



На другому рівні розташовується проекція клієнтів, яка відображає, як банк прагне виглядати в очах клієнтів. У даному випадку проекція клієнтів охоплює стратегії розширення клієнтської бази, збільшення ринкової частки за всіма видами послуг, які надаються банком, географічного розширення діяльності банку, підвищення якості обслуговування та підвищення іміджу банку серед клієнтів.

На третьому рівні розташовується проекція внутрішніх бізнес-процесів, яка визначає ключові внутрішні процеси, в яких банківська установа повинна перевершити банків-конкурентів. Проекція охоплює стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг, розширення асортименту послуг, підвищення технічної оснащеності банку та збільшення об'ємів надання послуг через засоби зв'язку.

Останній рівень займає проекція навчання та розвиток, яка визначає основні елементи культури, технології і навичок, які є важливими для банку. Проекція охоплює стратегії підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації системи управління, виконання стратегічних цілей та завдань банку, покращення умов праці та підвищення мотивації та віддачі персоналу.

Отже, створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дозволяють банківській установі ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях. Стратегічна карта дає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників банку їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень буде мати можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

Таким чином, впровадження програмного продукту Business Studio в систему стратегічного управління структурою капіталу ПАТ КБ "Приватбанк" є одним зі способів удосконалення даної системи, що приведе до підвищення ефективності довгострокового та стратегічного планування у банку, розробки дієвої фінансової стратегії, а також до покращення системи управління банком у цілому. Розроблена стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом, який надає банківській установі можливість систематизувати і концентрувати свої зусилля на виконання довгострокової стратегії управління структурою капіталу.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с. 2. Литовченко О. Ю. Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Литовченко, М. Г. Громак. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Economics/10_129165.doc.htm. 3. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії [Текст] / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – С. 247–252. 4. Сталінська О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О. В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 46–50.

Двоєглазова О. М.

УДК 336.717

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Проаналізовано конкурентоспроможність банківської системи України за допомогою ромбу детермінантів конкурентних переваг М. Портера. Виявлено детермінанти, які сприяють міжнародній конкурентоспроможності банківської системи, а також фактори, що є бар'єрами для виходу на міжнародний ринок.

Аннотация. Проанализирована конкурентоспособность банковской системы Украины с помощью ромба детерминанты конкурентных преимуществ М. Портера. Выявлены детерминанты, которые способствуют международной конкурентоспособности банковской системы, а также факторы, которые являются барьерами для выхода на международный рынок.

© Двоєглазова О. М., 2013

Annotation. The article analyzes the competitiveness of the banking system of Ukraine, using diamond determinants of competitive advantages of M. Porter. Determinants that contribute to the international competitiveness of the banking system, as well as factors, which are barriers to entering the international market are revealed.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, конкурентні переваги, експертна оцінка.

Формування в Україні засад ринкової економіки створює основу для конкуренції між її учасниками. Це стосується і банківської системи. Саме тому визначення конкурентоспроможності кожного окремого комерційного банку, його стабільності, надійності порівняно з іншими банками є дуже важливим як для інвесторів, клієнтів банків, так і для всього банківського сектору в цілому.

Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання оцінювання конкурентоспроможності сучасних банківських установ стали провідними темами досліджень відомих іноземних та вітчизняних вчених-економістів, таких, як: Портера М. Е., Дениелса Д. Д., Радеби Л. Х., І. Волощука, Ю. Заруби, І. Лютого, Л. Федулової, І. Фоміна, О. Юрчука та ін.

Аналіз праць іноземних і вітчизняних науковців та практиків показав, що проблеми ринкової конкуренції висвітлені в економічній літературі широко, але проблемам банківської конкуренції в Україні приділено недостатньо уваги.

Актуальність теми визначається проблемою оцінювання конкурентоспроможності банків. Її вирішення пов'язане, зокрема, з розробкою методів оцінювання й аналізу конкурентоспроможності банку та розробкою шляхів її забезпечення. Мета дослідження – оцінити рівень конкурентоспроможності банківської системи України.

Український банківський сектор вже пройшов досить важкий шлях з часу свого становлення. Головне з того, чого так і не змогли досягти банки через багато як об'єктивних, так і специфічних, суб'єктивних причин – це конкурентоспроможності хоча б на внутрішньому "полі", не кажучи вже про зовнішні ринки.

Слід зазначити, що банківська конкуренція є одним із різновидів ринкової конкуренції. Доцільно було б визначитися із трактуванням самого поняття "конкурентоспроможність". Воно є більш складною ринковою характеристикою установи, значно ширшою від поняття стійкості і надійності.

Для того щоб зрозуміти, що таке конкурентоспроможність банку, слід проаналізувати підходи до визначення терміна "конкурентоспроможність".

У роботах класика теорії конкуренції М. Портера [1] під конкурентоспроможністю розуміється "властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами". Аналізуючи це визначення, слід зазначити, що воно не несе елементи випередження, лідерства, які повинні бути властиві суб'єктам економічного суперництва, що намагаються перевершити досягнення конкурентів.

І. Лютий [2], розглядаючи місце та роль конкурентоспроможності банківських установ, вважає, що це рівень їх готовності ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціально-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам.

І. Фомін [3] вказує на те, що конкурентоспроможність відображає ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах.

Наведені визначення дають підстави стверджувати, що сутність економічної категорії "конкурентоспроможність" різними авторами розуміється в цілому однаково і зводиться до здатності суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання.

Вивчення банківської конкуренції дозволяє визначити, що під банківською конкуренцією не слід розуміти відносини, які складаються виключно між банками. Її слід розглядати як процес суперництва, що здійснюється в динаміці, між суб'єктами банківського ринку, одночасно зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети, в ході якого вони прагнуть забезпечити собі міцне становище на цьому ринку.

Отже, оцінюючи конкурентоспроможність банківської системи, необхідно, перш за все, брати до уваги основні її чинники, а саме: здатність вчасно й адекватно реагувати на зміни в економічній ситуації; наявність заходів зі зміцнення вузьких місць банку порівняно з конкурентами; імідж та репутація банку; можливість надання комплексу банківських послуг; запровадження інноваційних видів послуг; оновлення існуючих технічних потужностей; удосконалення менеджменту, управлінської та організаційної структури; розвиток філіальної мережі; рівень навичок та професіоналізм персоналу, можливість швидко вирішувати проблемні питання.

Слід оцінити конкурентоспроможність банківського сектору за допомогою "Національного ромбу" конкурентних переваг М. Портера (рисунком).

Розраховуючи питому вагу факторів, слід брати за початок цінності інформації, яку несе фактор впливу для даного критерію (0,10 – найменш інформативна частина, 0,30 – найбільш інформативна).

Розставляючи бали (рейтинг), слід визначити, що 1 бал – це найменш вагомий фактор, 5 балів – найбільш вагомий (значущий) фактор.

Розрахунок конкурентоспроможності банківського сектору варто навести у таблиці за допомогою узагальнених критеріїв та експертних оцінок.

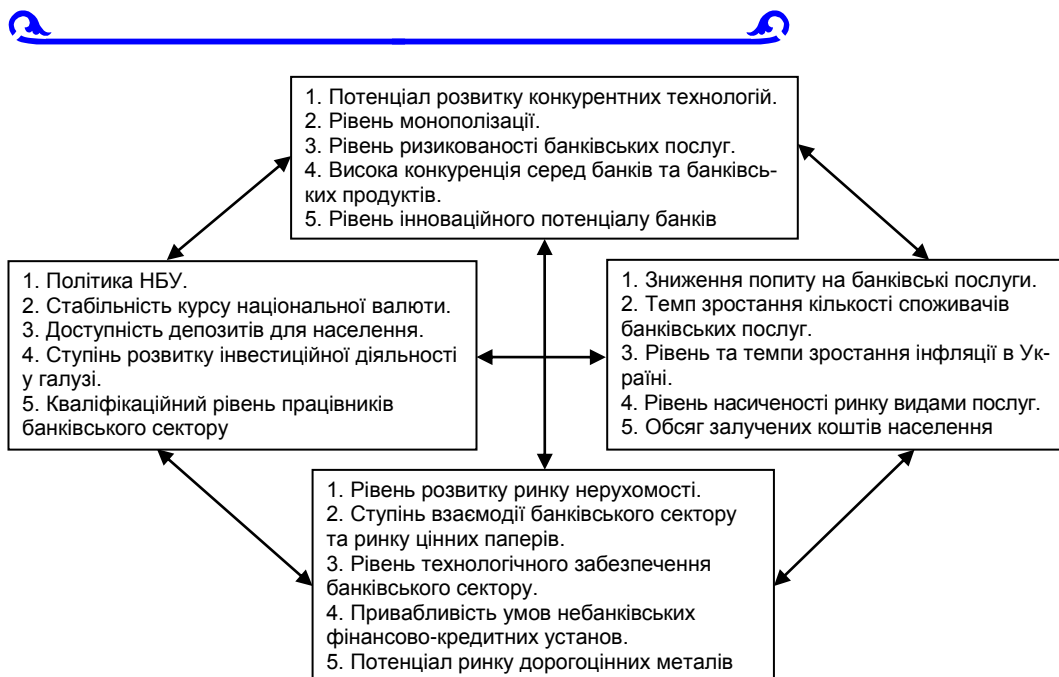


Рис. "Національний ромб" конкурентних переваг М. Портера

Слід розрахувати інтегральний показник:

$$\sqrt[4]{3,85 \times 4,35 \times 4,30 \times 3,90} = \sqrt[4]{280,86} = 4,09.$$

Даний показник свідчить про достатню конкурентоспроможність банківського сектору.

Таблиця

Розрахунок конкурентоспроможності

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Умови для факторів			
1. Політика НБУ	0,30	4	1,20
2. Стабільність курсу національної валюти	0,25	4	1,00
3. Доступність депозитів для населення	0,15	3	0,45
4. Ступінь розвитку інвестиційної діяльності у галузі	0,20	5	1,00
5. Кваліфікаційний рівень працівників банківського сектору	0,10	2	0,20
	1,00	-	3,85
Родинні та підтримуючі галузі			
1. Рівень розвитку ринку нерухомості	0,10	2	0,20
2. Ступінь взаємодії банківського сектору та ринку цінних паперів	0,25	5	1,25
3. Рівень технологічного забезпечення банківського сектору	0,20	4	0,80
4. Привабливість умов небанківських фінансово-кредитних установ	0,30	5	1,50
5. Потенціал ринку дорогоцінних металів	0,15	4	0,60
	1,00	-	4,35
Стан попиту			
1. Зниження попиту на банківські послуги	0,30	5	1,50
2. Темп зростання кількості споживачів банківських послуг	0,25	4	1,00
3. Рівень та темпи зростання інфляції в Україні	0,20	5	1,00
4. Рівень насиченості ринку видами послуг	0,10	2	0,20
5. Зниження попиту на банківські послуги	0,30	5	1,50
6. Обсяг залучених коштів населення	0,15	4	0,60
	1	-	4,30
Стижка стратегія, структура та суперництво			
1. Потенціал розвитку конкурентних технологій	0,20	3	0,60
2. Рівень монополізації	0,25	4	1,00
3. Рівень ризикованості банківських послуг	0,30	5	1,50
4. Висока конкуренція серед банків та банківських продуктів	0,15	4	0,60
5. Рівень інноваційного потенціалу банків	0,10	2	0,20
	1	-	3,90



Але даний показник не сягнув максимального значення через такі причини:

- 1) нестабільність політичної ситуації призводить до гальмування розвитку банківського сектору та частої зміни законодавства;
- 2) зашвидкі зміни у макроекономічному середовищі не сприяють позитивному інвестиційному клімату;
- 3) висока частка ризикованості банківського сектору знижує інвестиційну привабливість для іноземних інвесторів;
- 4) рівень конкуренції у банківському секторі знижують імовірність отримання високих прибутків;
- 5) наявний рівень тіньової економіки країни відіграє негативну роль у формуванні ринкової економіки та залученні міжнародних інвестицій і розвитку міжнародних проектів та ін.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності банків, може бути запропоновано ряд таких ідей:

- 1) посилення конкурентоспроможності банківської установи вимагає нової якості банківського менеджменту, який повинен дуже оперативно реагувати на виклики динамічного ринку;
- 2) потреба у постійному відстеженні тенденцій трансформації зовнішнього середовища і, як наслідок, зміни конкурентних переваг банку та його стратегічних конкурентів обумовлює необхідність проведення моніторингу їх діяльності з метою забезпечення своєчасної адаптації банківської установи до змін;
- 4) конкурентоспроможність банків на ринках окремих послуг залежить від їх якості та сервісного рівня обслуговування клієнтів, а головними критеріями якості послуг банку мають бути: економічна вигідність, гарантованість здійснення та повнота виконання, дотримання банківської таємниці.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Портер Майкл Э. Конкуренция : [учебн. пособ.] / Э. Майкл Портер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2000. – 480 с. 2. Лютий І. Фінансова стабільність банків як основа розвитку ринку фінансових послуг / І. Лютий, О. Юрчук // Вісник НБУ. – 2005. – № 4. – С. 39–43. 3. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І. Фомін // Вісник НБУ. – 2002. – № 4. – С. 11–13. 4. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М. О. Ермолов // Как продать ваш товар на внешнем рынке. – М. : Мысль, 1990. – 239 с. 5. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю. О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119–124. 6. Сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. 7. Сайт асоціації українських банків. – Режим доступу : <http://www.aub.org.ua>.

УДК 005.334:621.39

Балаклицька М. О.

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА ЗАСОБІВ ЗВ'ЯЗКУ

Анотація. Запропоновано визначення пріоритетних напрямів програми антикризового управління на підприємствах галузі виробництва засобів зв'язку та побудовано стратегічну карту. Розглянуто організаційно-методичні підходи до антикризової системи управління підприємством.

Аннотация. Предложено определение приоритетных направлений программы антикризисного управления на предприятиях отрасли производства средств связи и построена стратегическая карта. Рассмотрены организационно-методические подходы к антикризисной системе управления предприятием.

Annotation. The potential priorities of the anticrisis management program at the enterprises of communication equipment industry were proposed and a strategic map of the company was built. Organizational and methodical approaches to the anticrisis control system of the enterprise were considered.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова стратегія, фінансова стратегія, програма антикризового управління, стратегічна карта підприємства.

© Балаклицька М. О., 2013