

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Сідельник О.П.

Інститут банківської справи  
Університету банківської справи Національного банку України

У статті розглядаються особливості управління конкурентоспроможністю банку. Розкрито існуючі недоліки у вітчизняній банківській практиці, які перешкоджають підвищенню стратегічної ефективності банку. Сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю банку.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність банку, система управління конкурентоспроможністю, процедура планування, стратегічне управління.

**Постановка проблеми.** Сучасні процеси банківської конкуренції зумовлені змінами, що відбуваються на національних та світових фінансових ринках, та мають низку особливостей, що відрізняють її від конкуренції в інших галузях економіки. Основними факторами загострення конкуренції є глобалізація світового фінансового ринку, лібералізація державного регулювання, руйнація кордонів між сферами діяльності різних видів фінансових інститутів і розвиток нових фінансових та електронних технологій, обмеження доступу до кредитних ресурсів, індивідуалізація банківських продуктів, що не сприймаються споживачами як товари-субститути, та ін.

Рівень окремого представника банківського сектора та умови конкурентної боротьби на ньому традиційно привертають до себе значну увагу фахівців. Однак зараз майже відсутній теоретичний фундамент конкурентної боротьби банків. Таким чином, саме дефіцит обґрунтованих рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності банку визначає актуальність наукового дослідження, результати якого наводяться в даній статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конкурентоспроможність є базовою ринковою категорією, яка визначає та впливає на успішність діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення конкурентоспроможності належить до пріоритетних стратегічних завдань кожного суб'єкта економічних відносин. Цим обумовлюється значний науковий інтерес до вивчення даної проблематики. Ґрунтовним дослідженням методології конкурентоспроможності присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Г. Л. Азоева, Л. В. Балабанової, О. Г. Бачалова, П. Ю. Бельського, Т. Д. Гірченко, М. О. Єрмолова, Ю. О. Заруби, Ю. Б. Іванова, Л. М. Качаліної, С. М. Козьменка, Ю. І. Коробова, М. Портера, Г. О. Самойлова, С. Г. Светкунова, Ф. І. Шпиґа, Р. А. Фатхутдінова та багатьох інших. Високо оцінюючи їх вклад у вирішення теоретичних і практичних аспектів процесу забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки, зауважимо, що поряд з існуючими дослідженнями даної проблематики є цілий ряд невирішених проблем, зокрема питання управління конкурентоспроможністю банку.

**Метою статті** є розробка теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю банку.

**Виклад основного матеріалу.** Одне з найширших тлумачень поняття конкурентоспроможності банку подано Гірченко Т. Д. [2, с. 123]. Автор розкриває економічний зміст даного терміну в розрізі різних суб'єктів конкурентних відносин: по-перше, з позицій клієнта; по-друге, з позицій самого банку; по-третє, з точки зору конкурентів. Загалом, поняття «конкурентоспроможність банку» розкрито

через опис її основних проявів, тобто, конкурентоспроможність банку визначена як складна ринкова характеристика банку; здатність банку діяти на рівні з присутніми на ринку аналогічними конкуруючими суб'єктами; вигідність його позицій за кількісними та якісними показниками; потенціал банку для досягнення його конкурентних переваг на ринку банківських послуг; ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів; швидкість подолання банком негативних непередбачуваних факторів, що можуть призвести до фінансових втрат.

Відмітимо, що багатосторонність конкурентоспроможності виявляється в таких її аспектах [5]: 1. за територіально-географічною ознакою виділяється міжнародна, національна, регіональна конкурентоспроможність; 2. залежно від масштабності економічних суб'єктів виділяється конкурентоспроможність товару (послуги), організації, галузі та економіки в цілому; 3. залежно від урахування фактора часу виділяється конкурентоспроможність на певну дату, за період, у перспективі.

Банк, на відміну від інших фінансових установ, характеризується високим рівнем соціальної відповідальності. Саме тому конкурентоспроможність банку залежить не лише від якості банківського фінансового менеджменту, а й від рівня економічної віддачі банківської діяльності. Останнє формує стратегічне підґрунтя до стабільного підвищення конкурентоспроможності банку.

Більшістю вітчизняних науковців, конкурентоспроможність банку визначається як його реальну й потенційну спроможність витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу на основі адаптації до впливу зовнішніх факторів, пропозиції конкурентоспроможних продуктів, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості.

Натомість, поняття управління конкурентоспроможністю банку, доцільно визначати, як сукупність заходів із систематичного вдосконалення банківських продуктів, постійного пошуку нових каналів його збуту, нових споживчих сегментів, поліпшення сервісу, активізації маркетингових заходів.

Мірошниченко О. В., поняття управління конкурентоспроможністю банку у своїй роботі досліджуються інтегровано: з точки зору процесного, системного підходів та з урахуванням виділених видів конкурентоспроможності. [3]

З позиції системного підходу, управління конкурентоспроможністю банку розглядається як сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління та об'єкту управління.

З позиції процесного підходу, управління конкурентоспроможністю банку визначається як цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки ме-

ханізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення.

У дослідженнях Вовк В. Я., систематизовано методологічні основи організації управління конкурентоспроможністю банку, а саме [1]:

- поєднання теорій системного, ситуаційного, процесного, цільового, екологічного, потокового, нормативного та синергетичного підходів, що дозволяють розкрити сутність і зміст стратегічного управління конкурентоспроможністю банку;

- збір, аналіз, інтерпретація та застосування інформації про стан конкурентного середовища, наявну конкурентну позицію, конкурентні переваги та конкурентний потенціал банку для прийняття та обґрунтування стратегічних, тактичних та оперативних рішень;

- створення адекватних систем стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі використання новітніх інструментів, методів, моделей та механізмів розробки і реалізації конкурентних стратегій, технологій ухвалення стратегічних рішень;

- прогнозування наслідків управлінських рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків і формування стратегічної поведінки персоналу.

Реалізація завдань управління конкурентоспроможністю банку в умовах невизначеності конкурентного ринку має визначатися наявністю: обґрунтованого теоретико-методологічного базису організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку в сучасних умовах ведення банківського бізнесу, основою якого є об'єкт, предмет та основні методи дослідження, методологія теорії стратегічного управління; сформульованих стратегічних орієнтирів у процесі забезпечення стратегічного розвитку банку в умовах конкурентного ринку: ринкові – розмір конкурентної позиції на окремих сегментах або ринку банківських послуг в цілому; фінансові – розмір активів, рівень капіталізації, розмір ресурсної бази, розмір кредитного портфеля тощо; чітко визначених цілей конкурентної боротьби та цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, які мають бути адекватні тенденціям зміни його зовнішнього і внутрішнього середовища, конкурентному потенціалу та наявним конкурентним перевагам, а також забезпечувати адаптацію до зміни умов функціонування та вирішення проблем, що виникають, з найменшими втратами. При цьому в процесі цілевизначення має бути застосований ме-

ханізм виявлення і структурування протиріч внутрішнього функціонування банку та його взаємодії із зовнішнім середовищем; обґрунтованої сукупності принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, які визначають вимоги щодо розвитку структури, організації відкритої соціально-економічної системи, процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії, технології ухвалення управлінських рішень тощо; комплексу конкурентних стратегій, методів, моделей і процедур розробки та ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації дійової конкурентної стратегії в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими втратами для банку. [1]

Інструментом реалізації управління конкурентоспроможністю банку є конкурентна стратегія, формування і реалізація якої ґрунтується на використанні внутрішніх інструментів стратегічного менеджменту і зовнішніх інструментів, що регулюють взаємозв'язки з клієнтами та Національним банком як органом банківського нагляду та контролю в процесі фінансово-господарської діяльності.

Для розробки конкурентоспроможної стратегії на ринку фінансових послуг слід визначити вид стратегії, якої дотримується банк у своїй поточній діяльності. Існують такі загальноприйняті варіанти стратегічного розвитку фінансових посередників в ринковій економіці, а саме: лідерство на основі мінімізації витрат (цін), спеціалізація (диференціація) у виробництві продукції (наданні послуг), фокусування на визначеному сегменті ринку [5, с. 164]. У табл. 1 проаналізовано можливі стратегії розвитку та характерні особливості їх застосування для небанківських фінансових установ.

Загалом, визначають такі типи стратегій банку що спрямовані на забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності банку:

- стратегії формування конкурентних переваг (стратегія найменших сукупних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження).

- стратегії конкурентної поведінки (наступальні, оборонні, комбіновані).

- стратегії забезпечення конкурентоспроможності банку (комплекс стратегій, які включають довгострокові програми дій за всіма предметними сферами: фінанси, маркетинг, організація, матеріально-технічна база, план розвитку персоналу та ін).

Для банку найбільш прийнятним є вибір оптимального співвідношення між базовими стратегіями конкуренції. Більше фокусування на диференціації або

Таблиця 1

### Особливості основних конкурентоспроможних стратегій за умов застосування їх небанківськими фінансовими установами

№	Стратегія	Характеристика стратегії	Недоліки стратегії
1.	Лідерство на основі мінімізації витрат (цін).	Для банку даний тип стратегії буде пов'язаний з тим, що він зосереджує свою увагу на мінімізації вартості своїх послуг за рахунок використання сучасних інформаційних технологій, зменшення витрат завдяки суттєвому збільшенню надходжень і т. п.	Стратегії диференціації у переважній більшості випадків можливі лише у короткостроковій перспективі.
2.	Спеціалізація (диференціація у наданні фінансових послуг).	Банк повинен пропонувати унікальні продукти високої якості і застосовувати активні маркетингові заходи для того, щоб лідувати у своїй сфері. Наприклад, надання пільгових кредитів та різноманітних бонусів, отримання додаткової винагороди клієнтами.	Використання даної стратегії у витратах є обмеженим
3.	Фокусування на визначеному сегменті ринку.	Банк має досконально з'ясувати потреби визначеного сегменту ринку за вибраним типом послуг. Концентрація своєї уваги на обраному ринковому сегменті.	Опускаються потенційні можливості забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: [4]

лідерстві у витратах залежить від ринку послуг, можливостей установи на даному ринку та рівня конкурентної боротьби, складу конкурентів та їхньої стратегії діяльності на даному ринку. Конкурентоспроможна стратегія має будуватися таким чином, щоб її легко можна було пристосувати до змін конкурентного середовища, які відбудуться на ринку у майбутньому.

Системний підхід до процесу вибору конкурентоспроможної стратегії, повинен відбуватися з дотриманням певної послідовності визначених дій і зворотного впливу на кожному етапі, з урахуванням конкурентних переваг банку на ринку фінансових послуг, за умов досягнення першочергових та другорядних цілей за напрямками: маркетинг, управління, організаційно-технічний та фінансово-економічний розвиток.

Проте, реалізація стратегії, яка б забезпечила високий рівень конкурентоспроможності на кожній стадії розвитку, відбувається в різних організаційних умовах і за різних обставин. Це свідчить про неможливість універсальної моделі дій, необхідність детально враховувати специфіку банку на всіх етапах стратегічної діяльності.

Успішна реалізація обраної стратегії багато в чому залежить від здатності менеджменту ініціювати та спрямовувати поточні організаційні зміни, цілеспрямовано керувати персоналом, досягати поставлених цілей. Однак, жодна, навіть найдосконаліша, стратегія не здатна спрогнозувати всі непередбачені обставини життєдіяльності фінансової установи, тому її постійно необхідно оптимізувати, використовуючи потенціали та орієнтири стратегічного бачення.

**Висновки і пропозиції.** Загалом, процес управління конкурентоспроможністю банку повинен охопити такі пріоритетні параметри: аналіз проблем та перспектив розвитку банківської системи, врахування соціально-економічних, організаційних та регіональних аспектів управління конкурентоспроможністю; формування системного підходу щодо визначення стану конкурентоспроможності банку та встановити відповідні уніфіковані показники (критеріїв) її оцінки аналіз впливу макроекономічних показників та внутрішніх факторів на забезпечення конкурентоспроможності банківських установ; застосування світового досвіду дослідження еконо-

мічних проблем управління конкурентоспроможністю банківської системи; соціально-економічний моніторинг банківської діяльності в Україні, порівняльний аналіз конкурентоспроможності банків з іноземним капіталом, оцінка конкурентної позиції банківських установ на ринку; розвиток досконалого конкурентного середовища банківської сфери; правове забезпечення стійкості банківської системи, захист економічної конкуренції на фінансовому ринку, забезпечення моніторингу здійснення конкурентної політики; активізація діяльності банків у напрямі розвитку реального сектора економіки, організація управління фінансовими взаємозв'язками між банками та суб'єктами господарювання; аналіз взаємодій банків та „клієнтської бази”; формування і реалізація конкурентоспроможної стратегії банку; дослідження цільових ринків запровадження банківських інновацій; формування «продуктового ряду» банківських послуг, зорієнтованих на підвищення прибуткової діяльності та охоплення нових сегментів ринку; удосконалити процедуру формування планових завдань підрозділів банку. За базову методіку планування обрана технологія “віддосягнутого”, при цьому розширити перелік параметрів (внутрішніх і зовнішніх), що враховуються при визначенні планових показників банківських підрозділів, які функціонують у неоднорідних зовнішніх середовищах, підтримання банківської ліквідності, підвищення рентабельності, збільшення капіталу банків, нарощування ресурсної бази, вдосконалення державного регулювання та нагляду за банківською діяльністю; мотиваційне управління Інвестиційними процесами в банківській діяльності; підвищення ролі Національного банку України в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи та визначення стратегічних напрямів реалізації політики НБУ саме, щодо управління конкурентоспроможністю банківських установ; забезпечення корпоративної етики працівників банку, а саме: забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів; формування спільної мети і прагнення її досягти шляхом єдності команди, яка працюватиме як одне ціле на засадах корпоративного духу; постійне навчання, набуття досвіду, підвищенні кваліфікації; пошук нових креативних ідей та їх реалізація.

### Список літератури:

1. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // Бізнесінформ – 2012 – № 9. – С. 237-240.
2. Дубовик О.В., Бойко С.М., Вознюк М.А., Гірченко Т.Д. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. – 2-ге вид. – К. Алерта, 2007. – 275 с.
3. Мірошниченко О. В. Аналіз конкурентного середовища банківської системи України / О. В. Мірошниченко // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 109. – С. 102-105.
4. Сідельник О. П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ / О. П. Сідельник // Регіональна економіка. – 2013. – С. 177-185. Фахове видання.
5. Шпиг Ф. І. Банківська конкуренція під впливом іноземного капіталу : монографія / Ф. І. Шпиг. – Суми : Ділові перспективи, 2006. – 288 с.

**Сідельник О.П.**

Інститут банківського дела

Університета банківського дела Національного банку України

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЮ БАНКА

### Анотація

В статье рассматриваются особенности управления конкурентоспособностью банка. Раскрыто существующие недостатки в отечественной банковской практике, которые препятствуют повышению стратегической эффективности банка. Сформулированы практические рекомендации по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью банка.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность банка, система управления конкурентоспособностью, процедура планирования, стратегическое управление.

**Sidelyk O.P.**  
Institute of Banking  
University of Banking of the National Bank of Ukraine

## SYSTEM OF THE COMPETITIVENESS OF BANKS

### Summary

The article deals with peculiarities of the competitiveness of the bank. Exposed the shortcomings in the domestic banking practices that prevent increasing strategic effectiveness of the bank. Practical recommendations for the improvement of competitiveness management of the bank.

**Keywords:** competition, competitive bank management system competitiveness, treatment planning, strategic management.

УДК 657.37

## ІНТЕГРАЦІЯ НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ У ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Сікорська Т.С.**

Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту та права  
Національного університету водного господарства та природокористування

**Осадча О.О.**

Національний університет водного господарства та природокористування

У статті досліджуються питання сутності концепції сталого розвитку. Розкривається інтеграція концепції сталого розвитку у фінансову звітність. Розглянуто переваги та недоліки інтегрованої звітності.

**Ключові слова:** стійкий розвиток, інтегрована звітність, фінансова стратегія, фінансова звітність, концепція сталого розвитку.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку економіки і швидкого оновлення бізнес-процесів все більше уваги приділяється розкриттю у фінансовій звітності інформації про стратегію стійкого розвитку організації. Принципи стійкого розвитку починають враховуватися при стратегічному плануванні у вітчизняних компаніях. Зростає значення міжнародних стандартів фінансової звітності як основи для формування і розкриття інформації про вплив діяльності компаній на економіку, навколишнє середовище та суспільство, в якій зацікавлені різні групи її користувачів, в першу чергу потенційні інвестори. Важливим напрямом вдосконалення корпоративної звітності у зв'язку з розрізненістю різних видів розкриття інформації компаніями стає розробка стандартів інтегрованої звітності, яка охоплює фінансові та нефінансові показники.

Сталий розвиток – це та концепція, яка зрозуміла для бізнесу і набуває все більш широке поширення. Її основою служать принципи інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів бізнесу поряд з введенням професійного управління взаємопов'язаними ризиками і можливостями. Передумовами для введення концепції сталого розвитку в Україні є прийняття міжнародних стандартів фінансової звітності; «прозорість» інформації про показники ефективності; створення міжфункціональних об'єднань (бухгалтерія, фінанси, міжнародний аудит); підвищення професійних знань; посилення контролю з боку керівництва шляхом скуповування акцій. Серед проблем досягнення цілей сталого розвитку слід виділити: комплексність імплементації стратегії в системі бізнес-функцій (49%), конкуруючі стратегічні пріоритети (48%), відсутність визнання з боку фінансового ринку (34%) [9].

У силу цього для оцінки минулих і поточних показників діяльності компанії та її сталого розвитку необхідна більш детальна інформація, ніж та, що

відображається у фінансовій звітності компаній. Йдеться про підготовку інтегрованої звітності, яка є основою для розробки стратегії, планів та оцінки результатів діяльності компанії. Така звітність являє собою інструмент постійного вдосконалення діяльності компаній, оскільки допомагає сфокусувати її на підвищенні їх стійкості. За результатами дослідження Центру Хозер (Hauser Center) для некомерційних організацій при Гарвардському університеті понад 3 тис. компаній в усьому світі публікують звіти про сталий розвиток [9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у формування нової парадигми стійкого розвитку зробили провідні вітчизняні вчені, серед яких А. Амоша, А. Гальчинський, М. Долішний, М. Чумаченко, І. Лукінов, Л. Масловська, В. Опарін, В. Федосов, В. Геєць, М. Павловський. Проблеми теорії і практики інформаційного забезпечення фінансової стратегії знайшли відображення в роботах М. Білик, Г. Блакити, І. Бланка, І. Богатої, П. Макаренка, Л. Николаєнко, А. Семенова, В. Терьохіна, А. Ткаченко, І. Хомініч. Високо оцінюючи отримані результати, слід зазначити, що в сучасних умовах проблема формування інтегрованої інформаційної системи підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств залишається актуальною і вимагає системного рішення. До теперішнього часу основні методологічні та прикладні проблеми інтеграції фінансової і нефінансової інформації та її використання для розробки стратегії стійкого розвитку підприємств залишилися за межами системних досліджень.

Відкритими для дискусії є ряд питань щодо інформаційного забезпечення механізму фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств, концепції інтегрованої інформаційної системи, використання інформації інтегрованої звітності для контролю за реалізацією фінансової стратегії підприємств.