

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

**Котковський В. С., Косенкова К. В.**

Приведены факторы снижения конкурентоспособности отечественных банковских учреждений в условиях ослабления банковской системы. Освещена значимость вопроса по управлению конкурентоспособностью банковских учреждений. Исследованы современные модели стратегического подхода, в зависимости от которых применяются способы и приемы разработки и достижения стратегических целей банков. Сделан акцент на выбор определенных требований конкурентной стратегии коммерческих банков. Показаны преимущества и возможности маркетинговой стратегии внедрения интегрированных банковских услуг для коммерческого банка. Предложены направления повышения конкурентной позиции коммерческих банков Украины.

Наведено фактори зниження конкурентоспроможності вітчизняних банківських установ за умов послаблення банківської системи. Висвітлено значущість питання щодо управління конкурентоспроможністю банківських установ. Досліджено сучасні моделі стратегічного підходу, в залежності від яких застосовуються засоби і прийоми розробки та досягнення стратегічних цілей банків. Зроблено наголос на вибір певних вимог щодо конкурентної стратегії комерційних банків. Показано переваги та можливості маркетингової стратегії впровадження інтегрованих банківських послуг для комерційного банку. Запропоновані напрямки підвищення конкурентної позиції комерційних банків України.

Are factors reducing the competitiveness of domestic banking institutions in the context of a weakening of the banking system. Lighted the importance of the issue for the management of a competitive banking institutions. Investigated the current models of the strategic approach, depending on which use methods and techniques of development and achieve the strategic objectives of the Bank. Focuses on the selection of definition requirements of the competitive strategy of commercial banks. The advantages and opportunities of marketing strategy for the implementation of integrated banking services to commercial banks. Directions of improving the competitive position of commercial banks in Ukraine.

Котковский В. С.

канд. экон. наук, доц., зав. каф. КЭИ «КНУ»  
Vs-kotkovskiy@rambler.ru

Косенкова К. В.

магистр КЭИ «КНУ»

КЭИ «КНУ» – Криворожский экономический институт «Киевского национального экономического университета им. В. Гетьмана», г. Кривой Рог.

УДК 336.71

**Котковський В. С., Косенкова К. В.**

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ**

Конкуренція безпосередньо впливає на рівновагу на банківському ринку і тим самим на стабільність банківської системи та всієї грошово-кредитної сфери, досягнення якої є одним із найпріоритетніших завдань сучасного етапу розвитку ринкової економіки України. На початку ХХІ ст. банківська конкуренція стає однією із центральних проблем вітчизняної економічної науки і банківської практики. А це обумовлює необхідність комплексного вивчення не лише природи та суті банківської конкуренції, а й розробки стратегії конкурентоспроможності.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні банківська конкуренція помітно посилюється, а її інтенсивність зростає. Для того, щоб зберегти свої позиції в умовах виходу України на світовий ринок, банківські установи мають постійно шукати нові методи конкурентної боротьби, основною метою яких є забезпечення конкурентних переваг банківської установи серед банків-конкурентів. Виходячи з цього, досить актуальним залишається пошук банками нових шляхів підвищення своєї конкурентної позиції.

Проблеми управління конкурентною позицією організації досліджували як іноземні, так і вітчизняні автори. Серед іноземних – це І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Робінсон, А. Чандлер. Серед українських та російських авторів – О. Васюренко, В. Винокуров, А. Воронкова, О. Кіреєв [1], О. Кириченко, С. Козьменко [2], Г. Кривенко, І. Лютий [3], В. Пономаренко, І. Спіцин, О. Черняк та ін.

Слід зазначити: якщо проблеми ринкової конкуренції взагалі в економічній літературі розроблені широко, то проблеми банківської конкуренції досліджені значно менше. До найменш розроблених слід віднести питання управління конкурентною позицією банків.

Метою роботи є дослідження питання щодо управління конкурентоспроможністю банківських установ та визначення напрямків підвищення конкурентної позиції комерційних банків України.

Конкурентоспроможність комерційного банку являє собою можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення прибуткової реалізації банківських продуктів в умовах конкурентного ринку. Існування ряду об'єктивних факторів зумовили те, що українським банкам важко вдається досягти конкурентної позиції хоча б на внутрішньому ринку банківських послуг, не кажучи вже про конкуренцію з потужними іноземними банками [4]. Так, відносно нетривала історія функціонування комерційних банків в Україні є, безумовно, об'єктивною та визначальною причиною їх низької конкурентоспроможності.

Слабкість банківської системи України і, відповідно, її не конкурентоспроможність порівняно з іноземними фінансово-кредитними установами пов'язана, передусім, з наступними факторами: недостатній рівень капіталізації українських комерційних банків, відсутність у них ефективних механізмів та інструментів управління ризиками, планування та стратегії розвитку, недосконала структура ресурсної бази з переважанням дорогих залучених коштів, низька рентабельність активів, низький рівень фінансового менеджменту та корпоративного управління тощо.

Фактичний процес створення конкурентної стратегії звичайно буває суперечливим по суті, малозалежним від календарних періодів і у більшій мірі – від процесів, що проходять в банку та оточуючому її середовищі. При цьому уявлення, які змінилися, не слід вважати помилковими. Свого часу вони були достатньо близькими до реальності і могли вважатися правильними. Їх подальша метаморфоза обумовлена змінами у середовищі, появою нових потреб і можливостей.

У зв'язку з цим, однією з головних детермінантів сучасної конкурентної стратегії є вибір моделі стратегічного підходу, в залежності від якої застосовуються засоби і прийоми розробки та досягнення стратегічних цілей.

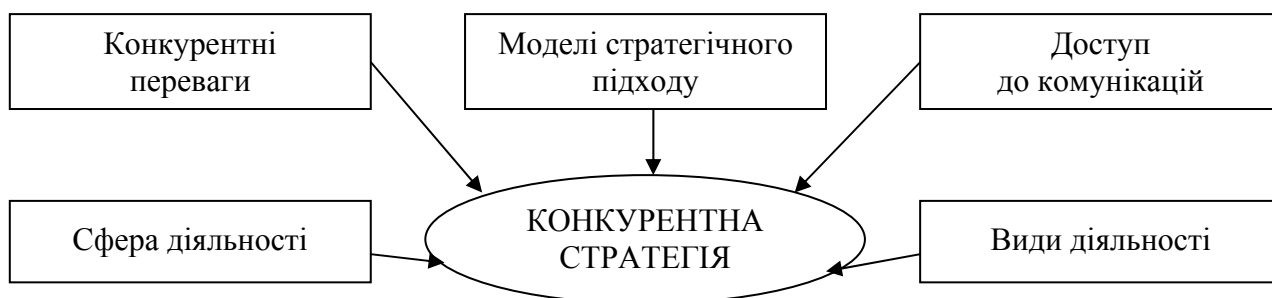


Рис. 1. Детермінанти вибору конкурентної стратегії

Вибір конкурентної стратегії має спиратися на певні вимоги, неврахування яких зробить її неефективною або нереальною для виконання. Зазначимо основні з них:

- здатність стратегії створювати та підтримувати конкурентну перевагу через комбінацію мінімальних витрат на виробництво або надання послуги і більш високу споживчу цінність;
- раціональність та обґрунтованість вихідних припущень, закладених в основу стратегії;
- наявність відповідності між змістом і напрямом стратегії та особливостями конкурентного середовища;
- можливість адаптації основних положень стратегії до змін оточуючого середовища;
- відповідність стратегії наявним навичкам персоналу і ресурсам компанії (особливо значимим є відповідність стратегії матеріальним ресурсам і фінансовим можливостям організації);
- зрозумілість і якість стратегії для співробітників, які будуть її впроваджувати;
- забезпечення стимулювання і мотивації ключових співробітників;
- послідовність, що обумовлена взаємозв'язаністю елементів стратегії, логічність її побудови.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість банку можуть бути не пов'язані між собою, адже на ринку поширені ситуації, коли банк досягнув певного рівня конкурентоспроможності, але є абсолютно інвестиційне непривабливим з огляду на його не вигідне місцерозташування, незначні площі, неможливість кардинальної перебудови тощо. Також існують ситуації, коли банк є інвестиційне привабливим в розрізі банківського обладнання та місцерозташування, але на певному етапі воно є неконкурентоспроможним. Відповідно для прогресивного розвитку банку повинні виконуватися дві вимоги: висока конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість банку. Тобто наявність позитивних параметрів у банку (конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та розвитку) формується відповідний рівень його потенціалу, тобто сукупність існуючих можливостей та резервів для подальшого розвитку, забезпечують його майбутню перспективу.

На підставі аналізу літературних джерел [1–6] за проблемами конкурентоспроможності банку пропонується під цим поняттям розуміти синтетичний відносний просторово-часовий параметр, який відображає характеристики банківського продукту та ефективність функціонування банку, що дають змогу йому посісти відповідні позиції на ринку певного рівня сконцентрованості.

Тому з метою покращення конкурентних позицій комерційних банків нами запропоновані такі заходи:

1. Підвищення фахового рівня працівників банківської системи (чітке дотримання рекомендацій НБУ щодо прийняття на роботу виключно фахівців з відповідним рівнем освіти

(вища юридична або економічна освіта, бажано за профілем працевлаштування); постійне підвищення кваліфікації працівників (стажування, семінари, тренінги, друга вища освіта тощо); підвищення мотивації працівників до ефективної роботи).

2. Розвиток банківських продуктів шляхом збільшення асортименту банківських продуктів (за рахунок упровадження інновацій та використання досвіду вітчизняних і закордонних банків); підвищення якості банківських послуг шляхом урахування потреб споживачів (особливу увагу треба приділяти клієнтам – фізичним особам); підвищення ролі реклами, наукових досліджень, сучасних методів комунікацій при просуванні банківських продуктів; оптимізації цінової політики на банківські продукти (встановлення тарифів на розрахунково-касове обслуговування на рівні собівартості плюс мінімальна маржа (тарифи повинні бути якісно нижчими, ніж тарифи банків-конкурентів); введення в дію гнучкої системи знижок на розрахунково-касове обслуговування аж до рівня собівартості із моментальним реагуванням на запит клієнта).

3. Збільшення банківських активів і капіталу та оптимізація їх структури шляхом:

- збільшення розміру власного капіталу банку за рахунок нарощування коштів акціонерів. Цей захід безпосередньо не впливає на ріст обсягу кредитних ресурсів, але підвищить ефективність функціонування банку, тобто дасть змогу зменшити операційні витрати за рахунок ефекту масштабу виробництва, і, як наслідок, це забезпечить можливість зменшувати процентні ставки за наданими кредитами порівняно з банками-конкурентами;

- збільшення розміру залучених ресурсів за рахунок підвищення процентних ставок за депозитами з метою отримання ресурсів для збільшення обсягів кредитної політики ;

- оптимізація структури банківського балансу (шляхом збільшення частки власного капіталу, частки залишків на поточних рахунках у структурі залучених ресурсів; якості кредитного портфеля та активів банку тощо).

4. Поліпшення іміджу банку та підвищення довіри до нього за рахунок створення позитивного образу шляхом благодійних акцій і заходів та інвестування (окреме або консолідоване) інвестиційних проєктів національного масштабу, підтримка стратегічних галузей економіки України.

5. Поліпшення регіональної структури (є найбільш актуальним для України в сучасних економічних умовах): збільшення кількості банківських філій на вітчизняному ринку банківських продуктів та оптимізація організаційної структури та розташування регіональних філій і представництв [5].

6. Створення електронного операційного центру Moneycenter, який містив би декілька програмних додатків, у тому числі з онлайнної оплати рахунків та з управління особистими фінансами. Функції Moneycenter також передбачають: агрегацію рахунків (клієнт може переглядати всі свої рахунки, а не лише ті, які знаходяться в основному банку); сервіс з онлайнної оплати рахунків за допомогою кредитних карток; пакет послуг з переказу коштів з одних рахунків на інші та навпаки; інструменти з управління фінансовими портфелями, а також інші зручні набори електронних банківських продуктів та послуг [6].

7. Застосування бенчмаркетингу, що дозволить банку сформувати доцільні конкурентні переваги. Як метод управління бізнесом він дозволить удосконалити організаційно-управлінську структуру, а отже, покращити бізнес-процеси та збільшити отримані прибутки, що у комплексі призведе до збільшення ефективності діяльності банку. Як виключно маркетингова технологія бенчмаркетинг дозволить підвищити ступінь привабливості установи для клієнтів, що вимірюється динамікою депозитів, кредитів та їх співвідношенням. Як складова TQM бенчмаркетинг дозволить підвищити якість надання послуг банку шляхом зменшення витрат та часу на надання послуг, спрощенням механізму надання послуг.

8. Однією з інноваційних тенденцій у банківському обслуговуванні може бути поява нових функцій у банкоматів. Так, банківські установи можуть перевести свої банкомати на систему, що ґрунтується на операційній системі Windows, яка дасть можливість кредитній установі використовувати банкомат як маркетинговий інструмент [2].

9. Розширення асортименту банківських продуктів при одночасному вдосконаленні існуючих, збільшення застосування інтегрованих банківських послуг.

Для комерційного банку маркетингова стратегія впровадження інтегрованих банківських послуг створює наступні переваги та можливості [2]:

- впровадження інноваційних банківських послуг, розширення асортименту банківських продуктів і підвищення їх якості і привабливості;

- підвищення конкурентоспроможності банку шляхом збільшення можливостей для маневру на ринку банківських продуктів, можливість більш чіткого визначення специфіки та спеціалізації певного банку, підвищення ефективності використання мультиплікаційних можливостей при наданні банківських кредитів, поживлення ринку міжбанківських кредитів;

- можливість залучення додаткових ресурсів на поточні рахунки клієнтів шляхом спрямування значної частки банківських депозитів на поточні рахунки для подальшого споживання та цільових державних виплат до поточних рахунків та подальше їх використання у кредитному мультиплікаторі.

## ВИСНОВКИ

Під час оцінки та аналізу конкурентоспроможності комерційних банків України встановлено, що головними завданнями банків на майбутнє повинні стати:

- підвищення ефективності та зростання частки непроцентних доходів;
- збільшення обсягу активних операцій банку з одночасним збереженням якості портфеля;

- впровадження прогресивної системи ефективних продажів;

- суттєве розширення та удосконалення продуктового ряду банку, а також забезпечення сталого розвитку нових продуктів та бізнес-напрямів;

- актуалізація інформаційних технологій у наданні банківських послуг;

- розвиток діяльності на міжнародних ринках капіталу;

- вдосконалення систем просування та розвитку персоналу;

- впровадження автоматизації сучасних внутрішніх технологій і процесів для скорочення витрат, підвищення якості та швидкості обслуговування.

Таким чином, слід відзначити, що впровадження у практику запропонованих нами заходів дозволить банківським установам підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити конкурентні переваги перед банками-конкурентами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кіреєв О. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід / О. Кіреєв, Ю. Заруба // Вісник НБУ. – 2003. – № 11. – С. 24–27.

2. Козьменко С. Н. Маркетинг банківських інновацій [Електронний ресурс] / С. Н. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

3. Лютій І. О. Банківський маркетинг : підручник / І. О. Лютій, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.

4. Симонян А. Модели для повышения эффективности работы банка / А. Симонян, А. Авестисян // Бухгалтерия и банки. – 2010. – № 10. – С. 35–37.

5. Момот О. М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи : монографія / О. М. Момот, І. Г. Бритченко. – Полтава, 2008. – С. 17.

6. Эра банковских инноваций // Банковская практика за рубежом. – 2010. – № 7. – С. 58–68.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2012 р.