л. Л. Антонюк ; Київ. нац. екон. ун-т. – Київ, 2004. – 32 с.
2. Базиліук Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення / Я. Б. Базиліук // Адміністрація Президента України; Національний ін-т стратегічних досліджень. – К. : НІСД, 2002. – 132 с.
3. Бідзюра І. Держава в умовах розгортання системних реформ / І. Бідзюра // Політичний менеджмент. – 2004. – № 3. – С. 79.
4. Брикова І. В. Теоретичні основи міжнародної конкурентоспроможності регіону / І. В. Брикова // Економіка та підприємство. – 2005. – № 15. – С. 27.
5. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю.О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №2 (80). – С.60-65.

6. Горбатов В. М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / В. М. Горбатов. – Харківський національний економічний університет. – Харків, 2006. – 40 с.
7. Губський Б. В. Інвестиційні проекти в глобальному середовищі / Б. В. Губський. – К. : Наук. думка, 1997. – С. 207.
8. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвитку: монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова – Х. : ВД «ГЖЕК», 2008. – 352 с.
9. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
10. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю / пер. с англ. под ред. И. В. Морозова. – Таллин : АО «Реферто», 1995. – 400 с.
11. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / Карл Маркс. Под. ред. Ф. Энгельса. – М. : Политиздат, 1970. – Т. III. – Кн. III – 1084 с.
12. Махота А. Принципові підходи до визначення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність банку» / А. Махота // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії : Зб. наук. праць. Вип 3 (12) ч.1: Економічні науки. – Чернівці : Технодрук, 2008. – С. 95-102.
13. Найт Ф. Прибыль / Ф. Найт // Вехи экономической мысли. Теория факторов производства. Т. 3. Под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа. 1999. – 496 с.
14. Никонова И. А. Стратегия и стоимость коммерческого банка: 3-е изд. / И. А. Никонова, Р. М. Шамгунов. – М. : «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 304 с.
15. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
16. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер ; перевод А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.
17. Робинсон Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Д. Робинсон ; пер. с англ. И. М. Осадчей. – М. : Прогресс, 1986. – 472 с.
18. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Изд-во соц.-полит. лит-ры, 1962. – 684 с.
19. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монографія / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
20. Хайек Ф. А. Дорога к рабству / Ф. А. Хайек ; пер. с англ. М. Б. Гнедовского. – М. : Экономика, 1992. – 176 с.
21. Хайне П. Экономический образ мышления ; пер. с англ. Издание второе, стереотипное / Пол Хайне. – М. : Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Catallaxu», 1992 – 704 с.
22. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции / Э. Чемберлин ; пер. с англ. под ред. Ю. Я. Ольсевича. – М. : Экономика, 1996. – 351 с.
23. Чечетова-Терашвілі Т. М. Формування сталої конкурентної позиції підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. М. Чечетова-Терашвілі ; Харківський національний економічний ун-т. – Харків, 2006. – 26 с.
24. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособ. / Л. С. Шевченко. – Х. : Эспада, 2004. – 520 с.
25. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В. С. Автономова. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.
26. Cournot A. Recherches sur les principes mathematique de la thejrie des richesses / Cournot A. – Paris, 1938. – 356 p.
27. Edgeworth F. Papers Relating to Political Economy / Edgeworth F. – London, 1925. – Vol. 1. – P 111-142.

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ БАНКА

*В статье предложен инструментарий комплексной оценки конкурентных преимуществ банка, который базируется на анализе предпосылок их формирования, оценке фактического уровня и возможности развития конкурентных преимуществ банка в стратегической перспективе.*

**Ключевые слова:** банк, конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентная позиция, конкурентный потенциал, конкурентоспособность, оценка конкурентных преимуществ.

A. Makhota

## COMPREHENSIVE ASSESSMENT TOOL OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE BANK

*This paper proposes a comprehensive assessment tool of competitive advantage of the bank, which is based on the analysis of the preconditions of their formation, assessing the actual level and the possibility of competitive advantages in the long term bank.*

**Key words:** bank, competition, competitive advantage, competitive position, competitive potential, competitiveness, assessment of competitive advantages.

Надійшла до редакції 25.02.2013 р.