

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”
Кафедра менеджменту

Конкурсна наукова робота

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю банків»

Виконала:

студентка 3-го курсу,

напряму підготовки:

«Фінанси і кредит»

Бондаркова Д.В.

Науковий керівник:

доц. Розкошна О.А.

Суми - 2012

План	стор.
Вступ.....	3
1. Основний зміст категорії «конкурентоспроможність» у банківській сфері.....	5
2. Управлінські аспекти застосування методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності банків за конкурентними перевагами.....	7
2.1. Оцінка кредитного портфелю.....	7
2.2. Оцінка клієнтської бази.....	15
2.3. Оцінка фінансової стійкості.....	18
2.4. Оцінка професійності менеджменту.....	20
Висновки.....	27
Список літературних джерел.....	29

ВСТУП

Банківська система України являє собою особливий сектор ринку, стан функціонування якого є одним із показників соціального, економічного та політичного розвитку держави. Банки, забезпечуючи кругообігу капіталу та підвищуючи його ефективність, відіграють значну роль у становленні економіки держави. Саме рівень розвитку банківської системи свідчить про ступінь її розвитку.

Глобалізаційні умови діяльності сучасних підприємств вимагають формування ефективної банківської системи, яка буде відповідати міжнародним стандартам та сприяти отриманню передових позицій суб'єктів господарювання на світовій арені.

Одним із визначальних критеріїв стану розвитку банківської системи є її конкурентоспроможність.

Питання конкурентоспроможності досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: М. Ю. Портер, Г. Л. Азов, Л. П. Бондаренко, Т. Д. Гірченко, Ю. О. Заруба, Г. Т. Карчева, О. І. Кіреєв, Ф. І. Шпиг, І. С. Фомін, С. Л. Тігіпко, О. В. Мірошніченко, А. Я. Кузнецова, Н. Є. Рак, В. А. Виноруков, В. І. Синько, Б. С. Вольдер, В. М. Горбатов, Р. А. Фатхутдінов, В. Д. Немцов Ю. Б. Іванова, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова та інші. Кожен з вище зазначених авторів має свій підхід до визначення даного поняття, а отже останнє не є уніфікованим.

Вище викладене підкреслює актуальність обраної нами теми, розкриття якої потребуватиме системного вивчення та більш заглибленого дослідження поняття „конкурентоспроможність”, а також особливостей застосування оригінальних сучасних методик оцінки конкурентоспроможності українських банків, що сприятиме покращенню результатів їх діяльності у жорсткому конкурентному бізнес-середовищі.

Мета наукової роботи полягає у системному вивченні категорії „конкурентоспроможність” та заглибленому дослідженні управлінських аспектів застосування методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності банків за конкурентними перевагами та визначенні рекомендацій стосовно покращення результатів їх діяльності у динамічно змінюваному конкурентному середовищі.

Визначена мета обумовила вирішення наступних задач:

1. Узагальнити визначення категорії „ конкурентоспроможність банку”.
2. Дослідити особливості застосування методики оцінки конкурентоспроможності банків, що базується на конкурентних перевагах.
3. Проаналізувати стан формування кредитного портфелю у банках як конкурентної переваги.
4. Дослідити стан клієнтської бази як конкурентної переваги.
5. Оцінити фінансову стійкість банківських установ як конкурентної переваги.
6. Дослідити професійність менеджменту.
7. Охарактеризувати внутрішні та зовнішні фактори формування іміджу банку.
8. Надати характеристику конкурентної переваги „ готовність власників та керівництва рятувати банк”.
9. Визначити напрями та рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності банківських установ.

Об’єктом дослідження став процес врахування управлінських аспектів у забезпеченні конкурентоспроможності банків, що передбачає застосування оригінальних сучасних методик її оцінки.

Предметом дослідження виступає сукупність методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності банків за конкурентними перевагами та визначенні рекомендацій щодо покращення результатів їх діяльності з урахуванням управлінських аспектів.

У процесі наукового дослідження використовувалися такі методи: синтезу, аналізу, статистичного та порівняльного аналізу; логічного узагальнення; економіко-математичні, графічні.

Інформаційну базу дослідження склали: науково-методичні та періодичні видання з банківського менеджменту та управління конкурентоспроможністю, стратегічного менеджменту; внутрішні організаційно-регламентаційні документи та фінансова звітність банківських установ України.

1. ОСНОВНИЙ ЗМІСТ КАТЕГОРІЇ „КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ” У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Процес розвитку ринкової економіки характеризуються нестабільністю зовнішнього та внутрішнього середовища, що призводить і до зміни порівнюваних конкурентних переваг суб'єктів кредитно-фінансового ринку, а це, в свою чергу, означає, що конкурентоспроможність банків, як і решти фінансових установ є відносним поняттям. Для повного розуміння значущості вивчення та оцінки конкурентоспроможності банків наведемо приклади трактування вище зазначеного поняття провідними вченими у галузі управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій різних сфер діяльності.

Так, наприклад, М. Портер визначає конкурентоспроможність як властивість суб'єкта виступати на рівні з діючими на ринку аналогічними суб'єктами ринкових відносин [1]. В. А. Винокуров розуміє конкурентоспроможність як порівняльні конкурентні переваги суб'єкта відносно інших [2].

Конкурентоспроможність як властивість суб'єкта господарювання, який характеризують ступенем задоволення ним конкретної потреби у порівнянні із аналогічними суб'єктами господарювання, представленими на ринку, визначає такий вчений як Р. А Фатхутдінов [3].

Більш повне визначення конкурентоспроможності надає Немцов В. Д. і зазначає, що це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [4].

Узагальнення визначень конкурентоспроможності таких вчених, як О. М. Тищенко, Ю. Б., Іванова, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова О. С. є підставою для трактування конкурентоспроможності як відносної характеристики, що показує відмінності розвитку аналізованого виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення товарами або послугами конкурентної потреби, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання [5].

На нашу думку, досить вдалим, що визначають основний зміст поняття „конкурентоспроможність” саме у банківській сфері є такі визначення:

1. конкурентоспроможність - це властивість, що виражає можливість суб'єкта ринку - банку успішно змагатися з іншими, відповідати головним вимогам ринку та задовольнити потреби споживачів;

2. конкурентоспроможність – це здатність банків боротися за прихильність споживача;

3. конкурентоспроможність – це сукупність властивостей (характеристик) певного банку, які забезпечують можливості тримати передові позиції, перемагати у конкурентній боротьбі та долати випробування ринку.

Існує декілька підходів до визначення (оцінки) конкурентоспроможності, але не існує єдиного уніфікованого.

До того ж проблема оцінки конкурентоспроможності зумовлена ще й тим, що в українських банках відсутня системність стосовно визначення стану конкурентоспроможності та відповідний уніфікований набір показників (критеріїв) її оцінки.

Зазначимо, що конкуренція у банківській сфері сьогодні - це об'єктивне явище еволюції світової фінансово-кредитної системи, зумовлене зростанням потреб суспільства у капіталізації вільних грошових коштів. Загострення суперечок між банками відбувається за рахунок зростання їхньої кількості, розширення спектра послуг та стрімкого розвитку технологій [6]. В умовах ринкової конкуренції виживають ті банки, які, з одного боку, швидко адаптуються до ринкових умов, мають чітку концепцію розвитку, кваліфікованих працівників, а з іншого - мають більш якісне обслуговування та більший спектр банківських продуктів з відповідною прийнятною вартістю в порівнянні з іншими банками, які спрямовані, перш за все, на задоволення суспільних потреб.

Конкуренція у банківському секторі має особливий характер. По-перше, розвиток вільної конкуренція стимулює державні інституції до конструктивних дій, що гальмують процес монополізації у банківському секторі. По-друге, банківський продукт не має замінників поза цією сферою, тобто є чинником збільшення конкуренції на ринку банківських послуг.

2. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ ЗА КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

2.1. Оцінка кредитного портфелю

Зазначимо, що управління конкурентоспроможністю банку - це досить складний процес, який означає сукупність прийомів цілеспрямованого впливу керівників для формування потужного потенціалу банківської установи та

спрямування його на забезпечення можливості банку стати одним із найбільш впливових суб'єктів на фінансовому ринку.

До конкурентних переваг банку можна віднести такі: кредитний портфель, клієнтська база, імідж банку, професійність менеджменту, готовність власників та керівництва рятувати банк, фінансова стійкість. Проте можна додати ще деякі суттєві позитивні характеристики банківських установ, як: наявність унікальних банківських продуктів, високий рівень кваліфікації банківського персоналу, наявність чіткої стратегії розвитку, велика кількість філій та представництв.

Сучасна система управління конкурентоспроможністю банками повинна бути спроможною застосовувати сучасні методики щодо оцінки їх конкурентоспроможності.

Нами апробована на практиці методика оцінки конкурентоспроможності банківських установ, що базується на конкурентних перевагах банків, або на ключових факторах успіху чи конкурентоспроможності. Застосування вище зазначеної методики передбачає необхідність визначення найбільш впливових конкурентів на ринку банківських послуг в Україні. Ми використали дані відомого українського інтернет-видання „Економічна правда”, яке постійно презентує рейтинг найбільших українських банків. Під час його складання було оцінено 27 найбільших українських банків шляхом опитування авторитетних інвестиційних компаній. До складу опитаних "Економічною правдою" компаній під час складання рейтингу увійшли: Dragon Capital, Astrum Investment Management, Vonum Group, Concorde Capital, Phoenix Capital, Foyil, "Арт-капітал", "Тройка Діалог Україна", "Кінто". Фінансові аналітики оцінювали банки за простими критеріями-конкурентними перевагами, які визначають їх конкурентоспроможність, а саме: якість кредитного портфелю, якість та відданість клієнтської бази, імідж банку серед клієнтів та фінансових партнерів, професіоналізм менеджменту, можливості та бажання власників рятувати банк

під час кризи і фінансова стійкість установи. Оцінити банки аналітики мали змогу за десятибальною шкалою[7].

Так, у таблиці 1 представлений рейтинг найпотужніших 10 банків - лідерів за такими конкурентними перевагами, як кредитний портфель, клієнтська база, імідж, професійність менеджменту, готовність власників та керівництва рятувати банк, фінансова стійкість.

За даними таблиці 1 лідируючі позиції в Україні посіли такі банки: ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «Укресімбанк», ПАТ «Укрсиббанк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «ВТБ банк», ПАТ «Унікредит банк», ПАТ «Форум банк», ПАТ «ІНГ банк Україна», ПАТ «Ощадбанк», ПАТ «Ерсте банк». Рівні оцінювання банків є такими: 10 – ідеальний стан, 9 – висока оцінка, 8 – оцінка „добре”, 7 - стабільний, 6 – оцінка „задовільно”, 5 – середній рівень розвитку, 4 – слабкі позиції, 3 – оцінка „незадовільно”, 2 – жахливий стан, 1 – катастрофічний стан, 0 – нульовий варіант розвитку.

Згідно таблиці 1 ПАТ «Райффайзен банк Аваль» має найвищу оцінку на ринку фінансово-кредитних послуг, яка становить 7,65 із 10 балів, що означає стабільність розвитку. Дещо нижчу оцінку мають такі банки, як: ПАТ «Укресімбанк», ПАТ «Укрсиббанк» та ПАТ Укрсоцбанк. Останні отримали відповідно 7,60, 7,56 та 7,55 балів, що також забезпечує їм характеристику „стабільні”. Найнижчий щабель у даній десятці посідає ПАТ «Ерсте банк» (6,83 бал.) та ПАТ «Ощадбанк» (6,80 бал.), які мають оцінку “задовільно”. Нажаль, жоден з представлених банків не здобув оцінки: “ідеальний”, “добре” чи “висока оцінка”.

Таблиця 1 – Рейтинг банків України за конкурентними перевагами (дана тенденція спостерігається протягом 2009-2011рр.) [7]

№ з/п	Назва банку	Конкурентні переваги						
		Кредитний портфель	Клієнтська база	Імідж	Професійність менеджменту	Готовність рятувати банк	Фінансова стійкість	Середня оцінка у рейтингу
1.	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	6,57	7,43	8,25	8,29	8,25	7,13	7,65 - "стабільний"
2.	ПАТ «Укрсоцбанк»	6,57	7,43	8,00	8,00	8,38	7,25	7,60 - "стабільний"
3.	ПАТ «Укрсиббанк»	6,50	7,17	8,43	7,83	8,14	7,29	7,56 - "стабільний"
4.	ПАТ «Укрексімбанк»	5,17	7,67	8,14	7,17	9,14	8,00	7,55 - "стабільний"
5.	ПАТ «ВТБ банк»	6,33	7,17	7,14	7,50	8,43	7,57	7,36 - "стабільний"
6.	ПАТ «Унікредит банк»	6,50	6,67	7,57	7,50	8,29	7,29	7,30 - "стабільний"
7.	ПАТ «Форум банк»	6,43	6,43	7,38	7,29	8,13	7,25	7,15 - "стабільний"
8.	ПАТ «ІНГ банк Україна»	6,80	6,60	7,67	7,00	7,50	7,17	7,12 - "стабільний"
9.	ПАТ «Ощадбанк»	4,67	7,33	7,00	5,67	9,14	7,14	6,83 - "задовільно"
10.	ПАТ «Ерсте банк»	6,00	6,20	6,83	6,60	8,00	7,17	6,80 - "задовільно"

Розглянемо більш детально характеристики банків в розрізі їх конкурентних переваг. Так, всі вище наведені банки мають найнижчу оцінку за такою перевагою, як стан формування кредитного портфелю. Дана конкурентна перевага означає сукупність кредитів наданих банком з метою отримання доходів. Низький рівень оцінки кредитного портфелю свідчить про недостатність забезпеченість банків фінансовими ресурсами. До того ж даний показник визначає ступінь ризику та доходність банку.

Відомо, що ефективна система управління конкурентоздатністю банками має уособлювати в собі такі елементи щодо організації та управління кредитним портфелем:

1. Вибір критеріїв оцінки якості кредитів;
2. Розробка визначеного методу оцінки якості кредиту на основі вибраних критеріїв;
3. Організація роботи з класифікації кредитів за групами ризику;
4. Накопичення інформації по банку для визначення процента ризику для кожної групи кредитів;
5. Визначення абсолютної величини кредитного ризику в розрізі кредитів кредитного портфеля та сукупного ризику для банку;
6. Прийняття рішення про величину створюваного резерву для покриття можливих втрат, про джерела відрахування у резерв;
7. Оцінка якості кредитного портфеля на основі фінансових показників;
8. Визначення проблемних і сумнівних кредитів;
9. Прийняття рішення щодо проблемних і сумнівних кредитів;
10. Організація та визначення методики повернення проблемних кредитів;
11. Робота ризик-менеджера з повернення кредитів [8].

Дещо краще за інших, в сенсі більш вдалого управління кредитним портфелем, в Україні за показниками таблиці 1 спрацював ПАТ „ІНГ банк Україна”. За даними фінансової звітності ПАТ «ІНГ банку» нами проаналізовано

його кредитний портфель в розрізі різновидів ризику за 3 квартал 2011 р. [9]. Аналітичні дані щодо класифікації кредитного портфелю та його структури з урахуванням груп ризиків нами узагальнено і представлено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Кредитний портфель ПАТ „ІНГ банк Україна” за групами ризику, 3 кв. 2011 р.

№ з/п	Класифікація кредитів з урахуванням групи ризику	Обсяги кредиту, тис. грн.	Питома вага у загальному обсязі кредитів, %
1.	Стандартні	6923481,0	55,33
2.	Нестандартні, у т. ч.:	5590084,0	44,67
2.1	під контролем	340945,0	2,72
2.2	субстандартні	4134077,0	33,04
2.3	сумнівні	1022154,0	8,17
2.4	безнадійні	92908,0	0,74
	Всього	12513565,0	100,00

Для наочності відображення ситуації нами побудована аналітична модель - діаграма (див. рис. 1).

Слід зазначити, що найбільшу питому вагу у загальному обсязі кредитного портфелю мають стандартні кредити (55,33%). Це є позитивною тенденцією оскільки проценти та сума боргу сплачуються вчасно, що значно зменшує ризики. Проте найбільшу частку нестандартних кредитів становлять субстандартні – 33,04 %, що свідчить про простроченість заборгованості та наявності граничних ризиків. Позитивною тенденцією є те, що найбільш ризикові кредити, а саме: сумнівні та безнадійні складають незначну питому вагу, відповідно - 8,17 та 0,74 %.

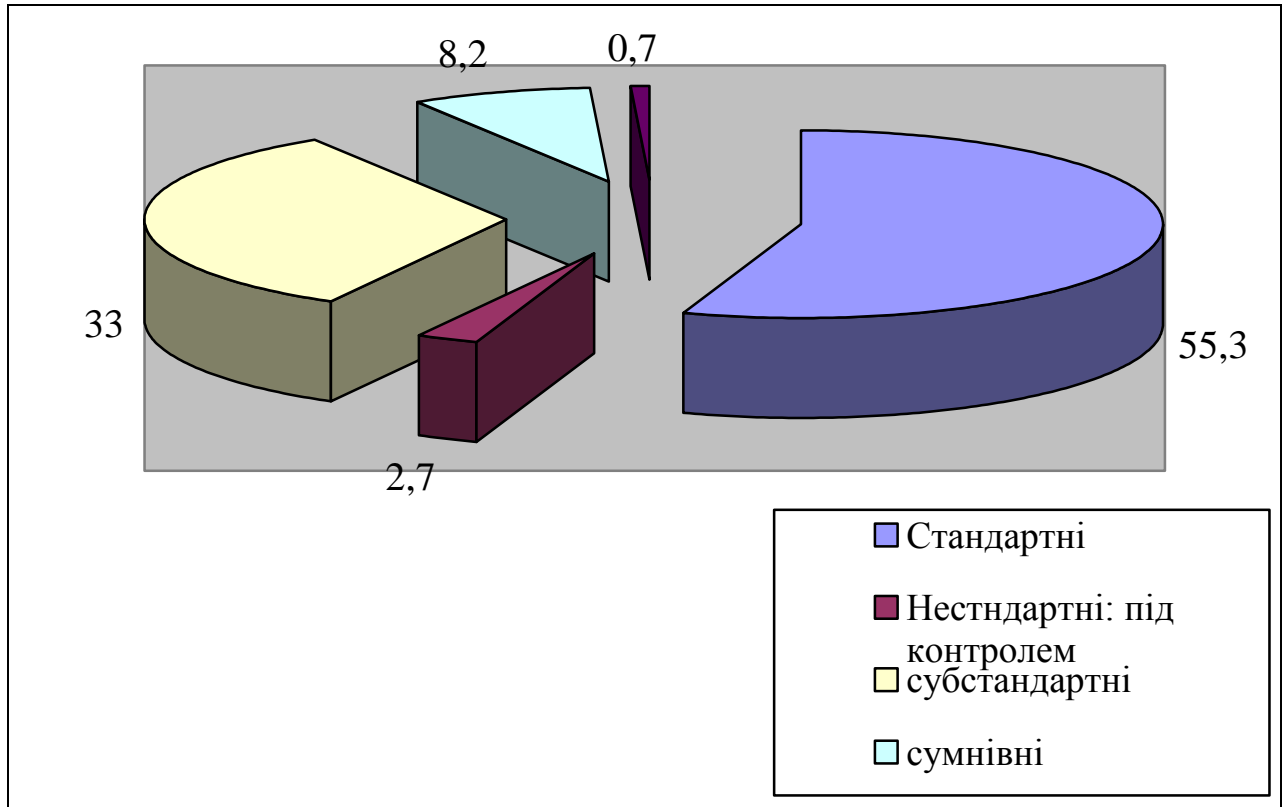


Рис. 1. Кредитний портфель ПАТ «ІНГ банку Україна» з урахуванням різновидів ризику, 3 кв.2011 р., %

Порівняємо дані аналізу щодо стану формування кредитного портфелю ПАТ „ІНГ банк Україна” з даними іншого банку, який також має найнижчу оцінку з вище зазначеної конкурентної переваги. Згідно даних таблиці 1 найнижчу оцінку щодо кредитного портфелю має ПАТ „Ощадбанк”.

За фінансовою звітністю вище зазначеного банку [10] представимо класифікацію та структуру його кредитного портфелю.

Таблиця 3 – Кредитний портфель ПАТ «Ощадбанку» за групами ризику, 3 кв. 2011 р.

№ з/п	Класифікація кредитів з урахуванням групи ризику	Обсяги кредиту, тис. грн.	Питома вага у загальному обсязі кредитів, %
1.	Стандартні	5355272,0	9,61
2.	Нестандартні, у т. ч.:	50382827,0	90,39
2.1	під контролем	21404682,0	38,40
2.2	субстандартні	25752992,0	46,20
2.3	сумнівні	449074,0	0,81
2.4	безнадійні	2776079,0	4,98
	Всього	55738099,0	100,00

Відповідно дані таблиці 3 представимо у вигляді діаграми (див.рис. 2).

Згідно даних таблиці 4 нестандартні кредити Ощадбанку у 3-му кварталі 2011р. становлять 90,39 %, що свідчить про надвисокий ступінь ризику та несприятливу фінансову ситуацію. Структура кредитного портфелю показує, що найбільшу питому вагу мають кредитні операції „ під контролем” - 38,40 % (ступінь ризику 5 %) та „субстандартні” - 46,20 % (ступінь ризику 20,00 %). Порівнявши дані таблиць 3 і 4 спостерігаємо суттєві відмінності, що і підтверджують результати загальної оцінки рейтингу конкурентоспроможності банків.

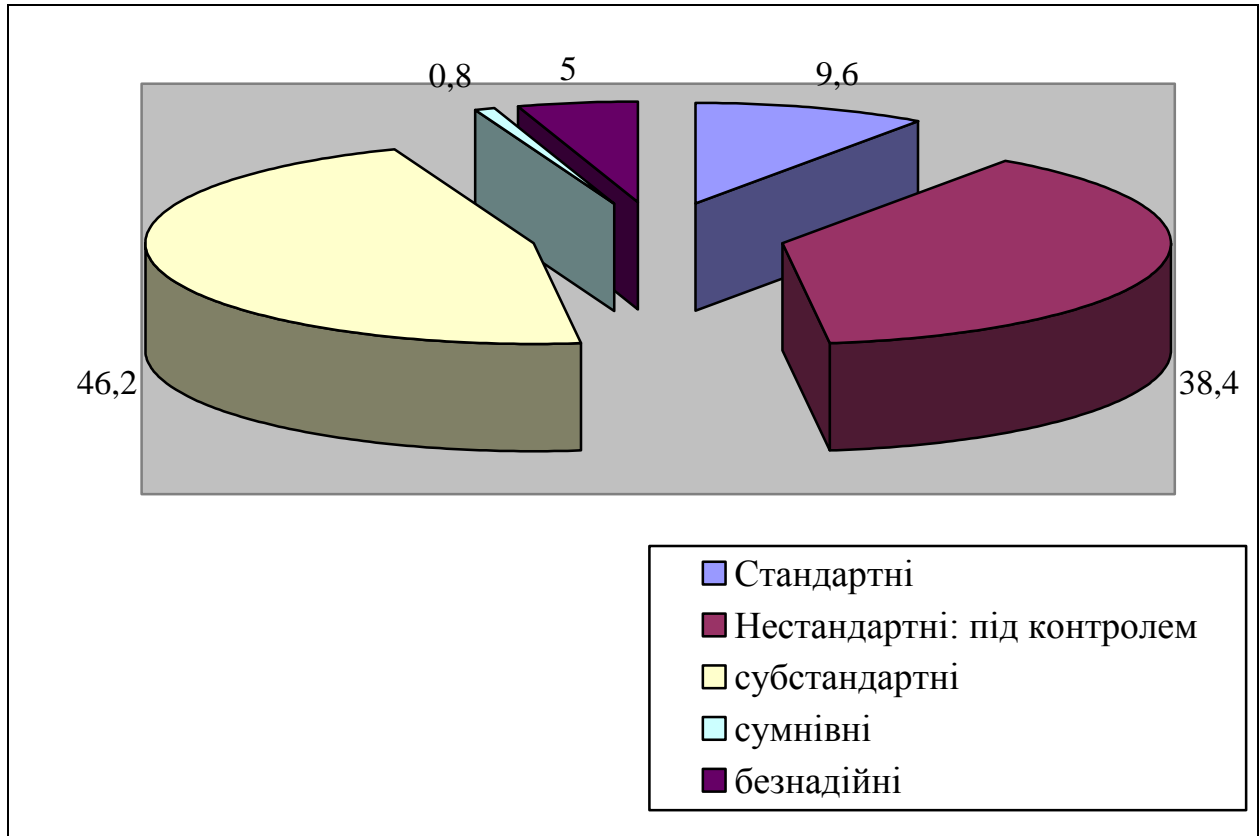


Рис. 2. Кредитний портфель ПАТ «Ощадбанку» з урахуванням груп ризику, 3 кв.2011 р., %

Для ефективного управління кредитним портфелем, а отже і для забезпечення конкурентоспроможності банку необхідно контролювати та упереджувати ризики, які можуть бути як у банків так і у певних споживачів банківських послуг, що фігурують на фінансовому ринку, особливо щодо здійснення кредитних операцій. Керівництву банків потрібно регулярно проводити аналіз стану кредитного портфелю та значно покращувати перебіг операцій, особливо, з проблемними кредитами.

2.2. Оцінка клієнтської бази.

Наступним етапом застосування методики оцінки конкурентоспроможності банків є аналіз тих конкурентних переваг, які мають

середнього рівня значущість відповідно даних таблиці 1. Це такі конкурентні переваги, як: стан розвитку клієнтської бази, що визначається якістю обслуговування та ступенем задоволення потреб споживачів послуг і фінансова стійкість, тобто стан банку, який характеризується можливістю пристосування до будь-яких змін середовища та достатністю майна для погашення зобов'язань.

Слід зазначити, що управління клієнтською базою являє собою сукупність специфічних прийомів, інструментів та методів цілеспрямованого впливу керівників банку для забезпечення максимальної величини і оптимальної структури клієнтської бази, яка буде відповідати основній місії та цілям діяльності банку.

Загальні цілі розвитку банку в рамках системи управління клієнтською базою мають таку інтерпретацію:

- максимальне задоволення існуючих клієнтів банку послугами та рівнем обслуговування на основі вивчення їх потреб з метою побудови конструктивних довготермінових взаємовигідних відносин з ними, що забезпечить підвищення прибутковості та ефективності діяльності банку в цілому;

- узгодження стратегій і методів взаємодії з клієнтами з врахуванням їх запитів і побажань, рівня вигідності для банку [11].

За даними таблиці 1 нами з'ясовано, що найпотужнішу клієнтську базу має ПАТ «Укресімбанк», менш потужнішу - ПАТ «Ерсте банк». Проте відсутня уніфікація щодо аналізу системи показників стосовно даної категорії конкурентних переваг. Ми вважаємо, що аналіз вище зазначеної конкурентної переваги доцільно проводити за такими основними критеріями, як:

- надійність депозитних вкладів (табл. 4);
- оцінка відвідувачів порталу «Банки України» (табл. 5);

Саме ці категорії в найбільшій мірі і відзначатимуть потужність клієнтської бази. Деякі фахівці у галузі банківського менеджменту рекомендують

досліджувати ще й такі позиції для розгляду стану клієнтської бази, як: кількість банкоматів та клієнтів.

Рейтинг деяких банків України за надійністю депозитних вкладів станом на 01.08.2011р. представлений у таблиці 4.

Таблиця 4 – Рейтинг банків за надійністю депозитних вкладів станом на 01.08.2011р. [12]

№ з/п	Назва банку	Сумарний рейтинг (оцінка), бали
1.	ПАТ «Укресімбанк»	3,96
2.	ПАТ «Ощадбанк»	3,91
3.	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	3,74
4.	ПАТ «Форум Банк»	3,55
5.	ПАТ «Укрсоцбанк»	3,52

Згідно даних таблиці 4 слід відмітити, що ПАТ «Укресімбанк» займає перше місце серед п'ятірки найкращих банків щодо рівня довіри клієнтів. Його оцінка складає «добре» і становить 3,96 бал. Слід констатувати, що жоден із досліджених банків з вище зазначеної позиції не отримав високої оцінки.

Рейтинг банків за оцінкою відвідувачів порталу «Банки України» представлений у таблиці 5.

Дані таблиці 5 свідчать про те, що нажаль переможець за вище зазначеним рейтингом - не отримав найвищої оцінки. Оцінка банку стосовно кількості відвідувачів порталу «Банки України», де представлена інформація щодо ставлення клієнтів до отримання послуг, їх якості та рівня обслуговування, складає лише 2,81 – „задовільно”.

Але все ж таки ПАТ Укресімбанк увійшов до п'ятірки найкращих банків за вище зазначеною позицією і отримав – 7,67 бал. із 10, що підтверджує характеристику банку як „стабільний”.

Таблиця 5 – Рейтинг банків за оцінкою відвідувачів порталу “Банки України” станом на 01.08.2011р. [13]

№ з/п	Назва банку	Сумарний рейтинг (оцінка), бали
1.	ПАТ «Сведбанк»	3,22
2.	ПАТ «БМ банк»	3,13
3.	ПАТ «Ощадбанк»	2,88
4.	ПАТ «Укрсиббанк»	2,83
5.	ПАТ «Укрексімбанк»	2,81

Слід зазначити, що найбільшою мірою оцінка клієнтської бази може бути представлена завдячуючи детальному вивченню її за допомогою проведення соціологічних досліджень, бо саме вони сприятимуть забезпеченню отримання більш вірогідних даних.

2.3. Оцінка фінансової стійкості

Особливої уваги потребує дослідження такої складової конкурентоспроможності банку, яка потребує чіткості, систематичності дослідження, як фінансова стійкість, наявність якої констатуватиме факт оптимізації використання фінансових ресурсів та ефективність прийняття управлінських рішень з фінансових питань.

Процес управління конкурентоспроможністю у контексті забезпечення фінансової стійкості має базуватися на застосуванні таких методів управління, як планування, аналізу, оцінки фінансового стану, контролю за діяльністю банківської установи із застосуванням відповідного управлінського інструментарію (економічного, адміністративного тощо).

До показників фінансової стійкості банку відносять такі:

- коефіцієнт платоспроможності, що показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність;

- коефіцієнт фінансування, який характеризує залежність установи від залучених засобів;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу, що визначає, яка саме частина власного капіталу знаходиться в обороті.

Нами з'ясовано, що ПАТ Укресімбанк має найвищу оцінку за конкурентною перевагою „фінансова стійкість” - 8,00 бал., а ПАТ Райффайзен банк Аваль найнижчу - 7,13 бал. (див.табл.1). Слід детально проаналізувати дану ситуацію та визначити за рахунок впливу яких факторів були отримані дані результати оцінки.

Порівнюємо нормативні та фактичні значення фінансових показників (див. табл. 6 і 7), які розраховані за даними фінансової звітності вище зазначених банків [15, 16].

Таблиця 6 – Показники фінансової стійкості ПАТ «Укресімбанку», 2011р.

№ з/п	Показники	Фактичне значення	Нормативне значення
1.	Коефіцієнт платоспроможності	0,24	більше 0,5
2.	Коефіцієнт фінансування	3,14	менше 1,0
3.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,88	більше 0

Згідно даних таблиці 6 коефіцієнт платоспроможності вище зазначеного банку показує те, що на 1 грн. вкладених коштів припадає 0,24 грн. власного капіталу банку, що є значно меншим за нормативне значення – 0,5. Коефіцієнт фінансування відображає значну залежність підприємства від залучених засобів, адже нормативне значення повинно бути менше за 1,0. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що 88% власного капіталу банку знаходиться в обороті, що є позитивним моментом, адже даний показник повинен мати тенденцію до збільшення.

Таблиця 7 – Показники фінансової стійкості «Райффайзен банку Аваль», 2011р.

№ з/п	Показники	Фактичне значення	Нормативне значення
1.	Коефіцієнт платоспроможності	0,12	більше 0,5
2.	Коефіцієнт фінансування	7,05	менше 1,0
3.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,53	більше 0

Отже, коефіцієнт платоспроможності ПАТ «Райффайзен банку Аваль» є меншим ніж нормативне значення, а це означає, що на 1 грн. вкладених коштів припадає 0,12 грн. власного капіталу банку. Коефіцієнт фінансування є занадто високим і характеризує значну залежність банку від залучених засобів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що 53% власного капіталу знаходиться в обороті, що є позитивним у діяльності даної банківської установи.

Порівнявши значення показників таблиць 6 та 7 спостерігаємо об'єктивність оцінок за конкурентною перевагою „фінансова стійкість”, які зазначені у таблиці 1.

2.4. Оцінка професійності менеджменту

Наступним етапом аналізу є вивчення та дослідження конкурентних переваг, які отримали найвищі оцінки у загальному рейтингу банків, зокрема це: професійність менеджменту, імідж банку та готовність керівництва рятувати банк. На нашу думку, вище вказані переваги можуть бути забезпечені наявністю ефективної системи управління банківської установи.

Система управління комерційним банком має передбачати виконання керівниками на високому професійному рівні таких функцій управління, як: планування, організація, контроль, мотивація.

Функція планування забезпечуватиме визначення перспектив розвитку банку. Організаційна функція сприятиме створенню оптимальної структури

управління, ефективність перебігу процесу прийняття та реалізації управлінських рішень та забезпеченню результативності діяльності. Основною задачею мотиваційної функції стане спонукання людей до праці, що виявляється у формуванні зацікавленості у виконуваний роботі, задоволеності від праці, бажанні підвищувати її продуктивність. Контроль забезпечуватиме точність, надійність проведення банківських операцій та відповідність їх нормативно-правовій базі.

Розглянемо стан розвитку українських банків у контексті ефективності управління. На рисунку 3 представлено рейтинг банків України: ПАТ «Приватбанк», ПАТ «Укрсиббанк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «ВТБ Банк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль» за конкурентною перевагою «професійність менеджменту».

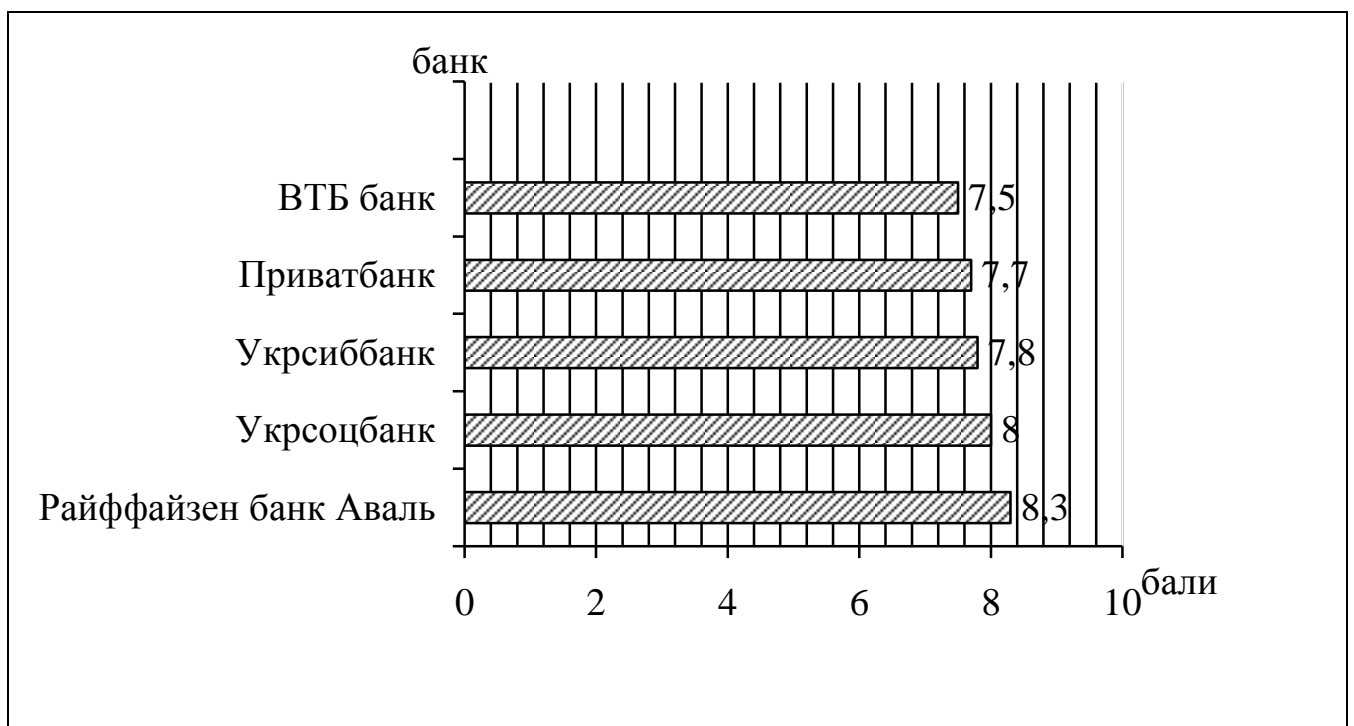


Рис. 3 – Рейтинг банків з урахуванням конкурентної переваги
„професійність менеджменту” [7]

Згідно таблиці 1 найкращі позиції за професійністю менеджменту займають ПАТ «Райффайзен банк Аваль» (8,3 бал. з оцінкою „добре”) та ПАТ

Укрсоцбанк (8,0 бал. з оцінкою „добре”). Характеристики “стабільний” мають ПАТ «Укрсиббанк» – 7,8 бал.; ПАТ «Приватбанк» – 7,7бал. та ПАТ «ВТБ банк» – 7,5 бал.. Дані банки змогли не лише забезпечити ефективність управління, але й реалізувати на практиці свої досягнення, оскільки їх оцінки за більшістю конкурентних переваг, і особливо за „професійністю менеджменту” є найвищими. Для більш детального аналізу доцільно розглянути деякі складові системи управління, що сприяли такому успіху. Основою діяльності вище вказаних банківських установ є Кодекс корпоративної етики працівників банку. Кожен співробітник банку має виконувати правила, які зазначені у даному організаційно-розпорядчому документі. У таблиці 8 представлені ціннісні орієнтири як керівників так і рядових виконавців, що були виокремлені із фактичних Кодексів корпоративної етики таких банків, як: ПАТ «Райффайзен банку Авал», ПАТ «Укрсиббанку» та ПАТ «Укрсоцбанку» [17,18,19].

Таблиця 8 – Ціннісні орієнтири системи управління банків: ПАТ «Райффайзен банку Аваль», ПАТ «Укрсоцбанку», ПАТ «Укрсиббанку»

Складові системи управління	Назва банку		
	ПАТ «Райффайзен банк Аваль»	ПАТ «Укрсоцбанк»	ПАТ «Укрсиббанк»
Ціннісні орієнтири	орієнтація на потреби клієнта; професіоналізм; якість; взаємна повага; ініціативність; командна робота; чесність	справедливість; прозорість; повага; взаємність; свобода; довіра	оперативність; креативність; цілеспрямованість; амбіції

До вище зазначених цінностей, що формують ефективність управління, позитивність іміджу банку доцільно додати деякі позиції щодо покращення процесу управління і, як результат - забезпечення конкурентоспроможності, 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.

Для кращого розуміння актуальності формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, для упередження критичних ситуацій доцільно проаналізувати і ті банківські установи, що здобули дещо нижчі оцінки за критерієм „професійність менеджменту”. На рисунку 4 представлений рейтинг банків, що отримали дещо нижчі оцінки з такої конкурентної переваги, як „професійність менеджменту”.

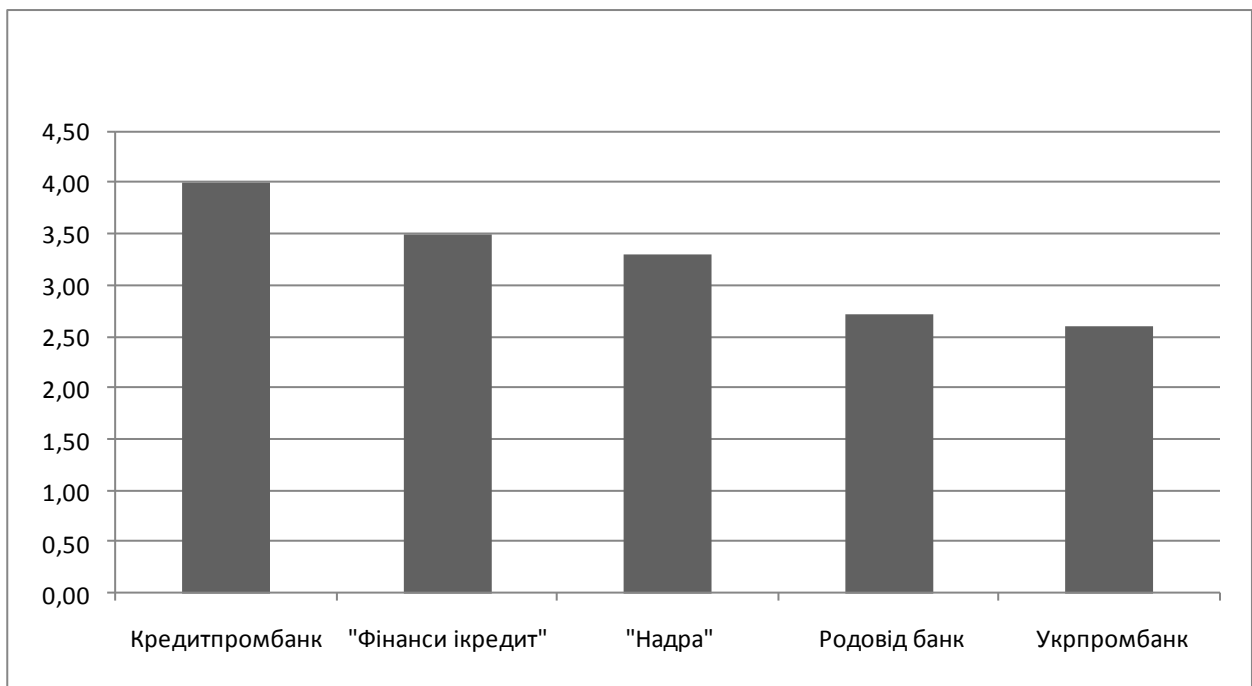


Рис. 4 – Рейтинг банків, що отримали дещо нижчі оцінки з „професійності менеджменту” [7]

За даними рисунку 4 слід відмітити, що діапазон розриву щодо рівня професійності управління між першими п'ятьма банками та банками, які отримали не високі оцінки є значним. Найгіршу позицію займає ПАТ

«Укрпромбанк» з оцінкою 2,60 із 10 балів, що означає «незадовільно», найкращу - ПАТ «Кредитпромбанк» – 4,00 балів, що означає «слабкі позиції».

Нами виявлено, що, нажаль, керівництво деяких з вище зазначених банків недостатньо приділяє уваги формуванню та реалізації кодексу корпоративної етики (на офіційних сайтах вище зазначених банківських установ є лише деякі фрагменти даного організаційного документу).

У таблиці 9 представлені вагомні складові системи управління - ціннісні орієнтири банків: ПАТ Родовідбанку, ПАТ Надра банку, ПАТ «Фінанси та кредит».

Таблиця 9 – Ціннісні орієнтири банків: ПАТ «Родовідбанку», ПАТ «Надра банку», ПАТ «Банку «Фінанси та кредит»» [20,21,22]

Складові системи управління	Назва банку		
	ПАТ «Родовідбанк»	ПАТ «Надра банк»	ПАТ «Банк «Фінанси та кредит»»
Ціннісні орієнтири	результативність; одна команда; довіра та повага; орієнтованість на клієнта; відповідальність; ініціативність; досягнення результату	повага; доброзичливість; відкритість; відповідальність; оперативність	стабільність; тривалість; надійність; компетентність; дотримання ділової етики

Як бачимо в порівнянні з банками - лідерами щодо „професійності менеджменту”, банки, які займають дещо гірші позиції мають систему управління, яка базується на обмеженій кількості ціннісних орієнтирів, що гальмує процес розвитку банківської установи.

Відомо, що імідж банку, що є його образом в уявленні загалу, виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей комерційного банку, і формується за допомогою як зовнішніх так і внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори формування іміджу банку представлені у таблиці 10.

Таблиця 10 - Зовнішні фактори формування іміджу банку [23]

Імідж в уявленні клієнтів банку	Бізнес-імідж банку	Імідж серед держ-структур	Соціальний імідж банку
<ul style="list-style-type: none"> • якість, характеристики продуктів і послуг; • популярність; • сервісні послуги; • система знижок; • ціна продуктів і послуг; • уявлення про заявлену місію банку; • фірмовий стиль банку 	<ul style="list-style-type: none"> • рівень лояльності банку до партнерів; • надійність банку; • рівень престижності банку; • уявлення партнерів про заявлену місію і стратегії банку; • інформаційна відкритість банку 	<ul style="list-style-type: none"> • значимість продуктів і послуг банку для регіону; • участь банку в соціальних програмах; • значимість банківської діяльності для економіки регіону; • кількість наданих робочих місць; • уявлення регіональної адміністрації про заявлену банком місію; • відкритість банку до неформальних контактів; • престижність банку 	<ul style="list-style-type: none"> • проведені банком соціальні акції; • інформаційна відкритість банку; • гарантія нерозголошення комерційної таємниці клієнта; • кількість наданих робочих місць; • уявлення громадськості про заявлену банком місію

Основні внутрішні фактори формування іміджу банку визначені такі:

- можливість кар'єрного зростання;
- система заробітної плати і морального стимулювання;
- рівень престижності банку;
- фірмовий стиль банку;
- моральна атмосфера у банку;
- уявлення персоналу про місію і стратегії банку [23].

Найвищу оцінку за даною конкурентною перевагою має ПАТ «Укрсиббанк» – 8,43 бал., найнижчу - ПАТ «Ерсте банк» – 6,83бал. Загалом, банки, які не забезпечують ретельності процесу формування свого іміджу стрімко втрачають свої конкурентні позиції.

Ми пропонуємо моделювання корпоративного іміджу комерційного банку здійснювати за такими етапами:

1. Аналіз маркетингового оточення комерційного банку і виділення цільових (найважливіших для його діяльності) груп громадськості.
2. Формування набору найістотніших іміджестворюючих факторів для кожної з цільових груп громадськості.
3. Розробка бажаного образу комерційного банку (з погляду встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості.
4. Оцінка стану іміджу комерційного банку в кожній із цільових груп громадськості.
5. Розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу комерційного банку у свідомості цільових груп.
6. Контроль за досягненими результатами і коригуванням (за необхідності) плану формування позитивного іміджу.

І на кінець, згідно застосованій методиці оцінки конкурентоспроможності банку пропонується дослідження конкурентної переваги „готовність власників та керівництва рятувати банк”. За нашими спостереженнями власники та керівники банків готові до захисту своїх установ, мають такі можливості, що підкреслює важливість розвитку саме банківського сектору для їх бізнесу, і як підтвердження - майже всі банківські установи отримали високі оцінки за вказаними позиціями. Слід зазначити, що визначення рівня даної переваги потребує доступу до закритої інформації, особливо яка стосується аналізу фінансового стану материнських структур, а тому є припущення щодо

суб'єктивності отриманих оцінок у таблиці 1 з вище зазначеної конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

Таким чином, результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати про відсутність системності у проведенні оцінки конкурентоспроможності банківських установ. Оцінка конкурентоспроможності має передбачати порівняння характеристик діяльності, насамперед, процвітаючих банків. Це надає змогу виявити ключові, конкурентні переваги, зважання на які сприятиме забезпеченню перемоги у конкурентній боротьбі, отриманню найкращих результатів діяльності.

Нами виокремлені основні рекомендації щодо покращення управління конкурентоздатністю українських банків:

1. Спрогнозувати можливості банківських установ щодо доцільності та системності застосування оригінальних сучасних методик оцінки конкурентоспроможності українських банків, що сприятиме покращенню результатів їх діяльності у жорсткому конкурентному бізнес-середовищі.

2. Запровадити системність стосовно визначення стану конкурентоспроможності та встановити відповідний уніфікований набір показників (критеріїв) її оцінки.

3. Активно використовувати методику оцінки конкурентоспроможності українських банків за такими конкурентними перевагами, як: кредитний портфель, клієнтська база, імідж банку, професійність менеджменту, готовність керівництва рятувати банк, фінансова стійкість.

4. Для ефективного управління кредитним портфелем, а отже для забезпечення конкурентоспроможності банку необхідно контролювати та упереджувати ризики, які можуть бути як у банків так і у певних споживачів банківських послуг, що фігурують на фінансовому ринку, особливо щодо

здійснення кредитних операцій. Керівництву банків потрібно регулярно проводити аналіз стану кредитного портфелю та значно покращувати перебіг операцій, особливо, з проблемними кредитами.

5. Аналіз конкурентної переваги „клієнтська база” слід проводити за такими основними критеріями, як: надійність депозитних вкладів; оцінка відвідувачів порталу “Банки України” та кількість банкоматів і клієнтів.

5. Процес управління конкурентоспроможністю у контексті забезпечення фінансової стійкості має базуватися на застосуванні таких методів управління, як планування, аналіз, оцінки фінансового стану, контроль за діяльністю банківської установи із застосуванням відповідного управлінського інструментарію (економічного, адміністративного тощо).

6. Доцільно керівництву банківських установ зважати на деякі позиції щодо покращення процесу управління, окрім тих, що мають бути визначені в основному внутрішньому організаційному документі – Кодексі 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.

7. Для кращого розуміння актуальності формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, для упередження критичних ситуацій доцільно проаналізувати і ті установи, що здобули дещо нижчі оцінки за критерієм „професійність менеджменту”.

8. Моделювання іміджу банку, що є його образом в уявленні загалу і виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей комерційного банку, має відбуватися за допомогою як зовнішніх так і внутрішніх факторів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Портер, М. Э. Конкуренція [Текст]: Майкл Портер; пер. с. англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
2. Виноруков, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В. А. Виноруков. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.
3. Фатхутдинов Н. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
4. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К.: ЕксОб, 2002. - 560 с. - ISBN 966-7769-02-X
5. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Иванова Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
6. Конкуренція на фінансовому ринку: банківські конкурентні переваги [Електронний ресурс] : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/shevcova.htm. - Назва з екрана.
7. Рейтинги найбільших українських банків [Електронний ресурс] : Економічна правда. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2009/04/27/191143/>. - Назва з екрана.
8. Система управління кредитним портфелем у комерційному банку [Електронний ресурс] : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_1/146-149.pdf. - Назва з екрана.

9. Фінансова звітність за 3 квартал 2011 року [Електронний ресурс] : ІНГ Банк Україна. - Режим доступу : <http://www.ingcommercialbanking.com/content/documents/pdf/ING%20Bank%20Ukraine/Note.pdf/>. - Назва з екрана.

10. Фінансова звітність за 3 квартал 2011 року [Електронний ресурс] : Ощадбанк. - Режим доступу : <http://www.oschadnybank.com/ua/reports.html.php>- Назва з екрана.

11. Комплексна система управління клієнтської базою [Електронний ресурс] : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. - Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdtu/2009_22_2/articles/Finansi/5_Vasilueva.pdf. - Назва з екрана.

12. Рейтинги надійності банківських вкладів [Електронний ресурс] : Економічна правда. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2011/08/4/293845/>. - Назва з екрана.

13. Рейтинг банків України [Електронний ресурс] : Портал “Банки України”. - Режим доступу : <http://bank-ua.com/rating/>. - Назва з екрана.

14. Значення менеджменту в діяльності комерційного банку [Електронний ресурс] : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. - Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_2/305_Czer.pdf. - Назва з екрана.

15. Фінансова звітність за 3 квартал 2011 року [Електронний ресурс] : Укрексімбанк. - Режим доступу : <http://www.eximb.com/ukr/about/report/2011/> - Назва з екрана.

16. Фінансова звітність за 3 квартал 2011 року [Електронний ресурс] : Райффайзен банк Аваль. - Режим доступу : http://www.aval.ua/ru/about/bank_reports/ - Назва з екрана.

17. Кодекс професійної поведінки [Електронний ресурс] : Райффайзен банк Аваль. - Режим доступу : http://www.aval.ua/about/charity/code_of_conduct/. - Назва з екрана.

18. Хартія ділової етики [Електронний ресурс] : UniCredit Bank. - Режим доступу : http://www.unicredit.com.ua/ip_hartbus/. - Назва з екрана.

19. Core values [Електронний ресурс] : BNP Paribas. - Режим доступу : <http://bank.bnpparibas.com/en/pid571/corevalues.html>. - Назва з екрана.

20. Кодекс корпоративного управління [Електронний ресурс] : Родовід Банк. - Режим доступу : http://www.rodovidbank.com/ukr/corporate_governance_codes. - Назва з екрана.

21. Місія Надра Банку [Електронний ресурс] : Надра Банк. - Режим доступу : http://www.nadrabank.ua/site/page.php?lang=RU&id_part=146. - Назва з екрана.

22. Місія та філософія банку [Електронний ресурс] : Фінанси та кредит. - Режим доступу : <http://www.fcbank.com.ua/ru/about/mission/>. - Назва з екрана.

23. Корпоративний імідж в оптимізації стратегії банківського маркетингу [Електронний ресурс] : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_633/122.pdf. - Назва з екрана.