

## ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ

Соцька Ю.І.

Одеський національний економічний університет

Доведено актуальність використання методів фінансового стратегічного управління при формуванні конкурентних переваг банків на ринку банківських послуг. Розглянуто фінансові стратегії як одні з головних функціональних стратегій банку, що спрямовані на підвищення прибутковості та фінансової стійкості банку. Узагальнено сутність понять «фінансова стратегія», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги» банку з урахуванням специфіки банківської діяльності. Сформульовано теоретичні питання, пов'язані з проблемами розмежування та взаємозв'язку понять «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» банку. Обґрунтовано взаємозв'язок фінансових стратегій банків з їх конкурентоспроможністю на макро-, мезо- і мікрорівні.

**Ключові слова:** фінансові стратегії, стратегічне управління, комерційні банки, конкурентоспроможність, конкурентні переваги банків.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах невизначеності економічних та соціальних процесів в Україні поглиблюються економічна та банківська кризи, що призводять до швидкого збільшення кількості неплатоспроможних банків, ускладнення взаємовідносин між банками та їх вкладниками і позичальниками. У таких умовах функціонування економіки України та її банківського сектору виникає необхідність здійснення процесів формування та вирішення завдань стратегічного розвитку банків, при цьому особливого значення набуває завдання збереження і розвитку конкурентних переваг на основі ефективної конкурентної банківської політики, яка, на нашу думку, повинна використовувати переваги кожної зі складових загальної стратегії розвитку банків.

Однією з головних функціональних стратегій розвитку банку є фінансова. Саме її завдання дозволяють розробляти та приймати раціональні управлінські рішення щодо підвищення прибутковості та фінансової стійкості банків, які, в свою чергу, створюють конкурентні переваги банків на фінансовому ринку.

Отже, сучасні умови діяльності банків підвищують актуальність вирішення проблем розвитку методів фінансового стратегічного управління у напрямку пошуку нових джерел формування конкурентних переваг банків на ринку банківських послуг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В останні два десятиліття найбільш значний внесок у розробку проблем конкурентоспроможності фірм внесли американські економісти І. Ансофф та М. Портер. Різні методи оцінювання та аналізу конкурентоспроможності досліджували у своїх роботах зарубіжні та вітчизняні вчені. Серед зарубіжних економістів істотний внесок у розвиток методів аналізу конкурентоспроможності внесли: Б. Берман, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Дж. Еванс тощо.

До вітчизняних науковців, праці яких присвячені проблемам аналізу впливу фінансової стратегії на конкурентоспроможність та конкурентні переваги банківських установ, варто віднести: Д. Завадську, Л. Жердецьку, Л. Кузнецову, І. Лютого, А. Нікітіна, Л. Примостку, С. Козьменко тощо.

В системі внутрішньої і зовнішньої взаємодії елементів управлінського процесу можна простежити формування суб'єктно-об'єктних відносин на макро-, мезо- і мікрорівнях, спрямованих на подолання конфлікту інтересів учасників та забезпечення сталого розвитку як банківської системи в цілому, так і окремих банків. Тому, як підкреслює Л. Кузнецова, сучасні завдання фінансової страте-

гії з урахуванням потреб підвищення конкурентоспроможності банків повинні бути спрямовані на подолання системної економічної кризи і подальшого інноваційного розвитку економіки України та її банківського сектору [1, с. 195].

Л. Примостка доводить, що в умовах необхідності позитивного розвитку банківської системи особливого значення набуває функціональне фінансове управління підвищенням конкурентоспроможності банків [2, с. 205]. Л. Жердецька визначає, що при формуванні складових механізму управління процесами підвищення конкурентоспроможності банків необхідно враховувати, що фінансовий менеджмент у банківській сфері охоплює весь цикл функціонування банку та висуває певні вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення бізнес-процесів в комерційному банку [3, с. 62].

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** Незважаючи на достатню кількість наукових праць, які визначають вплив фінансових стратегій на підвищення конкурентоспроможності банків проблемам пошуку нових джерел конкурентних переваг банків на ринку приділено недостатньо уваги. Традиційний зміст аналітичного забезпечення фінансового менеджменту не досить повно враховує фінансові аспекти можливостей стратегічного розвитку банку, що ускладнює процеси формування конкурентних переваг та обґрунтування стратегій його сталого розвитку. Зазначене підтверджує необхідність досліджень впливу фінансових стратегій банку на підвищення його конкурентоспроможності.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є визначення ролі фінансових стратегій у формуванні конкурентних переваг сучасних вітчизняних банків з метою підвищення їх конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначимо, що для визначення теоретичних засад впливу фінансових стратегій у діяльності банків на розвиток конкуренції необхідно дослідити сутність понять «фінансова стратегія», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» банку з урахуванням специфіки банківської діяльності.

Необхідно зауважити, що при формуванні засад стратегічного розвитку банку виникає необхідність забезпечення довгострокових фінансових рішень, що охоплюють як завдання всіх стратегій розвитку банку, так і короткострокові фінансові рішення, що охоплюють окремі бізнес-процеси у розрізі банківських продуктів і послуг.

У цьому зв'язку актуальною методологічною проблемою банківського менеджменту є вибір ре-

зультативних показників оцінки ефективності здійснюваних бізнес-процесів банку. Виникає необхідність замість оцінки, побудованої на застосуванні бухгалтерських показників, використовувати оцінку, засновану на використанні економічних показників, що відображають процес формування вартості. З нашої точки зору, основним цільовим показником в системі реалізації фінансових стратегій банку є створення і прирощення його вартості.

Визначаючи велике значення фінансової стратегії для подальшого розвитку теоретичних та методологічних засад конкуренції, розглянемо детальніше основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги». Теорія конкурентоспроможності фірми і її конкурентних переваг була розроблена в працях А. Сміта, Д. Рікардо, Б. Оліна тощо.

У сучасних умовах швидких змін зростає необхідність розглядання окремих теоретичних питань, пов'язаних з проблемами розмежування та взаємозв'язку понять конкурентоспроможності та конкурентних переваг банку.

Проведений аналіз наукових праць, присвячених зазначеним вище проблемам, дозволяє дійти висновку, що вітчизняними та зарубіжними економістами даються численні визначення понять конкурентоспроможності та конкурентні переваги, які мають спільні теоретичні передумови, але відрізняються рядом конкретних формулювань (табл.1).

Таблиця 1

**Основні підходи до визначення термінів «конкурентоспроможність» і «конкурентні переваги»**

Автор	Визначення
Й. Шумпетер, П. Ромер	Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю створювати нові технології, ринки, ідеї
П. Друкер, Ф. Хайек	Основа конкурентної переваги – людський фактор. Більш конкурентоздатним підприємство може стати при наявності в його штаті ефективних керуючих, при орієнтації на знання
М. Ерліх, Дж. Хайн	Конкурентоспроможність – здатність країни або фірми продавати свої товари
М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Ж. Ламбен	В основі конкурентної переваги лежить більш ефективне використання ресурсів

Джерело: [4, с. 63-77; 5, с. 20-32]

На нашу думку, варто погодитися з думкою низки фахівців, які відзначають, що визначення конкурентоспроможності та конкурентних переваг безпосередньо залежать від специфіки предмета (галузі дослідження, конкурентного поля), до якого вони належать. У цьому відношенні на конкурентоспроможності та конкурентних перевагах можуть концентрувати дослідні інтереси у банківській галузі.

Варто зазначити, що Організацією економічного співробітництва та розвитку (Organization for Economic Co-Operation and Development – OECD) конкурентоспроможність визначено як «здатність компаній, галузей, регіонів і націй забезпечувати порівняно високий рівень доходу і заробітної плати, залишаючись відкритими для міжнародної конкуренції» [6].

Незважаючи на відмінності у підходах до визначення конкурентоспроможності та її ув'язку

з предметом дослідження, дана категорія має, на нашу думку, досить чітко виражені єдині сутнісні характеристики, що формуються спорідненою категорією «конкуренція». Такі характеристики знаходять відображення в деяких загальних визначеннях конкурентоспроможності, запропонованих закордонними і вітчизняними вченими.

Розглянемо поняття «конкурентоспроможність» банку. Конкурентоспроможність банківської установи є складною економічною категорією, яку можна розглядати на наступних рівнях: конкурентоспроможність товару (банківської послуги), конкурентоздатність товаровиробника (банку), конкурентоспроможність галузі (банківської системи) та регіону (області), конкурентоспроможність економіки країни.

Конкурентоспроможність – здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або до конкретної групи споживачів, що формується за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку. Якщо не вказано ринок, на якому конкурентоспроможний об'єкт, це означає, що даний об'єкт у певний час є кращим світовим зразком.

В умовах ринкових відношень конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку банку. Чим вища його фінансові результати, фінансова стійкість, платоспроможність та клієнтська база, і навпаки – чим вище фінансові результати банку, тим вище його конкурентоспроможність. Тобто існує взаємозалежність між ефективним виконанням завдань фінансової стратегії банку та його конкурентоспроможністю. Аналіз еволюції поглядів на методологію конкурентних відносин дозволив виявити основну роль конкуренції у вдосконаленні банківської діяльності, її унікальний вплив на розвиток бізнес-процесів у національній та закордонних банківських системах.

Конкуренція виступає потужним чинником упровадження інструментів фінансової стратегії шляхом реалізації індивідуальних інтересів банківських установ, виконуючи двоїсту роль: з одного боку, як форми здійснення об'єктивно обумовлених зв'язків суб'єктів фінансового ринку та його домінуючого сегменту – банківської системи, а з іншого – ефективного ринкового інструменту реалізації завдань фінансової стратегії та особистих економічних інтересів банків.

Варто зазначити, що в процесі розвитку теорії та практики банківської діяльності конкуренція розглядалася як універсальний стимул стратегічного розвитку банків, підвищення активності у взаємодії між банками, їх клієнтами та секторами економіки в цілому. При цьому, на нашу думку, особливо виділялася роль такої важливої складової загальної стратегії розвитку банків, як фінансова, у формуванні стимулів, чинників та критеріїв конкурентоспроможності банківських установ, яка виступає метою їх становлення, відтворення та стратегічного розвитку.

Перейдемо до розгляду поняття «конкурентні переваги». Конкурентні переваги так само, як і конкурентоспроможність, нерозривно пов'язані з конкуренцією. Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у конкурентній боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах [7].

Конкурентні переваги в банківському секторі економіки залежать від конкурентних відносин на ринку та є безпосередніми характеристиками банку або банківського продукту, ознаками їх диференціювання і систематизації. У свою чергу, конкурентна перевага і конкурентоспроможність – це поняття, які тісно взаємопов'язані та взаємно доповнюють: конкурентні переваги є факторною ознакою, а конкурентоспроможність – результируючою.

При аналізі сутнісних аспектів конкурентної переваги можна виділити наступну особливість. З одного боку, стан конкурентоспроможності досягається за рахунок володіння (збереження та розвитку) конкурентною перевагою (перевага виступає фактором конкурентоспроможності). Так, доступність фінансових ресурсів або їх вартість, що складається у даному регіоні, є джерелом конкурентної переваги по витратах і сприяють зростанню цінової привабливості пропозиції банківського продукту. Унаслідок впливу цінового чинника, тобто такого інструмента фінансової стратегії банку, як ціна, збільшується платоспроможний попит на пропоновану продукцію (послугу), змінюється структура банківського ринку на користь даного банку.

З іншого боку, конкурентна перевага, будучи об'єктом конкуренції, може бути досягнута в ході конкурентної боротьби. У нашому прикладі зниженню витрат сприятимуть також удосконалення банківської технології та ефективна організація бізнес-процесів, тобто завдяки впливу елементів фінансової стратегії банка залежність від вартості і розміщення кредитних ресурсів при цьому компенсується підвищеною продуктивністю (при збереженні якості), яка дозволить збільшити обсяг ви-

робництва послуг банку і розширити частку ринку. Отриманий в кожному випадку ефект масштабу забезпечить додаткову цінову перевагу.

Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності банків наведено на рис. 1.

Отже, конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості банківських продуктів або послуг, які створюють для банку певні переваги над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути самими різними і відноситися як до самого банківського продукту, так і до додаткових послуг, які супроводжують базовий, а також і до збуту та продажу комплексних пакетів банківських послуг.

Дослідження головних складових конкурентного фону може слугувати підставою для подальшого розвитку фінансової стратегії та підвищення конкурентоспроможності як національної банківської системи, так і окремих регіональних банківських систем, так і кожного банку (рис. 2).

Багаторівневий підхід до дослідження конкурентних переваг банків виникає із загального положення про зв'язок складових фінансової стратегії та характеристик конкурентоспроможності та конкурентного поля, а також рівня агрегування, на якому ведеться змагання між окремими банками – суб'єктами конкурентної боротьби.

Отже, природа конкурентної переваги виражається в тому, що вона одночасно може виступати засобом і результатом конкурентної боротьби. Відповідно, конкурентна перевага (як і конкурентоспроможність) виявляється тільки в конкурентній боротьбі. Звідси сутність конкурентної переваги банку можна визначити як сукупність (унікальне поєднання) реальних чи потенційних чинників розвитку методів та інструментів фінансової стратегії банку, що впливають на зростання конкурентоспроможності та досягнення успіху у конкурентній боротьбі на ринку банківських послуг.

Конкурентні переваги є результатом нижчої собівартості продуктів, високого ступеня диференціації послуг, раціонального використання фінансових ресурсів. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці та кваліфікації персоналу різних підрозділів банку, якість і технічний рівень надання банківських продуктів, управлінська майстерність і новаторство працівників банку, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відбиваються в зростанні фінансових показників банківської установи.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами у фінансовій, технічній, організаційній та інших сферах діяльності банку. Це перевага можна виміряти такими фінансовими показниками, як додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів. Чинники, що визначають перевагу банку над конкурентами, характеризуються економічними показниками, такими, як: додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів, тобто відбивають якість виконання завдань фінансової стратегії.

**Висновки та пропозиції.** Результати проведеного дослідження дозволяють дійти висновку, що, існує нерозривний зв'язок фінансової стратегії банків з їх



Рис. 1. Схема взаємозв'язку конкурентних переваг та конкурентоспроможності банків на різних рівнях управління

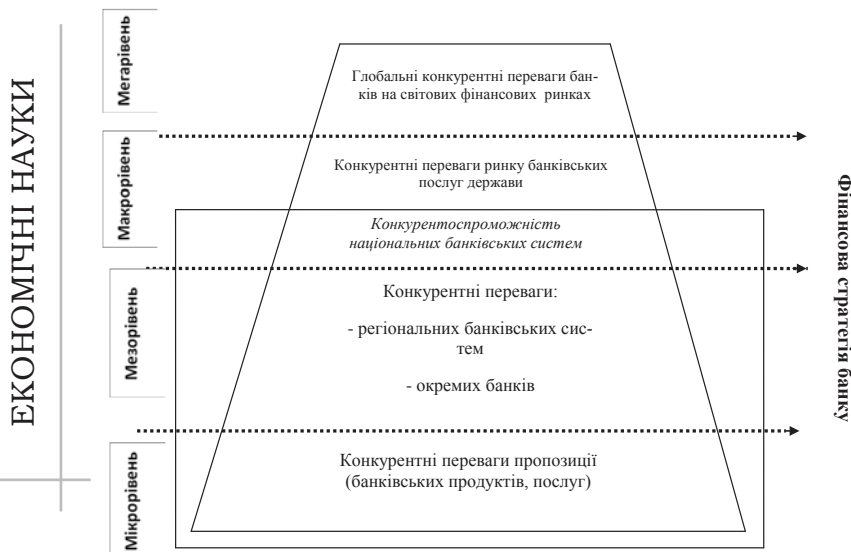


Рис. 2. Багаторівневий підхід до управління конкурентними перевагами банків

конкурентоспроможністю на макро-, мезо- і мікро-рівні, а сучасні процеси глобалізації зумовлюють той факт, що міжнародна фінансова інтеграція посилює конкуренцію на національному рівні, яка, в свою чергу, суттєво впливає на конкурентоспроможність регіональних банківських систем, банків та їх клієнтів.

Конкурентні переваги носять зіставний, отже, відповідний, а не абсолютний характер, який впливає на економічну ефективність реалізації банківських

продуктів. Абсолютні конкурентні переваги створюють додаткові стимули для виконання завдань фінансових стратегій і, в кінцевому рахунку, сприяють розвитку конкуренції. Особливості та механізм формування конкурентних переваг є фундаментальними засадами забезпечення конкурентоспроможності та збереження фінансової стійкості банків. Тому ці напрями функціонування вітчизняних банків є важливими для відновлення їх активної діяльності та потребують подальших досліджень.

#### Список літератури:

1. Вплив глобалізації на розвиток банківської системи України: монографія / за ред. Л. В. Кузнецової // – Одеса: Атлант, 2011. – 516 с.
2. Примостка Л. О. Банківські ризики: теорія та практика управління: монографія / [Л. О. Примостка, О. В. Лисенко, О. О. Чуб та ін.] // – К.: КНЕУ, 2008. – 456 с.
3. Жердецька Л. В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л. В. Жердецька // Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – 2013. – № 27(206). – С. 59-69.
4. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. 2008. № 3. – С. 67-70.
5. Завьялов П. С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения / П. С. Завьялов // Маркетинг. – 1996. – № 5. – С. 21-32.
6. OECD: technology, productivity and job creation. Paris. – [Режим доступа: <http://www.oecd.org/sti/ind>].
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов // 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2002. – 445 с.

**Соцкая Ю.И.**

Одесский национальный экономический университет

## ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ В РЕАЛИЗАЦИИ ЗАДАЧ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВ

#### Аннотация

Доказана актуальность решения проблемы развития методов стратегического финансового управления в поисках новых источников конкурентных преимуществ банков на рынке. Рассмотрены финансовые стратегии как одни из основных функциональных стратегий банка, направленных на повышение прибыльности и финансовой устойчивости банка. Обобщена сущность понятий «финансовая стратегия», «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества» банка с учетом специфики банковской деятельности. Сформулированы теоретические вопросы, связанные с проблемами разграничения и взаимосвязи понятий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества» банка. Исследована неразрывная связь финансовых стратегий банков с их конкурентоспособностью на макро-, мезо- и микроуровне.

**Ключевые слова:** финансовые стратегии, стратегическое управление, коммерческие банки, конкурентоспособность, конкурентные преимущества банков.

**Sotska Y.I.**

Odessa National Economic University

## FINANCIAL STRATEGIES IN THE IMPLEMENTATION OF THE TARGETS OF ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF BANKS

#### Summary

The relevance of solving the problem of development of methods of financial strategic management in search of new sources of competitive advantages of banks in the market was proved. The financial strategies as one of the major functional strategies of the bank aimed at improving profitability and financial stability of the bank were recognized. The essence of the concepts of «financial strategy», «competitiveness», «competitive advantage» of the bank-specific banking activities was summarized. The theoretical issues related to the problems of differentiation and relationship of concepts of «competitiveness» and «competitive advantage» of the bank were formulated. Indestructible connection between the financial strategies of banks with their competitiveness at the macro, meso and micro level was investigated.

**Keywords:** financial strategies, strategic management, banks, competitiveness, competitive advantages of banks.