

Дослідження/**Надія Циганова**

Доцент кафедри банківської справи  
Київського національного  
економічного університету ім. В.Гетьмана,  
кандидат економічних наук, доцент

**Тетяна Шалига**

Керівник Центру дистанційних послуг  
ПАТ "Сведбанк"



## Дистанційний банкінг як інноваційна конкурентна перевага на ринку фінансових послуг

*Сучасне банківництво має тенденції до швидкої трансформації концепції щодо ринкової поведінки банків. Це пов'язано з динамічним оновленням зовнішнього середовища суб'єктів, що формують саме ринок банківських послуг, а також із тим, що нині споживачі користуються чинниками попиту цих послуг. Водночас посилення факторів конкуренції шляхом активізації альтернативних гравців ринку зумовлюють нові погляди на стратегічні зміни банків.*

### ПЕРЕДУМОВИ ЕВОЛЮЦІЇ ПОГЛЯДІВ НА ЯВИЩЕ КОНКУРЕНЦІЇ

**В**іокремлення в системі банківських послуг модернізованих інноваційних форм обслуговування змушує банки переглядати і вдосконалювати підходи до визначення та впровадження нових конкурентних переваг. Актуальним стає питання пошуку новітніх прогресивних форм співробітництва суб'єктів ринку банківських послуг, яке відтворюватиметься передусім в усвідомленій обчислюваній взаємній для обох сторін вигоді, зважаючи на визначальну відмінність їх початкової мети.

Конкуренція як процес здобуття

конкурентних переваг за рахунок оптимального поєднання чинників ендогенного та екзогенного впливу постійно досліджується, а підходи до тлумачення цього явища трансформуються та набувають нових напрямів з перебігом змін у соціально-економічних проявах суспільства. Щодо специфіки економічної галузі, й банківництва зокрема, то цій проблематиці присвятили свої праці такі науковці, як В.Голуб, Р.Девіс, А.Шредер, С.Кубів, В.Лазепка, І.Ніконов, С.Покровський та інші. Конкурентні переваги банків знаходяться у різних сферах. До них відносять якісні та кількісні характеристики ресурсної бази, зокрема достатність власного

капіталу, рейтинг цінних паперів банку та самої установи, імідж банку, структуру, ціну й часові параметри зобов'язань, рівень ризику й прибутковості активів, ліквідність, банківські технології та комунікації, характеристики персоналу, стратегії та інновації тощо. Тому їх цілеспрямоване формування потребує дослідження, зокрема класифікації за різними параметрами. Спробу класифікувати конкурентні переваги організації робили різні дослідники, наприклад, Ж.-Ж.Ламбен, М.Портер, Г.Л.Азоев, Р.Фатхутдінов, І.В.Смолін та інші.

Слід розрізняти банківську конкуренцію та конкуренцію на ринку банківських послуг. *Конкуренція на*

ринку банківських послуг — представляє собою суперництво банків та інших фінансових посередників, під час якого вони прагнуть забезпечити собі найпривабливіші умови функціонування. Тоді як банківська конкуренція — це процес суперництва банків із метою розширення ринкового сегмента й забезпечення результативності бізнесу.

Класичні методи конкурентної боротьби в умовах насиченості банківського ринку ідентичними за функціональною формою установами призводять до зниження результативності з позицій головної мети діяльності — отримання та збільшення прибутку. Комбінація методів нарощування клієнтської бази, підвищення її прибутковості, зменшення операційних витрат як сукупності цільових інструментів здобуття конкурентних переваг нині вже не може досягатися лише за рахунок традиційних механізмів маніпулювання показниками ціноутворення. Прагматизм сучасних економічних суб'єктів проявляється у прагненні до прозорих та відчутних результатів кожного акту співпраці, які можна чітко виміряти.

Дистанційне банківське обслуговування як модернізована форма співробітництва суб'єктів ринку зумовлює специфічні аспекти щодо політики створення та просування продуктів, інфраструктури забезпечення і побудови взаємовідносин із клієнтами та конкурентами. Незалежно від стратегічної мети установи — чи то консервативна стабільність, чи агресивна концепція розвитку — банки функціонують у системі множинних факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, що зумовлюють зміну позиції щодо інших суб'єктів. Урівноваження та цільове переміщення ринкової позиції через управління конкурентними перевагами є одним із нагальних завдань банків в умовах загострення нестабілізаційних факторів кризи та спаду економічної активності.

Метою цієї статті є аналіз наявних підходів до створення банками конкурентних переваг у межах своєї діяльності та їх адаптація до технологічно орієнтованих установ, стратегічно налаштованих на прогресивні дистанційні послуги. На нашу думку, гіпотеза конкурентних переваг має бути практично доведеною, отже, методи оцінювання та визначення дієвості впроваджених змін є обов'язковим етапом конкурентного процесу.

## ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ

У сучасних умовах дослідники банківської конкуренції трактують її зміст переважно на основі концепції поведінки, тобто як суперництво економічних суб'єктів. Саме ж поняття банківської конкуренції є досить умовним, оскільки на ринку банківських послуг діють не лише банки, а й інші фінансові посередники. Щодо традиційних банківських послуг, то кредитні й депозитні послуги надають також і кредитні спілки, а нетрадиційні банківські послуги — лізингові, факторингові, трастові, клірингові та інші — надають також різні фінансові посередники. Суб'єктом конкуренції на ринку банківських послуг може бути будь-який економічний суб'єкт, що надає споживачам банківські послуги.

У результаті використання конкурентних переваг формується конкурентна позиція банку, під якою науковці часто розуміють положення банку на ринку порівняно з положенням конкурентів [2, с. 242; 6, с. 16–17]. Дискусійним є питання про те, що таке конкурентна позиція: об'єктивна характеристика чи суто суб'єктивні відчуття споживачів? Право на існування мають обидві точки зору. Конкурентну позицію можна розглядати і як об'єктивну економічну категорію, і як суб'єктивну характеристику конкурентного становища банку, яка надається суб'єктами оцінки. Критеріями оцінки конкурентної позиції комерційного банку можуть бути:

- частка ринку банківських послуг та обсяги діяльності;
- ресурсна база й отриманий прибуток;
- імідж і сприйняття клієнтів.

Успішні у відповідних регіональних сегментах банки дотримуються саме такого диверсифікованого підходу до формування конкурентної позиції [2, с. 243–244].

Оптимальне функціонування ринку банківських послуг у сучасних умовах забезпечується достатньо складною інфраструктурою. Оскільки діяльність банківських інституцій розглядається науковцями в контексті макрота мікроаналізу, отримуємо повну картину витоків і наслідків функціонування банку — від внутрішніх бізнес-процесів до конкретних завдань, на виконання яких вони спрямовані. Налагодження процесів в установі складається із системи заходів внутрішньої інф-

раструктури, узгодженість та вмотивованість яких є запорукою досягнення визначеного результату в середовищі ринку — тобто за межами зони планування та впровадження цих заходів. *Інфраструктура ринку банківських послуг* складається із сукупності елементів, які забезпечують урівноваженість взаємозв'язків учасників ринку та оптимізують їх взаємодію. Інфраструктура ринку банківських послуг у сучасних умовах включає комунікації, розрахункову мережу, системи страхування депозитів, системи інкасаторського та охоронного обслуговування банків, систему інформаційного забезпечення, рейтингові агенції, систему підготовки кадрів для ринку банківських послуг. Із розвитком телекомунікацій, мережі Інтернет тощо зростає роль систем дистанційного обслуговування клієнтів.

Дистанційне банківське обслуговування є альтернативною формою віддаленої взаємодії банку з клієнтами, в межах якої продукти банку просуваються та обслуговуються дистанційними каналами, як то Інтернет і телефонія. Дистанційне обслуговування як новітня форма банкінгу породило специфічні внутрішні процеси в установі та зумовило нові тренди зовнішньої інфраструктури. Високий ступінь технологізації процесів, що лежить в основі дистанційного банкінгу, і є тим джерелом, навколо якого формуються переваги сучасного банку.

Рівень конкурентоспроможності банку визначається впливом взаємопов'язаних факторів, які можна об'єднати у дві великі групи: зовнішні та внутрішні. Специфіка характеристик конкурентоспроможності, різне бачення конкурентних переваг різними науковцями не дають змоги використовувати єдину методіку їхньої оцінки. Зокрема дискусійним є положення щодо того, які фактори є вирішальними у формуванні конкурентоспроможності банку: екзогенні чи ендогенні. На нашу думку, протиставляти ці два фактори впливу на діяльність банків недоцільно і помилково. Ступінь впливу зовнішніх факторів на діяльність кожного конкретного банку може суттєво відрізнитися.

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ

В умовах динамічного зовнішнього середовища конкурентною перевагою є швидкість реагування на

Схема 1. Цикл впровадження конкурентних переваг у системі сукупної банківської інфраструктури



ринкові потреби. Зміни платіжних систем, банківських технологій, потреб споживачів вимагають постійного вдосконалення обслуговування клієнтів. Оскільки банки мають різну швидкість реагування на ринкові потреби, деякі з них втрачають свої конкурентні позиції і витісняються з ринку більш динамічними конкурентами.

Важливий засіб конкурентної боротьби на ринку банківських послуг – конкурентні переваги, які є концентрованим проявом переваг банку над конкурентами у фінансовій і маркетингових сферах, банківських технологіях і організації діяльності. Конкурентні переваги можна вимірювати на основі абсолютних і відносних економічних показників.

Сутність конкурентної переваги полягає у випередженні суб'єкта ринку, з яким банк поділяє певний галузевий сегмент, передусім за показниками прибутку. Причому прибуток є лише індикатором верхнього рівня, що безумовно свідчить про результат – утім сам зміст прибутку включає систему чинників (переваг), за рахунок яких прибуток досягає певної динаміки. З позиції банку в основі отримання будь-якої переваги є інновація, спровокована незадоволенням заявленого результату. Недосягнення результату може бути пов'язане як із внутрішніми факторами, скажімо, збоєм або некоректним плануванням чи реалізацією процесу,

так і зовнішніми чинниками на кшталт активізації дій конкурентів у ставленні до введення інновацій на ринку, що врешті-решт зрушують схильність клієнтів у свій бік клієнтів на їхній бік. Дії конкурентів формують певний опір середовища, котрому має протидіяти банк шляхом впровадження власних інновацій. Фактори формування конкурентоспроможності як сукупності інноваційних переваг на ринку систематизують у контексті зовнішніх та інфраструктурних установчих принципів [1, с. 424].

Розглянемо основні причини появи конкурентних переваг на ринку банківських послуг. Конкурентні переваги можуть бути результатом низької собівартості фінансових послуг, звичайно, без суттєвого зниження їхньої якості. Конкурентні переваги проявляються в індивідуальному підході до споживачів та високій ступені диференціації послуг, тобто у їх відмінності від послуг конкурентів. Ринковий сегмент, який обіймає банк, також може бути конкурентною перевагою. І чим він більший, тим суттєвіші переваги щодо конкурентів. Адже значний ринковий сегмент дає змогу банку впливати на кон'юнктуру ринку, використовувати ефект масштабу для зниження собівартості послуг тощо. Великий ринковий сегмент формує лояльне сприйняття банку клієнтами та створює позитивний імідж. А імідж банку, його рейтинг

також є суттєвою конкурентною перевагою на ринку банківських послуг.

Узгодження внутрішніх процесів із ринковими трендами забезпечує відповідність ужитих банком дій поточним ринковим умовам та наближає установу до стратегічної мети. Тож системне розуміння відповідності внутрішньої інфраструктури зовнішній є запорукою отримання конкурентної переваги в періоді (див. схему 1).

На думку експертів, за стабільних та однакових макроекономічних умов результативність роботи банків суттєво відрізняється, що зумовлено внутрішніми чинниками. Але якщо макроекономічна ситуація нестабільна, то банківські установи, за винятком окремих, безвідносно до параметрів їхньої діяльності, не зможуть поліпшити своє становище лише за рахунок активізації факторів внутрішнього середовища.

### ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У результаті оцінювання конкурентоспроможності банку або його послуг може бути високою, середньою чи низькою. З формули обчислення прибутковості, яка може застосовуватися також і для традиційного банкінгу, видно, що останній поступається альтернативній інновації в обслуговуванні



як мінімум за трьома показниками: мультиплікація акту продажу збільшує обсяг клієнтів, що у чисельнику; скорочення часу обслуговування за рахунок автоматизації процесу, яка також скорочує чисельність залученого персоналу, що у знаменнику; зменшення операційних витрат на пряму.

Для оцінки конкурентоспроможності банку використовують численні види інтегральних показників, що враховують вплив різних чинників та їх вагу. Так, можна визначити інтегральний показник конкурентоспроможності банку як середнє арифметичне показників конкурентоспроможності окремих видів послуг:

$$K_{орз} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n},$$

де  $K_{орз}$  – конкурентоспроможність організації (банку);

$K_i$  – конкурентоспроможність  $i$ -го виду продукту (послуги);

$n$  – кількість видів послуги.

Р.Фатхутдінов пропонує оцінювати конкурентоспроможність організації з урахуванням вагомості продуктів (послуг) і ринків, на яких вони реалізуються [8, с. 237]:

$$K_{орз} = \sum_{i=1}^n a_i \times b_j \times K_{ij} \rightarrow 1,$$

де  $K_{орз}$  – конкурентоспроможність організації (банку);

$K_{ij}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го(ї) продукту (послуги) на  $j$ -му ринку;

$a_i$  – питома вага  $i$ -го(ї) продукту (послуги) банку в обсязі продажу за період, що аналізується (визначається частками одиниці  $i = 1, 2, \dots, n$ ),  $\sum a_i = 1$ ;

$b_j$  – показник значимості ринку, на якому представлена послуга банку. Для промислово розвинутих країн (США, Японія, країни Євросоюзу, Канада та ін.) значимість ринку рекомендується приймати рівною 1.0, для решти країн – 0.7, для внутрішнього ринку – 0.5.

Оскільки дистанційне обслуговування проявляється у масштабуванні продуктової пропозиції щодо географії присутності установи, то концепція Р.Фатхутдінова має деяким чином спотворений зміст в контексті оцінки переваг напрямку. Конкурентні переваги дистанційного банкінгу оцінюються через абстраговані від регіонального фактору показники, які демонструють загальний тренд у динаміці.

Конкурентоспроможність банку

Таблиця. Показники конкурентоспроможності банку	
Група показників	Показники конкурентоспроможності банку
Ринкові	Абсолютна й відносна частка ринку
	Клієнтська база
	Доступність послуг (мережа філій, відділень тощо) та рівень обслуговування
	Якісні (асортимент, властивості) й цінові характеристики послуг
	Комерційні зв'язки та партнерські відносини
	Імідж і рейтинг банку
Операційні	Організаційно-функціональні характеристики банку
	Технологічна оснащеність та інфраструктура
	Масштаби діяльності (обсяг операцій та реалізації послуг)
	Система стратегічного управління та бізнес-планування
	Система управління ризиками та ліквідністю
	Система внутрішнього контролю та аудиту
	Банківські інновації
Фінансові	Адекватність і структура капіталу
	Рейтинг та курсова вартість цінних паперів банку
	Обсяг і структура ресурсів банку, їх вартість та часові параметри
	Ризик і прибутковість активів і пасивів
	Обсяг загальних і спеціальних резервів
	Рівень ліквідності
	Прибуток і рентабельність

визначають за допомогою кількісних та якісних параметрів його діяльності на ринку банківських послуг. Часто за методологічну основу такого аналізу беруть теорію конкурентних переваг М.Портера [6, с. 225, 279, 289]. Роль індикаторів конкурентоспроможності банку відіграє поєднання поточних результатів конкурентної активності та його можливості щодо довгострокового створення вартості. Такі індикатори, на думку Ю.О.Заруби, об'єднуються у три групи: ринкові, операційні та фінансові [7]. Утім завдання поточного моніторингу та управління індикаторами конкурентної активності потребують їх деталізації та структурування (див. таблицю).

У короткостроковому періоді підвищення конкурентоспроможності банку часто пов'язане або з ціновою політикою, або з рекламною, тобто маркетинговою діяльністю. У довгостроковому плані забезпечення стратегічної конкурентоспроможності банку має базуватися на забезпеченні капіталізації та збалансованого зростання ресурсної бази банку, розвитку регіональної мережі й комунікацій, запровадженні інновацій, управлінні розвитком персоналу тощо. У сучасних умовах для поліпшення конкурентної позиції банки застосовують реорганізацію у різних формах. Однею з них є саме дистанційний банкінг як альтернатива розгалуженості мережі, що забезпечує комунікацію з широким попитом за рахунок віртуалізації послуг. Отже, скорочення мережі та еко-

номія на операційних витратах нині часто компенсується впровадженням систем дистанційного обслуговування.

### ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ ПОСЛУГИ ЗА РАХУНОК ЇЇ ДИСТАНЦІАЛІЗАЦІЇ

В уяві клієнта перевагою вважається сукупне відчуття задоволення від отриманої послуги. Банківські послуги є кінцевим результатом ринкової діяльності банків. У процесі надання послуг клієнтам між ними та банками виникають певні відносини. Тому *ринку банківських послуг* – це законодавчо зумовлена система взаємовідносин між його суб'єктами, що виникають у процесі надання банківських послуг. Обслуговування банками клієнтів є зовнішнім проявом взаємозв'язку між цими основними учасниками ринку банківських послуг. Ринок банківських послуг урівноважує попит на послуги банків із боку клієнтів та пропозицію цих послуг банками шляхом формування ціни на них. Відтак оцінювати конкурентоспроможність банківських послуг можна на основі трьох інтегральних показників: якості послуги, відповідності очікуванням споживачів та його (її) ціни, тобто конкурентоспроможність продукту (послуги) можна представити як функцію цих показників:

$$K_i = f(I, V, P),$$

де  $K_i$  – конкурентоспроможність  $i$ -го виду послуги банку;

$I$  – інтегральний показник якості послуги банку;

$V$  – інтегральний показник відповідності очікуванням споживачів;

$P$  – зважена ціна послуги банку.

Оскільки собівартість послуги впливає на ціну, банк отримує важелі гнучкої зміни ціни в межах маржі за рахунок зменшення складових собівартості. Дистанціалізація послуг суттєво скорочує їх собівартість за рахунок операційного чинника: масштабування стандартизованих послуг на велику кількість клієнтів, скорочення сеансу обслуговування, інтенсифікації комунікацій до клієнта, що спонукає його частіше користуватися послугами, подовження періоду співпраці та врешті-решт підвищення прибутковості. Основними компонентами собівартості послуг є витрати, пов'язані з виготовленням та супроводженням цієї послуги. Цикл створення банківського продукту та пов'язані з цим витрати не залежать від того, як він просувається – через відділення чи дистанційними каналами. Отже, різниця собівартості утворюється на етапі перетворення продукту в послугу за рахунок додавання певних сервісних елементів, зокрема реклами, обслуговування клієнта менеджером чи консультантом, організації місця зустрічі (у відділенні) з клієнтом тощо. Послуга, будучи похідною функцією від продукту, формує до нього додану вартість, яка складається з витрат на обслуговування та маржі. В контексті функціонально-інфраструктурної належності глобально всі витрати на забезпечення процесу обслуговування можна роздробити на формуючі витратні елементи та структурувати як:

– адміністративні (підготовчі, контролюючі, організаційні – ті, що не генерують прямого прибутку):

$$Ex_{admin} = S + A + PR + B;$$

– на організацію мережі (забезпечення регіональної віддаленої інфраструктури, установи якої безпосередньо займаються стягненням плати за банківські послуги):

$$Ex_{new} = S + A + PR;$$

– на забезпечення системи дистанційного обслуговування (функціонування технології дистанційного банкінгу, що забезпечує надходження прибутку дистанційними каналами та стимулює потік прибутку в регіональну мережу):  $Ex_{rem} = S + A - PR$ , де  $Ex_{admin}$  – (administrativeexpenses) – витрати на функціонування централізованих служб банку;

$Ex_{new}$  – (networkexpenses) – витрати на забезпечення роботи відділень;

$Ex_{rem}$  – (remoteexpenses) – витрати на дистанційне обслуговування;

$S$  – (staff) – витрати на персонал, що забезпечує напрямок;

$A$  – (assets) – споруди, офіси, меблі, апаратура, інше майно;

$B$  – функції підтримки бізнесу та інфраструктури (бухгалтерія, ІТ, іміджевий маркетинг, планування тощо);

$PR$  – витрати на рекламні заходи.

Собівартість кожного напрямку обчислюється як відношення обсягу залучених прибутків до витрат, пов'язаних із функціонуванням напрямку.

З метою обчислення абсолютної прибутковості виокремлюємо елементи, що мають відношення до об'єкта продажу:

$$P = \frac{\sum_i B \times T}{t} \times Q - Ex_i,$$

де  $\sum_i B$  – інтенсивність користування послугами (кількість продуктів, що припадає на одного клієнта);

$T$  – тривалість співпраці клієнта з банком (зменшують потребу в рекламі на залучення нових клієнтів);

$t$  – середній час сеансу обслуговування (впливає на залучення персоналу);

$Q$  – обсяг клієнтів, що користуються послугами за напрямом;

$Ex_i$  – сукупні витрати за напрямом  $i$ .

Кожний клієнт споживає різну кількість продуктів банку, та й тривалість співпраці сторін також різна. Втім залежність прибутковості від факторів терміну співпраці, швидкості обслуговування та інтенсифікація використання продуктів, а також кількість клієнтів, які ними користуються та обсяг витрат на функціонування напрямку свідчить про безумовні конкурентні переваги щодо дистанційного банкінгу. Адже нами встановлено очевидні кількісні переваги у множини, в частині обсягу обслугованих клієнтів у періоді часу, зменшення знаменника в частині тривалості сеансу обслуговування, до того ж, у показнику витрат напряму зникає доданок функції адміністративної поточної підтримки ( $B$ ), а показник маркетингових активностей додається з від'ємним коефіцієнтом, оскільки завдяки комунікації дистанційними каналами самостійно забезпечується та мультиплікується популяризація банку і його послуг.

В основі ринкової діяльності банку є політика взаємодії установи з клієн-

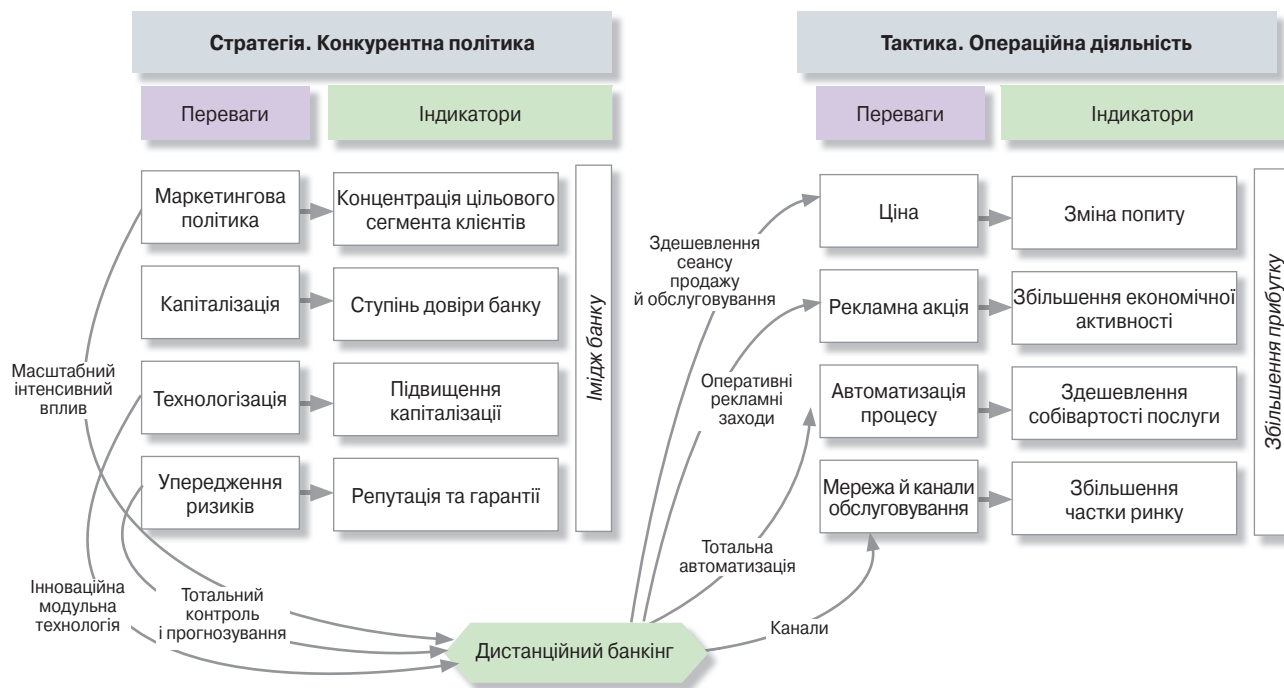
тами, яка може концептуально базуватися на персональному або уніфікованому підході до обслуговування. Кожен із підходів має свої переваги та недоліки. Перевагами системи персонального менеджменту є глибше розуміння потреб клієнтів та краще їх задоволення, ґрунтовніша оцінка фінансового стану клієнта і зниження ризиків, нарощування обсягів операцій із конкретним клієнтом на основі пакетного обслуговування. Недоліком такого підходу є зниження продуктивності праці банківського персоналу в результаті спеціалізації діяльності. Ці втрати ефективності для банку можуть компенсуватися обсягом послуг, що надаються клієнту. Проте в перспективі банківська конкуренція потребує зниження собівартості й ціни банківських послуг, тому банки мають відмовитися від поглиблення спеціалізації персоналу та вдатися до стандартизації послуг і їх здешевлення.

Іншою конкурентною перевагою банку може бути рівень застосовуваних технологій. Технологічні переваги над конкурентами важливі для будь-якого бізнесу. Їхньою специфікою у банках є відсутність патентної захищеності. Тому персонал банку повинен постійно запроваджувати інновації, щоб отримувати переваги над конкурентами.

Ще однією конкурентною перевагою на ринку банківських послуг є високий рівень продуктивності праці й кваліфікація персоналу. Оскільки у структурі витрат банку витрати на персонал зазвичай мають значно вищу питому вагу, ніж у інших галузях продуктивність праці персоналу суттєво впливає на фінансові результати діяльності банку. Важливе значення мають управлінська майстерність менеджерів, їх стратегічне мислення.

Незважаючи на абстрактність та умовність конкурентоспроможності як явища виборювання найкращих результатів, для кожного банку це втілюється у конкретні заходи зі створення конкурентних переваг. Комплекс заходів із планування, їх реалізації, моніторингу дієвості інструментів досягнення переваг перед конкурентами у певному напрямі банківська установа формує, виходячи з визначених стратегічних завдань, та реалізує за допомогою наявних операційних ресурсів. При цьому банк, передусім, визначає напрям прогресивного руху та інструменти, якими цей рух здійснюватиметься. Систему конку-

Схема 2. Система конкурентних переваг банківської установи



рентних переваг можна представити як сукупність причинно-наслідкових зв'язків, що спрямовують установу у певному напрямі ринкової діяльності (див. схему 2).

Розглядаючи системність дистанційного банкінгу з посиланням на його, з одного боку, технологічні ознаки, а з другого – масштабний та мультиплікаційний ринковий вплив, можемо стверджувати, що елементи системи дистанційного обслуговування прямо впливають на формування конкурентної позиції банку. Це, передусім, зумовлено тим, що дистанціалізація послуг створює підстави для збільшення прибутку за рахунок здешевлення самої послуги, а також формує прогресивний імідж банку за допомогою інноваційної політики.

Прогресивність технології дистанційного банкінгу полягає в тому, що вона концентрує основні переваги, якими банк одночасно вирішує цілу низку операційних та стратегічних завдань.

### ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Характеристиками конкурентних переваг на ринку банківських послуг є тимчасовість і неоднорідність, тому для формування конкурентної політики банкам рекомендуємо враховувати такі принципи:

- конкурентні переваги мають відносний, а не абсолютний характер, оскільки можуть бути оцінені лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність діяльності банку, в динаміці;

- конкурентні переваги банку перебувають під впливом значної кількості різнорідних чинників, тому, щоб добитися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля за різними напрямками;

- дистанційне банківське обслуговування нині доводить економічну та стратегічну доцільність створення банками цілого комплексу конкурентних переваг, передусім за рахунок масштабування та зниження собівартості послуг.

Формування конкурентних переваг відбувається під впливом чинників, які можуть в одних випадках посилювати, а в інших – послаблювати конкурентні переваги. Тому при дослідженні й формуванні конкурентних переваг важливе значення має системний підхід, який забезпечує використання найважливіших чинників впливу на діяльність банків.

### Література

1. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний

контекст. Вісник Донецького національного університету. Сер. В. Економіка і право. – Вип. 2. Том 2. – 2010. – С. 422–430.

2. Скулкова В.В., Зотов В.В. Інновації на регіональному ринку банківських послуг в умовах інформаційно-комунікативної середовища // Проблеми розвитку інноваційно-креативної економіки: Сб. докладів науково-практичної конференції 29 марта – 09 апреля 2010 г. – М.: Креативная экономика, 2010. – С. 241–245.

3. Вовчак О., Халло В. Сутність та особливості банківської конкуренції / Світ фінансів. – 2008, грудень. – № 4 (17). – С. 86–92.

4. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний і операційний маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентні переваги фірми. М.: ОАО Типографія "Новості", 2000. – 256 с.

6. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. – М.: Альпіна, 2005. – 454 с.

7. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119–124.

8. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний маркетинг. – СПб.: Питер, 2003. – 347 с.