

УДК 336.71

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ

МОМОТ Олександр Михайлович,

кандидат економічних наук, доцент,

докторант Вищого навчального закладу Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»

e-mail: o.m.momot@gmail.com

Анотація. *Визначено основні характеристики зовнішнього середовища в банківництві. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку банківської конкуренції в Україні.*

Схематично представлено управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків і запропоновано розгляд типології конкурентних стратегій, що базуються на оцінці ступеня інноваційності технології з позиції представлення трьохвекторності їхніх груп: стратегії прориву, стратегії порівняльних переваг та захисної стратегії.

Ключові слова: *банківська конкуренція, експансія, інноваційність, транснаціональний банківський капітал, конкурентоспроможність національних банків, типологія конкурентних стратегій.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування національних банків відбувається в умовах гострої конкурентної боротьби і невизначеності, оскільки фінансова установа наражається на велике розмаїття непередбачуваних факторів, вплив яких відображається на її діяльності, фінансових результатах і ринковій вартості. При цьому важливим завданням топ-менеджменту є пошук ключових аспектів, управління якими зумовлюватиме ефективність діяльності банку та обґрунтованість ухвалення стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці розвитку глобалізаційних процесів та активного насичення ринків приділяли увагу велика кількість учених і практиків. Дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності банківських установ знайшло відображення у працях учених: В. Я. Вовк, І. П. Волощук, В. В. Коваленко, А. Я. Кузнецова, М. Е. Люзняк, М. В. Медведєв, В. Д. Немцов, М. Портер, І. В. Сало, Ф. І. Шпиг [1—10] та інші.

Аннотация. *Определены основные характеристики внешней среды в банковском бизнесе. Выявлены перспективные направления развития банковской конкуренции в Украине. Схематически представлен процесс управления повышением конкурентоспособности банков и предложено рассмотрение типологии конкурентных стратегий, основанных на оценке степени инновационности технологии с позиции представления трьохвекторности их групп: стратегии прорыва, стратегии сравнительных преимуществ и защитной стратегии.*

Ключевые слова: *банковская конкуренция, экспансия, инновационность, транснациональный банковский капитал, конкурентоспособность национальных банков, типология конкурентных стратегий.*

Проте, попри велику кількість учених, що досліджували це питання, у вітчизняній економічній літературі змістовність стратегічного позиціонування банків характеризується постійною актуальністю з огляду на мінливість і ризикованість зовнішнього середовища, динамічну появу сучасних інноваційних процесів і технологій.

Метою статті є дослідження основних характеристик зовнішнього середовища в банківництві, запровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національних банків в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу, і побудова логічної схеми управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків в умовах стратегічної інноваційності.

Виклад основного матеріалу. На нашу думку, домінуючими характеристиками зовнішнього середовища, на які потрібно зважати і враховувати, є такі:

– взаємозалежність факторів зовнішнього середовища;

- складність зовнішнього середовища;
- рухомість окремих елементів;

- невизначеність зовнішнього середовища (рис. 1).

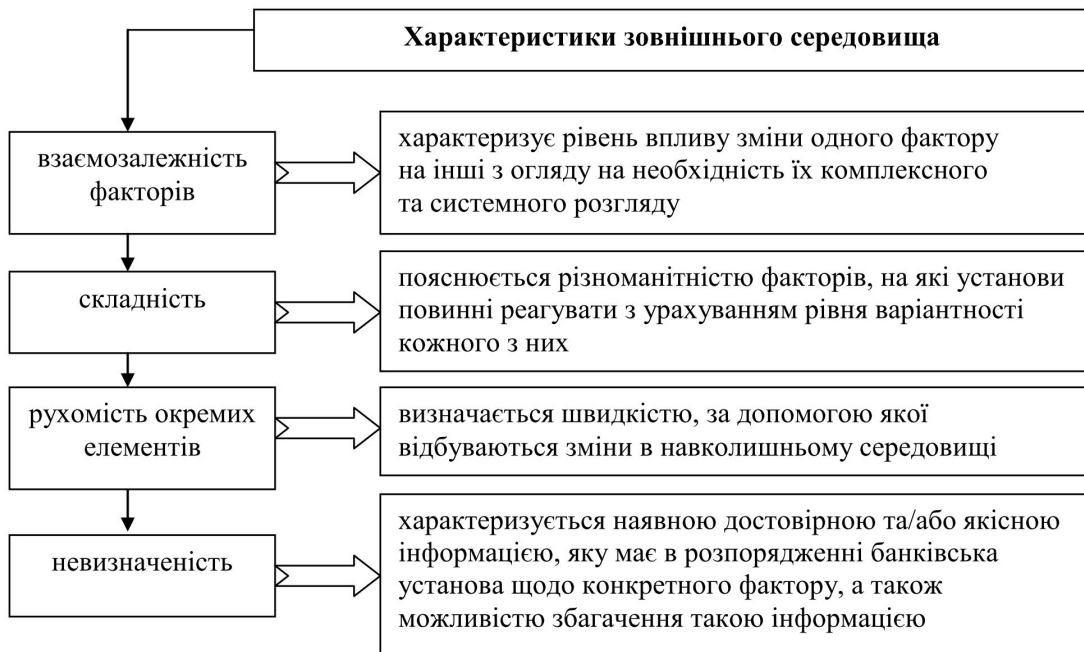


Рис. 1. Основні характеристики зовнішнього середовища в банківництві

Примітка. Розробка автора.

Зважаючи на наведені характеристики, зусилля фінансових менеджерів повинні бути спрямовані не лише на поліпшення фінансових показників банку, а й на підвищення його конкурентоспроможності. Варто зазначити, що наведені характеристики зберігають свою принципову значущість задля окреслення специфіки зовнішнього середовища в умовах українських реалій, але звичайно ж вимагають постійного переосмислення, розширення і проектування на об'єкт дослідження. Останнє пояснюється обраним рівнем дослідження (наприклад, мікро-, макро-, мезорівень).

Інноваційність стосується, насамперед, трансформації каналів збуту банківської продукції, що обумовлюється активним розвитком інформаційних технологій. Дійсно, реалізація банківських послуг традиційним способом поступово втрачає свою актуальність, а на заміну виходять продажі через віддалені канали обслуговування. Такій тенденції сприяє також переведення значної частини клієнтського портфеля на самообслуговування, але при цьому не можна нівелювати роль інституту персональних менеджерів для роботи з важливими корпоративними клієнтами.

Цікавим із науково-практичного погляду є питання доцільності та ефективності роботи регіональної мережі для сучасних транснаціональних банків.

Так, з одного боку, такі банки, завдяки наявності розгалуженої філійної мережі, можуть пропонувати комплексні портфелі банківських послуг незалежно від географічного розташування клієнта. З другого боку, однією з проблем провідних банків є витратність утримання філійної мережі. Навіть при використанні багатфілійними банками сучасних систем управління все ж таки зберігається висока вартість банківських послуг порівняно з вартістю послуг-субститутів, що надаються через Інтернет.

Тому пошук оптимального поєднання традиційного надання банківської продукції та реалізація її через електронні канали є основним завданням в управлінні продажами.

Канали реалізації банківських продуктів/послуг повинні задовольняти такі умови: з одного боку, підтримання оптимального обсягу продажів, а з другого — зниження затрат.

Отже, удосконалення інформаційних технологій, стандартизація банківських послуг, розвиток практики самообслуговування і надання

послуг через електронні канали збуту в цілому потребує розроблення оновленої стратегії підвищення конкурентоспроможності банківських установ.

У такому аспекті поглиблене дослідження специфіки функціонування зарубіжних банків викликає значний інтерес щодо управління процесом створення, розвитку і підтримки взаємовідносин із клієнтами з метою зростання рівня продажів банківських продуктів/послуг, якості банківського обслуговування та підвищення конкурентоспроможності банківської установи. У сучасних умовах очікується зростання конку-

рентної боротьби на українському банківському ринку.

Виділимо перспективні напрями розвитку банківської конкуренції в Україні (рис. 2).

Говорячи про забезпечення конкурентоспроможності окремої банківської установи, варто зважати на достатньо складний процес, управління яким потребує відповідного механізму. У свою чергу, стратегічне позиціонування банку, насамперед, диктується факторами конкурентного середовища і полягає у створенні унікальної та інноваційної позиції, відмінної від конкурентів.

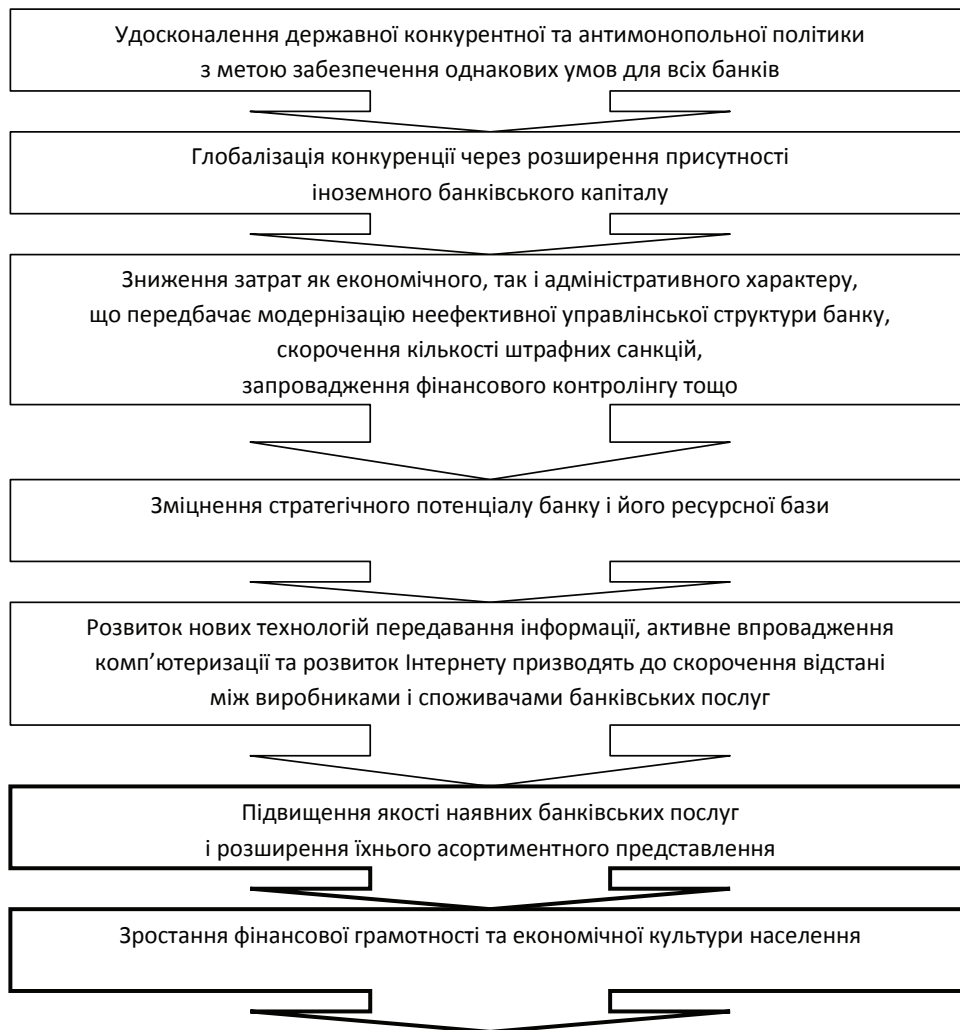


Рис. 2. Перспективні напрями розвитку банківської конкуренції в Україні

Примітка. Авторська розробка

Розгляд характерних ознак банківської діяльності, у тому числі й тих, які впливають на вибір стратегічних орієнтирів і політику банку, дозволяє зробити висновки.

По-перше, основні положення класичних стратегій конкурентної боротьби для банківсь-

ких установ характеризується меншою актуальністю, ніж для інших суб'єктів господарювання і низки компаній у сфері послуг. Це пояснюється зокрема тим, що стратегія мінімізації витрат у банківстві є менш застосовуваною, ніж у виробничому секторі.

По-друге, специфіка діяльності банківських установ вимагає наявності чітких процедур обліку при виборі стратегічних орієнтирів розвитку. Так, банківський продукт є досить стандартизованим і регламентується державою, тому в окремих випадках інноваційна складова є дещо обмеженою. Як наслідок, банки не можуть повною мірою реалізовувати наявні стратегії, наприклад реалізацію продукту або послуги за високою ціною на початкових стадіях його життєвого циклу.

По-третє, значне розмаїття банківських операцій має специфічний характер здійснення, насамперед пов'язаний із впливом тих чи інших ризиків.

По-четверте, на провадження кредитної діяльності банків суттєво впливає регулятивна функція держави порівняно зі суб'єктами інших сфер бізнесу. Держава як регулятор ринку банківських послуг регламентує найбільш значущі аспекти функціонування таких фінансових установ. Як приклад можна навести такий: з одного боку, за умов дворівневої банківської системи держава встановлює рівень облікової ставки (тим самим визначає нижню межу ставок за виданими кредитами), а з другого — через систему коефіцієнтів фіксує співвідношення окремих показників діяльності банків. Такий підхід обмежує ступінь агресивності потенційних ринкових стратегій банківських установ, оскільки акцентується увага топ-менеджментом банку на балансуванні між фінансовою стійкістю та обсягом залучених фінансових ресурсів. Це дозволяє, з одного боку, забезпечити довгострокову стійкість банку, а з другого — дотримуватися нормативів банківського регулювання.

Тому врахування особливостей, змістовності діяльності та відмінностей банківських установ від інших суб'єктів бізнесу дозволяє моделювати обґрунтовані та правильні рішення щодо їх стратегічного позиціонування на ринку. На нашу думку, змістовність стратегічного позиціонування характеризується наявністю симбіозу між двома складовими — адаптивністю до зовнішнього середовища та інноваційністю процесів. Щодо першої складової, то вона може трактуватись як здатність пристосовування до зовнішнього середовища, відображаючи, поперше, результативність процесів оновлення, без яких сьогодні не можна уявити сучасний банк, а по-друге, гнучкість реагування на виклики зовнішнього середовища. Інноваційність

же є основою адаптивності, оскільки передбачає впровадження новинок у всі сфери і напрями діяльності банку. Тому можна з упевненістю стверджувати, що інноваційність слугує джерелом адаптивності, а в сукупності чи в симбіозі вони формують необхідні умови стратегічного позиціонування банківської установи.

Складність ухвалення стратегічних рішень пояснюється кількома причинами, однією з яких є велика кількість факторів, які обов'язково варто враховувати. Важливим при цьому є довгостроковість таких рішень, що пояснює необхідність урахування перспективного стану зовнішнього середовища. Останнє є невизначеним і змінюваним, тому логічним є розгляд можливих варіантів розвитку тих чи інших ситуацій. На нашу думку, інноваційною складовою підвищення конкурентоспроможності національних банків в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу є побудова і критичний розгляд можливих сценаріїв конкурентної поведінки. Дослідження сценарного підходу дозволяє банківській установі залишатися успішною і конкурентоздатною, оскільки за умов постійно змінюваного зовнішнього середовища потрібно розглядати всі можливі варіанти розвитку подій і наслідки впроваджуваних рішень. Так, при формуванні окремого сценарію повинен бути сформований індивідуалізований підхід, виходячи з особливостей провадження банківської діяльності, управлінської структури банку, інформаційної доступності, можливості здійснення коректних експертних оцінок, рівня невизначеності факторів та економічного становища в цілому.

На *рис. 3* наведено схематичне зображення послідовності дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національних банків в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу.

Багатоваріантність розрахунків є необхідною і важливою з огляду на можливість оцінки альтернативи з різних позицій. Це робить процес ухвалення рішень щодо підвищення конкурентоспроможності банків більш інформативним, що дозволяє виявити відмінності в перевагах застосування тих чи інших методів ухвалення рішень та їх альтернативність.

Тому все більшої актуальності та практичної значущості набувають програмні комплекси, за допомогою використання яких є можливість побудови різних сценаріїв розвитку подій.



Рис. 3. Схематична послідовність дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національних банків в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу

Примітка. Авторська розробка.

Логічна схема управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків, зображена на рис. 4, є універсальною і передбачає можливість застосування різноманітних варіантів її прирощення. Сучасність доводить неефективність стандартних економіко-управлінських і фінансових рішень.

За постійно змінюваних умов наявний розрив між теорією і практикою набуває актуалізації в сучасному банківництві.

Тому вже по-новому ставиться питання про здатність економічної науки відповідати на виклики, що постійно виникають.

Світовий досвід доводить, що побудова інноваційного банківського бізнесу є викликом сьогодення.

Варто зазначити, що основними закономірностями трансформацій конкурентного ландшафту є такі:

- зростання значущості часового фактору, розширення просторових меж бізнес-системи;
- збільшення кількості конкурентів та підвищення транзакційних витрат;
- підвищення рівня фінансової обізнаності споживачів банківських послуг та, відповідно, певна втрата точності прогнозів їхньої поведінки;
- фокусування інформаційної технології зміщується від забезпечення ефективної діяльності управляючої системи в бік розвитку взаємодії зі споживачами тощо.

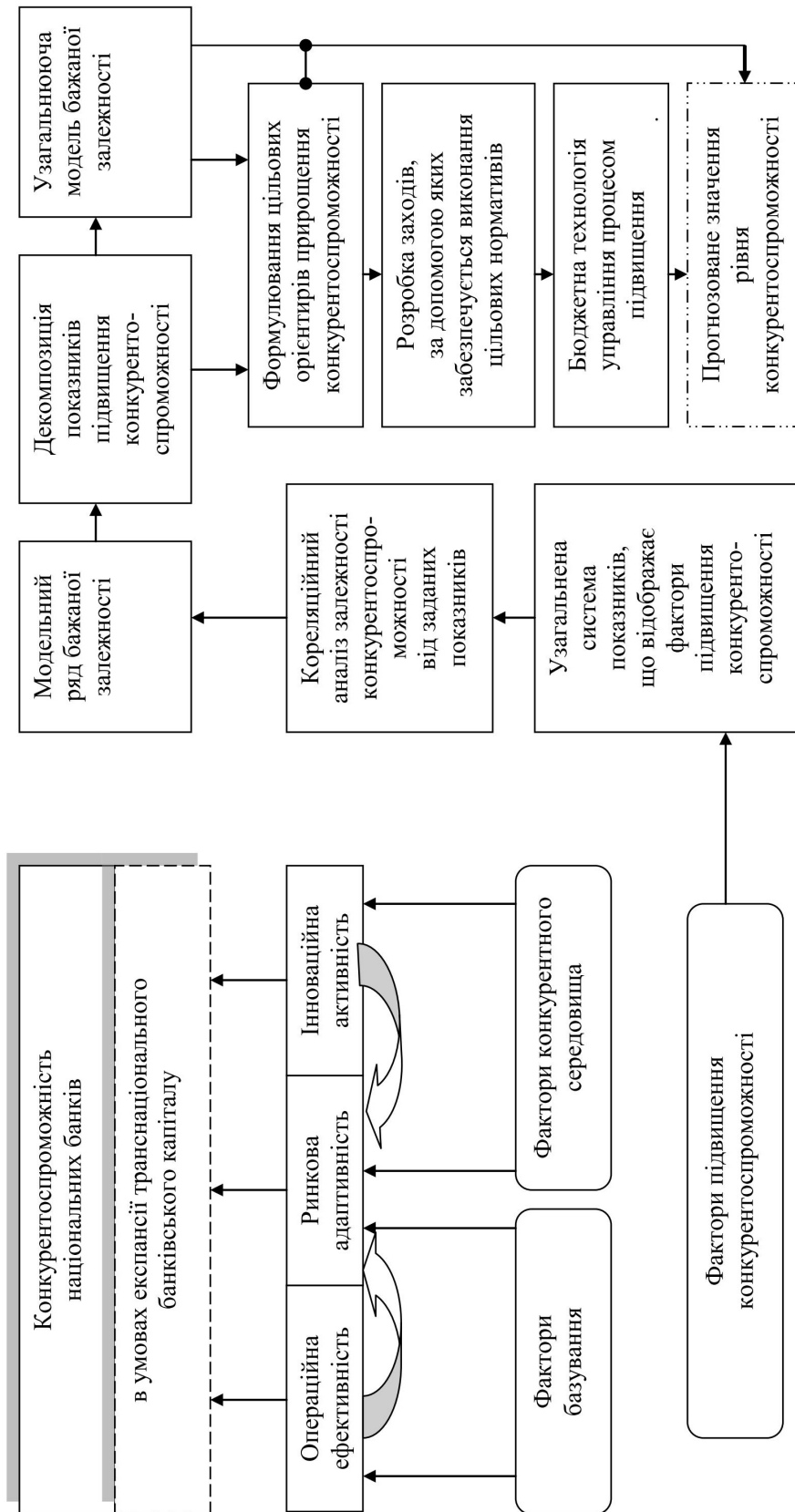


Рис. 4. Логічна схема управління процесом підвищення конкурентоспроможності банків

Примітка. Авторська розробка.

Світовий досвід доводить, що побудова інноваційного банківського бізнесу є викликом сьогодення. Варто зазначити, що основними закономірностями трансформацій конкурентного ландшафту є такі:

- зростання значущості часового фактору, розширення просторових меж бізнес-системи;
- збільшення кількості конкурентів і підвищення трансакційних витрат;
- підвищення рівня фінансової обізнаності споживачів банківських послуг та, відповідно, певна втрата точності прогнозів їхньої поведінки;
- фокусування інформаційної технології зміщується від забезпечення ефективної діяльності управляючої системи в бік розвитку взаємодії зі споживачами;
- скорочення часового проміжку, впродовж якого банківська установа реалізує стратегічну ініціативу.

Отже, високий ступінь мінливості та невизначеності зовнішнього середовища передбачає необхідність упровадження окремих складових

інноваційності задля забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. Методологія розвитку інноваційної складової підвищення конкурентоспроможності національних банків в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу, за нашими міркуваннями, повинна базуватися на тому, що аналіз бізнес-процесів, ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків між елементами окремих систем і процесів та ресурсами, виявлення трендів і моделей поведінки дозволяють сформуванню інноваційності окремих складових.

Пропонуємо розглядати типологію конкурентних стратегій, базовану на оцінці ступеня інноваційності технології / продукту (модифікація, модернізація, принципово нові), стійкості конкурентних переваг, що визначаються інтелектуальним капіталом і використанням ринкових можливостей (низька, середня, висока). Відповідно запропонована типологія включає три групи стратегій: стратегію прориву, стратегію порівняльних переваг і захисну стратегію (рис. 5).



Рис. 5. Поєднання складових реальної інноваційної стратегії

Примітка. Розробка автора.

Висновки. Вибір архетипу стратегії, на нашу думку, має визначитися інноваційним та адаптаційним потенціалом, наявним клієнтським капіталом, репутацією на ринку, готовністю топ-менеджменту до трансформаційних перетворень та ін. Тому будь-яка інноваційна стратегія може бути реалізованою за ефективного поєднання принципів її реалізації, відповідності визначеним критеріям і правильного застосування інструментального апарату в умовах підсилення впливу на банківські установи з боку зовнішнього середовища. У результаті посилю-

ватимуться вимоги до якості банківських продуктів і послуг, формуватимуться нові вимоги суспільства до каналів просування, застосовуватимуться сучасні інформаційні технології та інші, тобто іншими словами — конкурентоспроможними та цікавими ставатимуть банківські установи, які активно впроваджують інноваційні складові. Це зумовлюватиме ускладнення системи управління конкурентоспроможністю окремого банку, оскільки рамковість зовнішнього оточення поступово розширюватиметься, а передбачуваність змін ставатиме все меншою.

Список використаних джерел

1. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // БІЗНЕСІНФОРМ. — 2012. — № 9. — С. 237—240.
2. Волощук І. П. Підходи до управління конкурентоспроможністю банку / І. П. Волощук // Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: регіональний аспект. — 2001. — Вип. 2. — С. 68—71.
3. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. — 228 с.
4. Кузнецова А. Я. Механізм забезпечення конкурентоспроможності банків в умовах економіки знань : монографія / А. Я. Кузнецова, Н. Є. Рак. — Київ : УБС НБУ, 2013. — 266 с.
5. Люзняк М. Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на регіональному ринку / М. Е. Люзняк // Вісник Національного банку України. — 2010. — № 1. — С. 58—63.
6. Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності банку / М. В. Медведєв // Управління розвитком. — 2013. — № 12. — С. 38—39.
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — Київ : ЕксОб, 2002. — 560 с.
8. Портер М. Конкуренція : пер. с. англ. / М. Портер. — Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. — 608 с.
9. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 5 (131). — С. 279—286.
10. Шпиг Ф. І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки / Ф. І. Шпиг // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — 2009. — № 16. — С. 176—181.