

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ»

На правах рукопису

МІРОШНИЧЕНКО Олеся Володимирівна

УДК [339.137.2:336.71](043.5)

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук



Науковий керівник:
д-р. екон. наук, професор
Сало Іван Васильович

Суми – 2011

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ	12
1.1. Змістовна характеристика поняття «конкурентоспроможність банку»	12
1.2. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку	29
1.3. Система управління конкурентоспроможністю банку	47
Висновки до розділу 1	62
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ	64
2.1. Процесна модель механізму управління конкурентоспроможністю банку	64
2.2. Методичне забезпечення аналізу конкурентоспроможності банку	78
2.3. Регулювання і контроль конкурентоспроможності банку	96
Висновки до розділу 2	108
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ	110
3.1. Дослідження умов та факторів конкурентоспроможності банків України	110
3.2. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	134
Висновки до розділу 3	163
ВИСНОВКИ	165

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	168
ДОДАТКИ	189



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. 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.

Все це зумовлює обрання банками стратегій, зорієнтованих на зайняття провідних позицій у конкурентному середовищі, а також на збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності. На заваді цього – загальний стан економічного та політичного середовища, неефективне державне регулювання та неякісний менеджмент, нездатні пристосуватися до кризових та посткризових умов, але, головне, відсутність комплексних підходів до управління банком як складною, дисипативною, здатною до самоорганізації системою.

Основи теорії конкуренції сформовано в роботах класиків політичної економіки Дж. М. Кейнса, Дж. С. Мілля, К. Маркса, Д. Рікардо, Дж. Робінсона, А. Сміта, П. Сраффи, Ф. А. Хайєка, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера. Розвитку окремих положень теорії конкуренції в цілому та банківської конкуренції зокрема присвячено роботи зарубіжних та вітчизняних вчених Г. Азоева, Ф. Барроса, Т. Бреснахана, Д. Галкіна, Ю. Коробова, С. Леонова, Л. Модесто, Дж. Панзара, А. Пантелеєва, М. Портера, Дж. Росса, І. Сергєєва, А. Тавасієва, Ю. Таранухи, А. Чандлера, А. Юданова. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності банків відображені у вітчизняній та зарубіжній

науковій літературі, зокрема, у дослідженнях Г. Азаренкової, З. Васильченко, О. Васюренка, І. Волошка, І. Волощука, Ю. Заруби, А. Єпіфанова, С. Козьменка, А. Мещерякова, Ю. Пікуша, І. Сала, Ф. Шпиґа та інших.

Узагальнення та аналіз наукових результатів, отриманих вищезазначеними та іншими вченими, дозволили визначити необхідність подальших досліджень у таких напрямках: поглиблення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю банків в посткризових умовах розвитку банківської системи; розвиток методичних підходів до кількісного та якісного аналізу конкурентоспроможності банків; розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення окремих елементів механізму управління конкурентоспроможністю банку. Все це обумовлює актуальність теми дослідження, визначає його об'єкт, предмет, мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям дисертаційного дослідження пов'язаний з науковими темами Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України», зокрема науково-дослідними темами «Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні» (номер державної реєстрації 0102U006965) та «Розвиток механізму функціонування банківської системи України під впливом іноземного капіталу» (державний реєстраційний номер 0107U012112). У межах даних тем автором запропонований методичний підхід до оцінки стратегічної конкурентоспроможності банків та обґрунтовано необхідність урахування зв'язку між участю іноземного капіталу в банківській системі та інтенсивністю конкуренції між учасниками ринку при розробці конкурентних стратегій банку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретичних та методичних підходів до формування механізму управління конкурентоспроможністю банку та розробка практичних рекомендацій щодо використання інструментів управління для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення в роботі

таких завдань:

- дослідити сутність банківської конкуренції з урахуванням визначень поняття «конкуренція» та особливостей конкурентних відносин у банківській сфері, систематизувати її види та форми;
- надати змістовну характеристику поняття «конкурентоспроможність банку» у взаємозв'язку з конкурентоспроможністю банківської системи та банківських продуктів;
- виявити та систематизувати фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності банку, та визначити механізм їх впливу;
- дослідити теоретичні підходи до побудови системи управління конкурентоспроможністю банку (далі – УКБ) та визначити в ній місце механізму управління конкурентоспроможністю банку (далі – МУКБ);
- визначити сутність та структуру МУКБ;
- надати розгорнуту характеристику інструментарію УКБ та розробити рекомендації щодо його удосконалення;
- провести аналіз банківської системи України з метою визначення інтенсивності конкуренції в ній та виявлення основних факторів впливу на конкурентоспроможність банків;
- побудувати алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, який формалізує взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та внутрішніх умов його діяльності, та запропонувати процедуру прийняття рішень менеджментом банку за її результатами.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю банку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо формування та вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю банку.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність положень теорій конкуренції та конкурентних переваг, банківської справи, стратегічного управління, а також базові принципи та прикладні

інструменти, напрацьовані в рамках сучасних теорій менеджменту та маркетингу банківської діяльності.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація (при дослідженні сутності понять «конкуренція», «банківська конкуренція», «конкурентоспроможність банку»; визначенні видів та форм банківської конкуренції; виділенні факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку); спостереження (під час дослідження стану банківської системи України та інтенсивності конкуренції в ній); порівняння (у процесі виявлення спільних і відмінних рис методик оцінки конкурентоспроможності банку); системного аналізу (при визначенні елементів системи та механізму управління конкурентоспроможністю банку); методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань (при побудові рівнів конкурентоспроможності банку); формалізації та економіко-математичного моделювання (у процесі розробки алгоритму інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку).

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, Асоціації українських банків, Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці, обґрунтуванні та вдосконаленні теоретичних положень, методичних та практичних рекомендацій щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю банку.

Наукову новизну дисертаційної роботи визначають такі положення:

вперше:

– запропоновано процедуру прийняття рішень менеджментом банку у частині управління його конкурентоспроможністю за результатами інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, яку слід визначати як

реальну та потенційну складові, що надасть можливість коригувати діяльність при зміні внутрішніх умов діяльності банку, факторів зовнішнього середовища, параметрів функціонування банків-конкурентів;

удосконалено:

– процедуру аналізу загальних та взаємодоповнюючих факторів впливу на конкурентоспроможність банку на основі обґрунтування та врахування її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю країни, банківської системи та банківських продуктів;

– науково-методичний підхід до стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку, який, на відміну від існуючих, передбачає включення блоку сценарного аналізу, і результати якого дозволяють визначити найбільш важливі і ймовірні зміни в зовнішньому середовищі, виявити фактори, що забезпечать конкурентні переваги банку на ринках банківських послуг, а також необхідні для цього ресурси;

– науково-методичний підхід до кількісної оцінки конкурентоспроможності банку на основі використання системи інтегральних і часткових показників, який, на відміну від існуючих, передбачає узгодженість рівнів оцінювання з рівнями управління конкурентоспроможністю банку. Так, на оперативному рівні пропонується визначати інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту, на тактичному рівні – інтегральний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів банку для завоювання планової частки ринку, на стратегічному – інтегральний показник, що визначає конкурентний потенціал банку;

набули подальшого розвитку:

– понятійний апарат теорії конкурентоспроможності за рахунок уточнення визначення поняття «конкурентоспроможність банку», під яким пропонується розуміти 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. Запропоноване

поняття, на відміну від існуючих, визначає конкурентоспроможність банківського продукту необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності банку, та акцентує увагу на спроможності банку адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища й формувати внутрішні конкурентні переваги, враховуючи просторовий та часовий аспекти конкуренції;

- класифікаційні ознаки визначення конкурентоспроможності банку за рівнями управління. При цьому виділено стратегічну, тактичну та оперативну конкурентоспроможність банку, що дало змогу конкретизувати об'єкт, мету та завдання управління конкурентоспроможністю банку на кожному рівні та побудувати на цій основі відповідні механізми управління нею;

- теоретичні положення формування інтегрованого підходу до визначення складових механізму управління конкурентоспроможністю банку: як системи (сукупність цілей управління конкурентоспроможністю банку та критеріїв їх досягнення, керованих параметрів та методів впливу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку на них, ресурсів управління); як процесу (процес скоординованої взаємодії механізмів управління цілями, діагностики, прийняття рішень та контролю).

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає у тому, що отримані в роботі теоретичні узагальнення, методичні й практичні рекомендації сприятимуть формуванню та вдосконаленню механізму управління конкурентоспроможністю.

Розроблені методичні підходи та рекомендації щодо прогнозування рівня конкурентоспроможності банку при зміні параметрів функціонування банків-конкурентів, а також зміні інших факторів внутрішнього та зовнішнього середовища впроваджені в практичну діяльність ПАТ АБ «Столичний» (довідка від 04.11.2010 № 01-07/1567); щодо розробки плану заходів для забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку – в діяльність філії ВАТ КБ «Надра» Сумське РУ «Слобожанщина» (довідка від 11.05.2010

№ 2591/1); щодо визначення параметрів конкурентної позиції банку – в діяльність Сумської філії ПАТ «ПриватБанк» (довідка від 08.11.2010 № 2373).

Одержані автором результати наукового дослідження використовуються в навчальному процесі Державного вищого навчального закладу «Українська академія банківської справи Національного банку України» при викладанні таких навчальних дисциплін: «Аналіз банківської діяльності», «Маркетинг у банку», «Фінансовий менеджмент у банку» (акт впровадження від 01.09.2010).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним дослідженням. Усі наукові результати, викладені в ній, одержані автором самостійно. Особистий внесок здобувача у роботах, виконаних у співавторстві, визначено у списку публікацій. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення і результати дослідження доповідалися та отримали схвальну оцінку на науково-практичних конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» (м. Суми, 2006, 2010), III Всеукраїнській науково-практичній конференції аспірантів та молодих вчених «Розвиток фінансово-кредитної системи України: здобутки, проблеми, перспективи» (м. Львів, 2007), I Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку» (м. Макіївка, 2009), I Міжнародній науково-практичній конференції аспірантів та молодих вчених «Устойчивый рост национальной экономики: инновации и конкурентоспособность» (м. Мінськ, Білорусь, 2009), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (м. Суми, 2010), V Міжнародній науково-практичній конференції «Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків» (м. Черкаси, 2010).

Наукові публікації. Основні положення дисертації висвітлені у 17 наукових працях загальним обсягом 49,22 друк. арк., з яких особисто автору

належить 7,21 друк. арк. (у тому числі 8 наукових статей у наукових фахових виданнях, 7 публікацій у тезах доповідей на науково-практичних конференціях, 2 навчальні посібники у співавторстві).

Структура та обсяг дисертації визначаються метою та завданнями дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 255 сторінок, у тому числі на 119 сторінках розміщено 21 таблицю, 33 рисунки, 31 додаток і список використаних джерел із 207 найменувань.



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

1.1. Змістовна характеристика поняття «конкурентоспроможність банку»

Управління конкурентоспроможністю банку активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, причому актуальність цих досліджень постійно зростає. Незважаючи на значні напрацювання у цій сфері, сучасна економічна наука не сформувала єдиного підходу як до трактування понять «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність банку», так і до управління нею.

Ми погоджуємось з твердженням С.Б. Авдашевої, яка визначає, що «банковскую конкуренцию следует рассматривать как разновидность конкуренции вообще, при этом, учитывая специфические особенности рынка банковских услуг, закономерностей развития банковской системы в целом» [1]. Тому для того, щоб сформувати визначення поняття «конкурентоспроможність банку», доцільним є проведення дослідження понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Як свідчать результати дослідження, теорія конкуренції, на якій базується й сучасна теорія банківської конкуренції, зазнала значних змін та розвитку. До середини ХХ століття сформувалися загальні теоретичні уявлення про сутність конкуренції і її основні рушійні сили в розвитку бізнесу, та були виділені чотири основні класичні моделі: досконалої, монополістичної, олігополістичної конкуренції і чистої монополії. У додатку А наведена структурована еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію тих дослідників, чий науковий доробок є основою для сучасних робіт у даній сфері.

Досліджують та розвивають методологію конкуренції М. Портер, А. Чандлер, Е. Енрайт (представники наукової школи США), Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Т. Могучі (наукова школа Японії), М. Тресі та Ф. Вірсема, А. М. Бранденбург та Б. Дж. Нейлбафф (європейська наукова школа). Вагомий науковий внесок у дослідження конкуренції зроблено А. Ю. Юдановим, Б. Кваснюком, Ю. В. Таранухою.

Узагальнивши теоретичні дослідження конкуренції [2, 3, 4, 5, 6,7], можна стверджувати, що конкуренцію визначають як суперництво між товаровиробниками; невід’ємну характеристику ринку, елемент господарського механізму, рушій економічного прогресу, критерій, за яким визначається тип галузевого ринку тощо. Це різноманіття поглядів є наслідком складності даного поняття, відповідно, лише розгляд усіх характеристик у сукупності дасть змогу визначити її сутність.

При визначенні економічного змісту поняття «конкуренція» виокремлюють три підходи: поведінковий, структурний та функціональний (рис. 1.1).

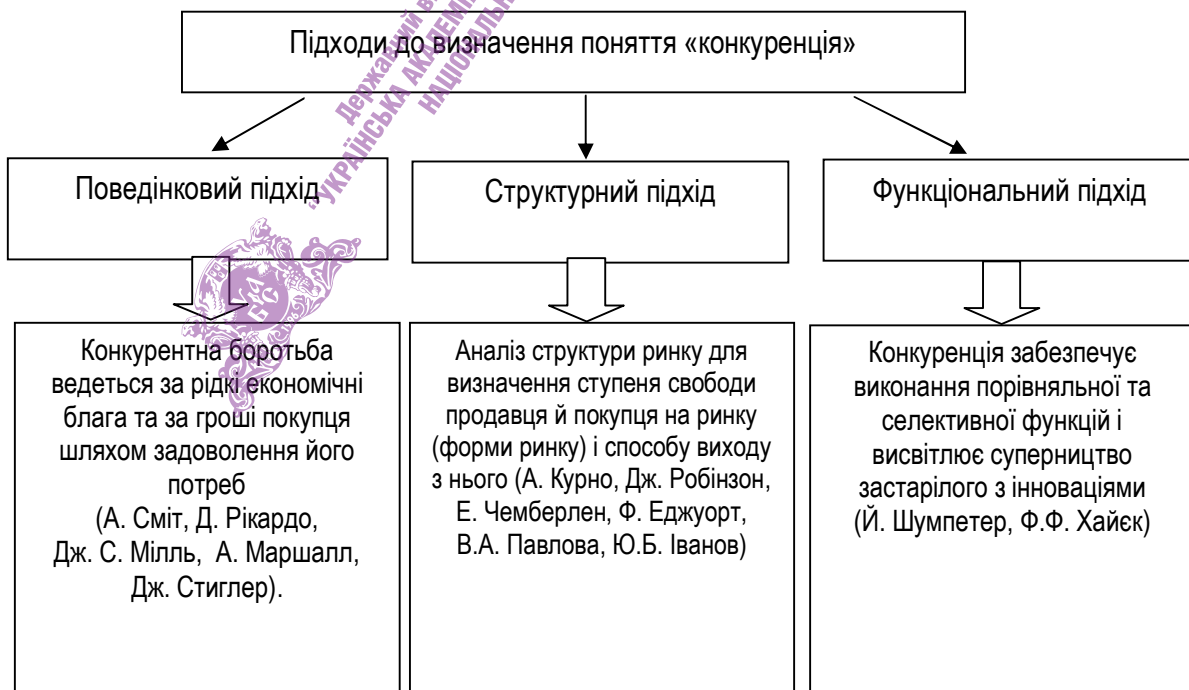


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «конкуренція»

При структурному підході акцент дослідження – на аналізі структури ринку та тих умов, які сформовані на ньому. Функціональний підхід описує роль конкуренції в економіці. При поведінковому підході увага акцентується на суперництві, боротьбі суб'єктів ринку [8]. Саме цього підходу ми й будемо дотримуватись у подальшому дослідженні.

Унаслідок складності та неоднозначності єдине визначення поняття банківської конкуренції відсутнє.

Банківська конкуренція – це процес суперництва банків між собою та з іншими фінансово-кредитними інститутами, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі провідні позиції на ринку банківських послуг [9].

Схоже визначення надається і Д.Е. Галкіним, що визначає банківську конкуренцію як «динамичный процесс состязательства не только коммерческих банков между собой, но и небанковских кредитно-финансовых институтов (страховые компании, финансовые брокеры, пенсионные фонды, инвестиционные фонды, компании по выпуску кредитных карточек и др.), а также со стороны нефинансовых организаций (почта, торговые дома, предприятия автомобильной промышленности и др.)» [10].

Ю.І. Коробов вважає, що «банковская конкуренция – экономический процесс взаимодействия и соперничества кредитных организаций и других участников финансового рынка, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке банковских услуг с целью максимально полного удовлетворения разнообразных потребностей клиентов и получения наибольшей прибыли» [11].

На думку А.Е. Пржанової банківська конкуренція – это «совершающийся в динамике процесс соперничества коммерческих банков и прочих кредитных институтов по поводу установления цен и объемов предложения банковских услуг, а также по поводу формирования цен и объема спроса на кредитные ресурсы, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке кредитов и банковских услуг» [12].

Проаналізувавши дані визначення, можна зробити наступні висновки:

- по перше, всі вони визначають банківську конкуренцію як процес. Ми погоджуємось з цим, оскільки процес – це «1) Послідовна зміна фаз розвитку явищ природи, суспільства та людського мислення й проходження ними різних станів і ступенів. ... являє діалектичну єдність збереження й зміни, руху й спокою, сходження й низходження [13];

- по друге, у наведених визначеннях підкреслюється, що банківська конкуренція відбувається не тільки між банками, а й іншими фінансово-кредитними інститутами;

- по третє, при визначенні банківської конкуренції домінує поведінковий підхід, в якому увага акцентується на суперництві, боротьбі суб'єктів ринку.

З урахуванням зазначеного вище, під банківською конкуренцією пропонуємо розуміти динамічний процес суперництва банків, інших небанківських фінансових і нефінансових інститутів, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом розробки й реалізації продуктів з характеристиками, що забезпечують задоволення економічних потреб клієнта.

Щоб зрозуміти сутність банківської конкуренції, на наш погляд, необхідно визначити її суб'єкт та об'єкт.

Перша група суб'єктів банківської конкуренції представлена безпосередньо банками. Друга група, що реалізують продукти в межах розробленої стратегії відповідно до вимог законодавства. Відповідно до статті 47 редакції Закону «Про банки і банківську діяльність» банки мають право здійснювати тільки три власне банківських операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені [14].

Ці операції визнаються Законом як виключно банківські, і здійснювати їх у сукупності дозволяється тільки юридичним особам, які мають банківську ліцензію.

Національний банк України в банківську конкуренцію не вступає.

Друга група суб'єктів банківської конкуренції представлена небанківськими фінансовими інститутами, основна діяльність яких пов'язана з наданням фінансових послуг, які можна віднести до банківських. В Україні їх діяльність регулюється Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [15]. На ринку кредитних послуг конкурентами банків є кредитні спілки, лізингові і факторингові компанії, ломбарди. В сфері залучення тимчасово вільних коштів – довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії, приватні пенсійні фонди, інститути спільного інвестування. Значна кількість конкурентів у банків у сфері надання посередницьких послуг на ринку цінних паперів, де конкуренцію їм складають реєстратори, зберігачі та депозитарії цінних паперів [16].

До складу третьої групи суб'єктів банківської конкуренції включаємо не фінансові компанії: пошту, торгові дома, супермаркети тощо.

Предметом банківської конкуренції є продукти, за допомогою яких конкуренти намагаються залучити споживачів.

На основі розглянутих теоретичних підходів [17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,26] та, враховуючи спрямованість даної роботи, пропонуємо визначати «банківський продукт» як закінчений комплекс (сукупність) впорядкованих та структурованих операцій, спрямованих на вирішення конкретної задачі – створення продукту для задоволення економічно однорідної потреби клієнта. Дане визначення дозволить виокремити банківський продукт у загальній системі управління конкурентоспроможністю банку.

Виходячи з того, що банк – це фірма, банківський продукт є товаром, оскільки він відповідає класичному визначенню товару як продукту праці, що створюється для обміну. Частково банківський продукт має матеріальне вираження у вигляді грошей, платіжних засобів, документів, проте його основою є послуга, тому для нього характерні всі її властивості: нематеріальність, абстрактність; нетранспортабельність, неможливість

збереження та перепродажу; неможливість відокремлення від джерела надання, одночасність виробництва та споживання [27, 28,29].

Одним з завдань даного дослідження є систематизація видів банківської конкуренції.

За галузевою ознакою прийнято виділяти внутрішньогалузеву конкуренцію (конкуренцію банків II рівня між собою при реалізації банківських продуктів, що задовольняють одну потребу, але мають різні цінові та нецінові характеристики) та міжгалузеву конкуренцію (конкуренцію банків II рівня з підприємствами інших галузей за капітал і споживача при реалізації продуктів-субститутів).

Загальновизнаним є твердження, що внутрішньогалузева конкуренція існує в двох формах: предметній та видовій. Предметна конкуренція як суперництво між різними марками одного й того ж виду продукту, можлива для тих банківських продуктів, що є стандартизованими і мають тільки цінову диференціацію: відкриття та ведення рахунків фізичних та юридичних осіб, розрахунково-касове обслуговування тощо. З метою отримання конкурентних переваг банки розробляють продукти з індивідуальними характеристиками, що забезпечують задоволення потреб конкретного клієнта, і є проявами видової конкуренції (суперництво між різновидами продукту для задоволення однакової потреби з різними параметрами). Необхідно зазначити, що, з посиленням конкурентного тиску, переважна більшість банківських продуктів втрачають стандартизованість і набувають індивідуальних ознак. Ураховуючи зазначене вище, видова конкуренція переважає у внутрішньогалузевій банківській конкуренції.

К. Маркс визначав такі засоби внутрішньогалузевої конкуренції, як зниження ціни товару та зниження витрат на виробництво, що актуально й для банківської конкуренції [30].

Внутрішньогалузеву конкуренцію доповнює міжгалузєва, яка, в теорії К. Маркса, розглядається як конкуренція між виробниками різних галузей за найбільш вигідні умови використання капіталу, а головною її формою є

перелив капіталу. Якщо галузь має більш високі показники норми прибутку, ніж інша, то, за умови відсутності вхідних та вихідних бар'єрів, починається перелив капіталу.

Вхідними бар'єрами на ринку банківських послуг є:

- вимоги банківського регулювання та контролю, спрямовані на забезпечення стійкості банківської системи та захист інтересів вкладників і кредиторів;
- обмежений доступ до кредитних ресурсів;
- індивідуалізація банківських продуктів, що не сприймаються споживачами як товари-субститути;
- значні витрати на переорієнтацію споживачів.

Ми погоджуємось з твердженням О.А. Криклій [31], що «В умовах, коли регулювання втратило патерналістський характер, вхідні бар'єри на ринку банківських послуг було істотно зруйновано, що призвело до його переповнення, а отже, й до загострення конкуренції».

Не можна погодитись з твердженням А.М. Тавасієва [32], що вихідні бар'єри для міжгалузевої банківської конкуренції не мають вагомого значення. Як зазначено в [31] «...виявилось, що банкам значно важче вийти з ринку, ніж новим його учасникам. Тривалий час працюючи на ринку, банки сформували широку мережу філій, що в минулому становило їх основну перевагу. Тепер же вони ризикують зазнати величезних збитків через різке падіння цін у разі масового продажу нерухомості при скороченні кількості відділень».

Такі науковці, як [33, 34,35] вважають, що міжгалузева конкуренція наразі передбачає конкуренцію між виробниками різних галузей, що виготовляють товари-субститути, конкурують за одного споживача і задовольняють одну й ту ж або близьку потребу (функціональна конкуренція).

Ю.І. Коробов зазначає, що наявність субститутів розширює межі ринку і загострює міжгалузеву конкуренцію, тому найбільш привабливими для інвесторів є ті галузі, продукція яких не має товарів-субститутів [36].

Ми не погоджуємось з твердженням А.М. Тавасієва, що для банківської конкуренції не притаманна така її форма як міжгалузєва функціональна, оскільки для більшості банківських продуктів відсутні небанківські субститути [32].

Даний етап розвитку характеризується активним проникненням на ринок банківських послуг небанківських компаній (супермаркетів, виробників автомобілів, ІТ компаній), що надають практично повний спектр послуг, які раніше відносилися до суто банківських (кредитування, в тому числі оформлення кредитних карток, залучення коштів на рахунки тощо). Особливо швидко розвивається сектор електронних платежів, де одна з домінуючих ролей сьогодні належить американській компанії PayPal Incorporation, що має 65 млн. клієнтських рахунків і серйозно розширює свою присутність в сфері мобільних платіжних послуг, яку банки до останнього часу вважали виключно своєю прерогативою.

Погоджуємось із твердженням Ю.С. Кудашевої, що в межах суб'єктної групи доцільно виділяти індивідуальну (конкуренція окремих інститутів між собою) та групову (конкуренція об'єднань інститутів) банківську конкуренцію [37].

За методами ведення конкурентної боротьби виділяють цінову та нецінову конкуренцію, активність застосування яких визначається впливом зовнішнього середовища та ситуацією на конкурентному ринку.

Отже, видами банківської конкуренції є внутрішньогалузева (у предметній та видовій формах) та міжгалузєва (у функціональній формі та формі переливу капіталу); індивідуальна та групова; цінова та нецінова.

З урахуванням наукових результатів, отриманих [10, 38, 39,40], вважаємо за доцільне визначати наступні особливості банківської конкуренції:

- значний вплив державного регулювання;
- значна кількість конкурентів: «банк-банк», «банк-небанківські фінансові інститути», «банк-нефінансові компанії», які залежно від ступеню їх концентрації можна представляти як індивідуальні, так і групові;

- переважання у внутрішньогалузевій банківській конкуренції видової конкуренції;
- здійснення міжгалузевої банківської конкуренції як у формі переливу капіталу, так і у формі функціональної конкуренції;
- значні вхідні та вихідні бар'єри;
- застосування як цінової, так і нецінової конкуренції;
- значний вплив банківської конкуренції на забезпечення економічної та національної безпеки держави. М. Н. Бабаян зазначає: «... отличительной чертой конкуренции в банковской сфере является ее неразрывная взаимосвязь не только с экономикой, но и с политикой. При этом качество этой взаимосвязи определяется, исходя из уровня соответствующего банковского рынка. Иными словами, международная банковская конкуренция напрямую затрагивает вопросы международной политики, конкуренция между кредитными организациями внутри страны непосредственным образом влияет как на внутреннюю, так и на внешнюю политику данного государства и т.д.» [40];
- соціальний характер конкуренції, обумовлений значним залученням до сфери діяльності банків фізичних осіб. Так, М. Н. Бабаяном [40] підкреслено, що «конкуренция, осуществляемая на рынке банковских услуг, имеет более выраженный социальный характер, чем конкуренция на иных финансовых рынках».

Ключовим поняттям в теорії конкуренції є поняття «конкурентоспроможність», визначення якого наведені в додатку Б.

Як свідчать наведені дані, відсутність універсального визначення конкурентоспроможності викликана наявністю різних об'єктів конкуренції. Конкурентоспроможність прийнято представляти як багаторівневу модель, що являє собою «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.2).

Підкреслюються, що «між наведеними рівнями конкурентоспроможності існує тісний зовнішній та внутрішній зв'язок», який слід урахувати при розкритті сутності поняття [41].



Рис. 1.2. Піраміда конкурентоспроможності [42]

За результатами проведеного дослідження поняття «конкурентоспроможність» для кожного з зазначених об'єктів можна визначити як потенціальну або реальну спроможність витримати конкуренцію. Більшість науковців [43, 44, 45, 46] зазначає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність у галузі банківської справи необхідно розглядати як ієрархічну систему у тісному взаємозв'язку з конкурентоспроможністю продукту та галузі, виділяючи макрорівень (конкурентоспроможність банківської системи як в цілому, так і в регіональному розрізі) і мікрорівень (конкурентоспроможність банківського продукту та банку в цілому) (рис. 1.3):

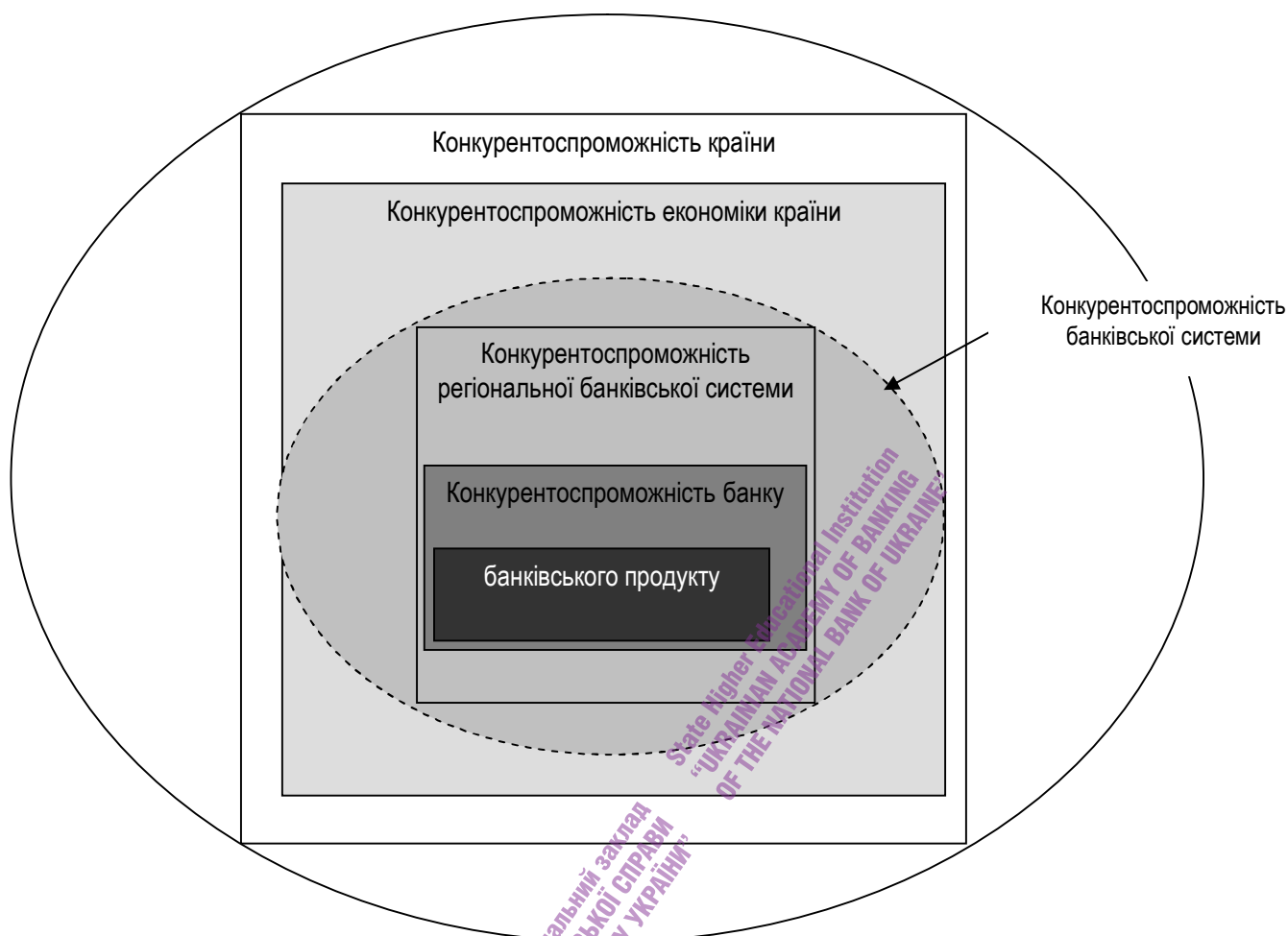


Рис. 1.3. Ієрархія понять «конкурентоспроможність банку»

Необхідно зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності об'єкта нижчого рівня є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності об'єкта вищого рівня.

В ієрархії понять конкурентоспроможності базовим є «конкурентоспроможність банківського продукту».

Незважаючи на особливості банківських продуктів, що зумовлюють необхідність застосування для управління їх конкурентоспроможністю методів, які принципово відрізняються від методів управління конкурентоспроможністю продуктів матеріальної сфери виробництва, підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність банківського продукту» повинен базуватись на існуючих підходах, що наведені в табл. 1.1.

Підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність банківського продукту» (послуги)

Науковець	Визначення
О.С. Сєдих [47]	конкурентоспроможність продуктового ряду банку – сукупність кількісних та якісних ознак послуг фінансової установи, що створюють певну цінність для існуючих або потенційних клієнтів та роблять банківські продукти даної установи привабливими.
Н. Андрушків [48]	конкурентоспроможність банківської послуги – це один з вирішальних факторів комерційного успіху банківської установи на розвинутому конкурентному ринку, та означає, що повинна бути відповідність банківської послуги умовам ринку і вимогам клієнта.
Р.О. Инджикян [49]	конкурентоспособность банковской услуги, в отличие от качества, определяется совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют несомненный интерес для данного клиента и обеспечивают удовлетворение его потребности, а прочие характеристики во внимание не принимаются. Кроме того, банковская услуга с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособной, если значительно повысит ее стоимость за счет придания ей новых свойств, не представляющих существенного интереса для основной группы ее клиентов.
А.В. Петров [50]	конкурентоспособность банковской услуги – это решающий фактор ее коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке, это многоаспектное понятие, означающее соответствие банковской услуги условиям рынка и требованиям клиента. Иначе говоря, под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных характеристик банковской услуги, определяющих ее успех на рынке, то есть преимущество именно этой банковской услуги над другими в условиях широкого предложения конкурирующих банковских услуг-аналогов.
С.Н. Тайдуллин та М.В. Каменская [51]	конкурентоспособность услуги – это её свойство, характеризующее степень соответствия потребительских характеристик предъявляемым требованиям и предпочтениям потенциальных и существующих клиентов, определяющее долю рынка, принадлежащую данной услуге (продукту), и препятствующее перераспределению этого рынка в пользу других услуг (продуктов).
В.В. Зражевський [52]	конкурентоспособность банковской услуги – это относительный динамичный показатель ее качественных и стоимостных характеристик, оптимальное соотношение которых обеспечивает: во - первых, удовлетворение конкретной потребности клиентов; во – вторых, выгодное отличие от аналогичных услуг конкурентов.

Узагальнюючи підходи науковців, можна визначити наступні ознаки конкурентоспроможності банківського продукту:

- конкурентоспроможність означає потенційну або перспективну можливість продажу на ринку, зумовлену факторами, що визначаються як факторами власне конкурентоспроможності продукту, так і факторами, пов'язаними з реалізацією даного продукту на певному ринку [53], тобто конкурентоспроможний на одному ринку продукт може бути

неконкурентоспроможним на інших;

- конкурентоспроможність продукту визначається сукупністю його властивостей (цінові та нецінові характеристики), які забезпечують реалізацію визначених потреб споживача [47, 48, 49, 50, 51, 53];

- обов'язковою є наявність базових елементів конкурентоспроможності продукту – споживача, продукту і продукту-конкурента [50, 51, 53, 54];

- продукти конкурують на конкретних ринках у фіксований період часу [51].

З урахуванням зазначеного вище, пропонуємо визначати конкурентоспроможність банківського продукту як його реальну і потенційну спроможність витримати конкуренцію порівняно з продуктами-конкурентами на певному ринку у фіксований проміжок часу, що визначається як факторами власне конкурентоспроможності продукту (наявність властивостей продукту задовольняти потреби споживачів за конкурентною ціною), так і факторами, пов'язаними з реалізацією даного продукту на певному ринку.

Дослідження наукових праць, присвячених конкурентоспроможності банків, засвідчило, що кожен науковець, залежно від цілей та завдань дослідження, надає власне визначення даного поняття (додаток В).

По-перше, нами визначено, що поняття «конкурентоспроможність банку» визначається через «здатність», «міру», «можливість» або «спроможність» (табл. 1.2).



Таблиця 1.2

Основні напрямки визначення поняття «конкурентоспроможність»

Напрямок визначення	Представники, що підтримували дану ідею
Конкурентоспроможність як здатність	Л.Ф. Романенко [29]
Конкурентоспроможність як спроможність	Ю.В. Савушкіна [55], Л.С. Бадак [56], Н.Д. Еріашвілі [57]
Конкурентоспроможність як міра (рівень, ступінь)	Ю.О. Заруба [58], І.П. Волощук [59], І. Фомін [60]
Конкурентоспроможність як можливість	Ф. Шпиг та І. Волошко [61], Ю.П. Пікуш [62], Н.П. Казаренкова [63], С.А. Святов [64], П.С. Зав'ялов [65], І.В. Сергеев [66]

«Здатність» у загальному розумінні означає уміння здійснювати певні дії та поводити себе відповідним чином, тобто передбачає певний внутрішній потенціал. Якщо розглядати здатність щодо конкурентоспроможності, то можна сказати, що це наявність певних внутрішніх факторів, які позитивно впливають на її рівень.

Недостатнім, на наш погляд, є визначення поняття «конкурентоспроможність» через поняття «міра», оскільки остання означає межу, розмір; поняття «ступінь», що дозволяє проводити порівняння за певною ознакою (величиною, кількістю, розміром, якістю), оскільки наголошується лише на кількісному аспекті, без урахування інших важливих характеристик.

Поняття «спроможність» означає здатність до здійснення чого-небудь за наявних умов, які сприяють реалізації чого-небудь. Це означає, що спроможність більш широке поняття і включає в себе здатність та можливість. На нашу думку, поняття «конкурентоспроможність» необхідно розглядати з точки зору спроможності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати внутрішні конкурентні переваги банку.

По-друге, підходи науковців до визначення конкурентоспроможності банку можна умовно розділити на чотири змістовні групи:

Перший підхід розробляється у наукових працях Н. Д. Еріашвілі [57], С. А. Святова [64], Л. С. Бадак [56], в яких конкурентоспроможність банку визначається через спроможність виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможні продукти, тобто «конкурентоспроможність продукту» прирівнюється до поняття «конкурентоспроможність банку». Сучасними банками пропонується значний асортимент продуктів, частина з яких є конкурентоспроможними, а частина, внаслідок впливу зовнішніх та / або внутрішніх факторів, – ні, але це не свідчить про втрату конкурентоспроможності банку. На відміну від конкурентоспроможності банківського продукту, яка може змінитися швидко, конкурентоспроможність банку досягається протягом тривалого часу, оскільки чутлива до значної кількості некерованих або малокерованих факторів.

Представники другого підходу (Ю. О. Заруба [58], Ф. Шпиг та І. Волошко [61], Ю. П. Пікуш [62], П. С. Зав'ялов [65], І. В. Сергеев [66] та інші) стверджують, що конкурентоспроможним може бути лише банк, який має прибуток. На нашу думку, наявність прибутку не може виступати обов'язковою ознакою конкурентоспроможності, головне – вигідно відрізнитися від інших (в певний період часу мати менші збитки, ніж інші).

І. П. Волощук розглядає конкурентоспроможність банку «як узагальнену економічну категорію, що розкриває ступінь результативності функціонування банку на конкурентному ринку» [59]. На нашу думку, результативність недоцільно застосовувати у якості критерію конкурентоспроможності банку, оскільки вона виражає натуральну, кількісну характеристику, більш подібну до поняття продуктивність праці [33,67].

Згідно з третім підходом (представники – І. Фомін [60], Л.Ф. Романенко [29], Р. Ю. Луговцев [68] та інші), конкурентоспроможність банку визначається через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності, без згадування банківського продукту.

Четвертий підхід (представники А. А. Сергеєнкова [69], В. В. Зражевський [52] та інші.) є комбінованим та поєднує риси трьох попередніх підходів.

По-третє, недоліком більшості визначень (крім підходу, запропонованого А. А. Сергеєнковою [69]) є те, що не враховується просторовий аспект (конкуренція здійснюється на конкретних ринках). Банк, по-перше, не обов'язково конкурує на всіх ринках, по-друге, його продукти можуть бути конкурентоспроможними на одних ринках, і неконкурентоспроможними – на інших.

По-четверте, у визначеннях не враховується часовий аспект (конкуренція є безперервним процесом, а визначення конкурентоспроможності здійснюється у фіксований проміжок часу). Досягнутий у фіксований проміжок часу рівень конкурентоспроможності банку не може розглядатися як постійна

характеристика, оскільки вплив зовнішніх факторів та неефективні дії менеджменту можуть призвести до зниження рівня конкурентоспроможності.

Недоліком наведених визначень є те, що вони не адаптовані для потреб побудови системи управління конкурентоспроможністю банків, оскільки, як правило, мають статичний характер, тоді як для цілей управління важливим є визначення бажаного стану банку в майбутньому, що передбачає чітке визначення об'єкту аналізу, контролю та регулювання.

Ураховуючи зазначене вище, конкурентоспроможність банку пропонується визначати 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.

Питання конкурентоспроможності банківської системи майже не досліджується в працях науковців. На думку Є. Є. Павлової «под конкурентоспособностью банковского сектора следует понимать его способность обеспечивать лучшее по сравнению с зарубежными банками предложение финансовых услуг на базе обладания конкурентными преимуществами» [70]. Тобто автор вбачає в основі конкурентоспроможності банківського сектору конкурентоспроможність банківських послуг. Під макроконкурентоспроможністю в роботі В. В. Зражевского розуміється «...эффективность национальной банковской системы России» [71]. Дане визначення є недостатнім, оскільки автор фактично ототожнює поняття ефективності та конкурентоспроможності.

Для визначення даного поняття звернемося до наукових досліджень, присвячених питанням конкурентоспроможності галузей.

Конкурентоспроможність галузі визначається через наявність конкурентних переваг підприємств, що її формують, які дозволяють виготовляти продукцію високої якості, що задовольняє потреби конкретних груп споживачів [72,73]. При цьому конкурентоспроможна галузь:

- знаходиться у тісному зв'язку з конкурентоспроможністю окремих

підприємств та впливає на конкурентоспроможність національної економіки;

- передбачає наявність раціональної структури, групи конкурентоспроможних підприємств-лідерів, якісного ресурсного забезпечення, розвиненої інфраструктури тощо;

- передбачає наявність часових меж, інтервал яких повинен бути більше, ніж для конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;

- характеризується просторовою приналежністю.

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність банківської системи – це її спроможність витримати конкуренцію на фінансовому ринку, як в середині країни, так і за її межами, у фіксований проміжок часу, незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, базуючись на пропозиції конкурентоспроможних продуктів та створенні умов зростання конкурентоспроможності банків. Вона, являє сукупність, з одного боку, характеристик банківської системи і банків, що її формують, з іншого, повинна ураховувати вплив на неї зовнішніх факторів, що визначає спроможність більш ефективно функціонувати на зовнішніх, внутрішніх та регіональних ринках країни в певний період часу порівняно з конкурентами, отримуючи при цьому можливості для подальшого розвитку галузі.

Для підвищення конкурентоспроможності банківської системи необхідно підвищувати її адаптивність і стійкість шляхом застосування не внутрішньогалузевого суперництва, а організації внутрішньогалузевого змагання за досягнення головних загальногалузевих цілей. Саме це забезпечує отримання синергетичного ефекту взаємодії – виходу за межі кривої виробничих можливостей.

За результатами проведеного дослідження нами запропоновано наступну ієрархію понять конкурентоспроможності: мікрорівень (рівень банківського продукту та банку в цілому), макрорівень (рівень національної банківської системи), узагальнена характеристика яких наведена в додатку Г.

1.2. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку

Своєчасна та об'єктивна оцінка факторів формування конкурентоспроможності банку дозволяє розробити дієву систему управління нею. Перш, ніж розглядати фактори конкурентоспроможності, визначимо, що означає цей термін. Фактор – «...Умова, рушійна сила будь-якого процесу» [74]. Отже, факторами конкурентоспроможності банку є умови, що визначають його реальну й потенційну спроможність витримати конкуренцію на певному ринку у фіксований проміжок часу.

Ми погоджуємось з твердженням Л. Е. Замураєвої, що «факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются» [75].

Розглянемо існуючі підходи до класифікації факторів в цілому [76, 77,78] та факторів конкурентоспроможності, зокрема [79, 80, 81,82].

Ми погоджуємось з твердженнями Ю.О. Заруби [83], що базовим є розподіл факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні, оскільки за таких умов зберігається цілісність факторів та підкреслюється їх інтеграція.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в банку, а інтенсивність й характер прояву залежать від ефективності управління ним. З точки зору конкурентоспроможності, саме ці фактори характеризують можливість та ефективність адаптації банку до умов зовнішнього середовища і є об'єктом управлінського впливу в системі забезпечення конкурентоспроможності банку.

Узагальнивши погляди науковців, що досліджували організацію діяльності банку, питання банківського менеджменту та маркетингу [29, 84, 85,

86, 87, 88], можна запропонувати наступний склад внутрішніх факторів конкурентоспроможності банку:

- якість організаційного забезпечення (ефективність організаційної й фінансової структури, регіональної мережі та мережі дочірніх банків, кореспондентської мережі);

- якість технологічного забезпечення (наявні техніки і технології, ефективність бізнес-процесів);

- якість управління персоналом (система управління персоналом, корпоративна культура, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці, життя працівників банку);

- якість маркетингової політики банку (ефективність цінової політики банку; ефективність управління клієнтською базою банку; асортимент банківських продуктів та їх собівартість);

- якість управління формуванням та використанням ресурсів банку, у тому числі таке формування пасивів та розподіл активів, який би забезпечував достатній рівень надійності, достатній рівень ліквідності, достатній рівень рентабельності.

За можливістю управління внутрішні фактори є керованими.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів (можливість чи загроза) не залежить від діяльності банку, оскільки вони вкрай неоднорідні за джерелами походження і є результатом впливу систем різного рівня. На нашу думку, їх доцільно поділяти на наступні групи:

- фактори, що визначаються функціонуванням банківської системи;

- фактори, що відображають умови функціонування національної економіки (загальногосподарська кон'юнктура, стан та динаміка платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, характеристики державного бюджету та платіжного балансу, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

- соціальні фактори (характеристики населення, рівень доходів населення і соціальних виплат малозабезпеченим, рівень безробіття, страйки

тощо);

- політичні фактори (політична стабільність, воєнні дії);
- правові фактори (визначаються ефективністю правової бази в країні);
- фактори світової економіки;
- загальні фактори, що впливають на функціонування всіх суб'єктів (фактори навколишнього середовища).

З урахуванням сформованої ієрархічної системи конкурентоспроможності банку зовнішні фактори доцільно розподілити на фактори прямого впливу (фактори, що визначають конкурентоспроможність банківської системи) та фактори непрямого впливу (фактори, що визначають конкурентоспроможність країни).

За можливістю управління всі зовнішні фактори входять до групи некерованих, окремий банк на них впливати не може, але вони повинні обов'язково ураховуватись при побудові системи управління конкурентоспроможністю та визначенні управлінських впливів.

За можливістю контролю фактори конкурентоспроможності банку поділяються на контрольовані (пов'язані з реалізацією планів і є результатом управлінських впливів) та неконтрольовані (пов'язані зі змінами в зовнішньому середовищі).

Залежно від ролі факторів у забезпеченні конкурентоспроможності банку вони поділяються на основні, вплив яких є визначальним, та другорядні, які створюють умови для функціонування банку.

Залежно від масштабу прояву фактори, що впливають на конкурентоспроможність банків, доцільно поділяти на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні фактори здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх національних суб'єктів господарювання (стан навколишнього середовища, політична та соціальна стабільність в країні, стан національної та світової економіки, досконалість нормативно-правової бази тощо). Специфічні фактори – це ті фактори, що впливають виключно на конкурентоспроможність банків, в першу чергу, вони обумовлені станом фінансового ринку та ринку банківських

послуг. Вплив індивідуальних факторів обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого банку, спричинені можливостями системи управління конкурентоспроможністю адаптуватися до впливу загальних та специфічних факторів.

Залежно від характеру прояву в часі фактори конкурентоспроможності можна поділити на постійні (фактори, притаманні для всього періоду діяльності банку), тимчасові (фактори, що виникають на окремих етапах діяльності банку), випадкові (форс-мажорні обставини, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати).

Залежно від ступеня корисності в одну групу виділяємо фактори, які зі збільшенням підвищують загальний рівень конкурентоспроможності (фактори-стимулятори), в іншу – фактори, які зі збільшенням зменшують загальний рівень конкурентоспроможності (фактори-дестимулятори).

Залежно від ступеню взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку, поділяються на первинні, які є безпосередньою причиною зміни рівня конкурентоспроможності банку чи банківського продукту і є базовим об'єктом впливу, та вторинні, які являють собою опосередкований результат впливу первинних факторів.

Фактори конкурентоспроможності доцільно поділяти на реальні (наявні в даний момент) та потенційні (можуть з'явитись і будуть використані в майбутньому).

Запропонована нами класифікація факторів конкурентоспроможності банку наведена на рисунку 1.4.

Відповідно до обґрунтованого в пункті 1.1 підходу, фактори конкурентоспроможності ми пропонуємо розглядати за визначеними рівнями ієрархії: конкурентоспроможність банківського продукту, банку та банківської системи.

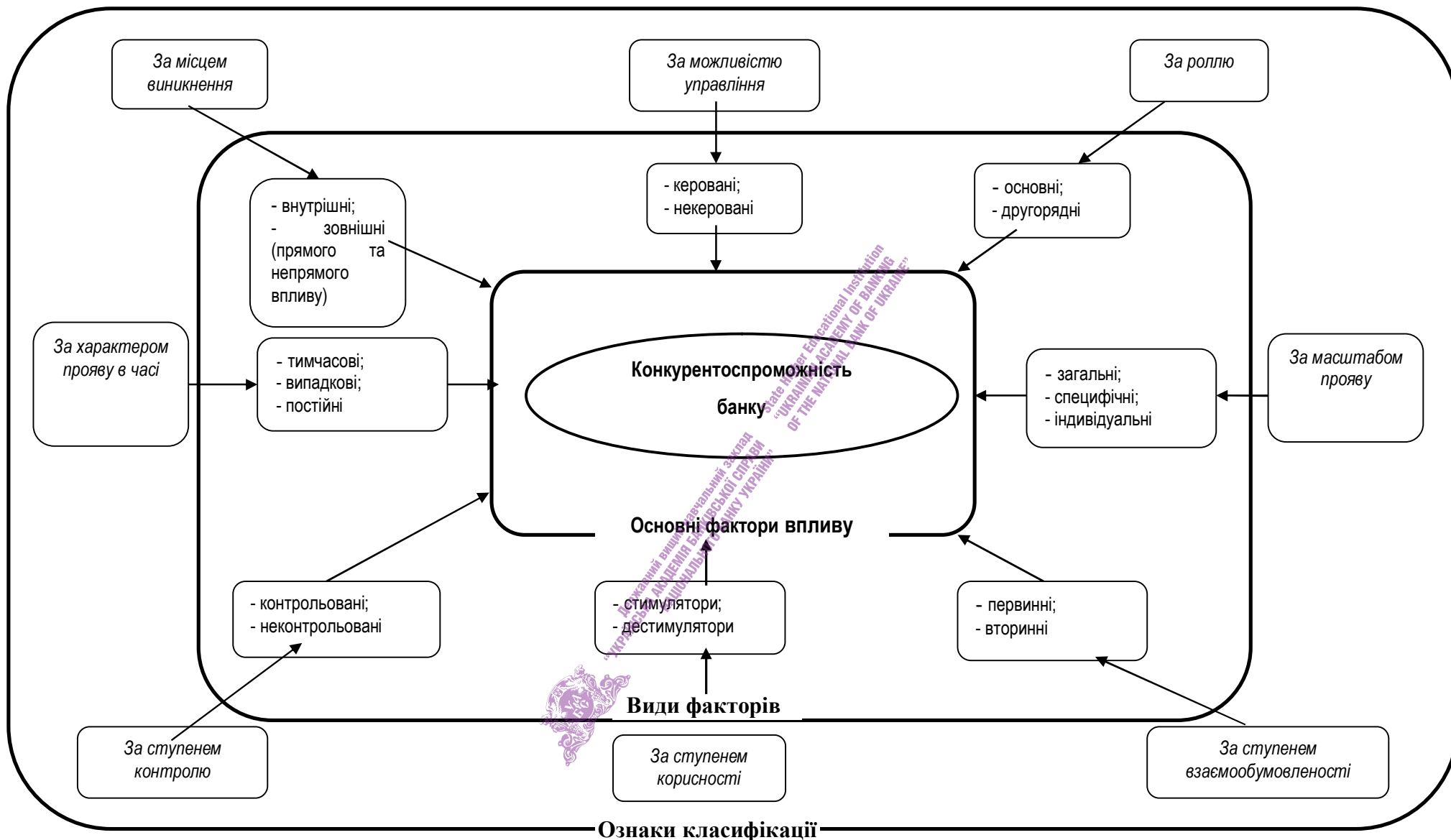


Рис. 1.4. Уточнена класифікація факторів конкурентоспроможності банку

Необхідно зазначити недостатню кількість праць, присвячених обґрунтуванню складу факторів конкурентоспроможності банківського продукту [48, 49, 50,89], водночас, суттєві результати отримано для побудови системи факторів конкурентоспроможності продукції та послуг виробничої та невиробничої сфери [90, 91, 92,93].

Найбільш комплексно фактори конкурентоспроможності продукту визначені Р. Фатхутдіновим [94], який розділив їх на внутрішні та зовнішні, навів їх перелік та визначив спрямованість впливу. На основі його підходу визначимо наступні зовнішні фактори впливу для конкурентоспроможності банківських продуктів:

- рівень конкурентоспроможності країни;
- рівень конкурентоспроможності банківської системи та інтенсивність конкуренції в ній;
- рівень конкурентоспроможності банку.

Виходячи з того, що конкурентоспроможність банківського продукту нами визначено як його спроможність витримати конкуренцію, фактори конкурентоспроможності будуть пов'язані з методами конкуренції, які прийнято розділяти на цінові та нецінові [8, 95, 96, 97,98].

Цінова конкуренція передбачає пропозицію продуктів за зниженими цінами або з нижчою вартістю обслуговування чи споживання, що може застосовуватися як засіб проникнення на ринки, як бар'єр проти входу на ринок нових конкурентів, як відповідь на дії конкурентів.

Слід зазначити, що споживача цікавить повні витрати, пов'язані з придбанням банківського продукту. Відповідно, в якості фактора конкурентоспроможності банківського продукту слід визначати ціну споживання, яка включає в себе ціну та всі витрати, пов'язані з придбанням банківського продукту.

Жодна організація не має абсолютної свободи у встановленні цін. Нижньою межею ціни є сума витрат виробництва і реалізації та мінімального

прибутку для нормального функціонування банку, підтримки процесів відтворення. Верхньою межею – цінність товару для споживача.

Відповідно, визначаючи ціну як фактор конкурентоспроможності банківського продукту, слід використовувати розширене її розуміння, коли, з точки зору банку, ціна є формою прояву його вартості, що встановлюється з урахуванням собівартості, планової норми прибутку та ринкових факторів, з точки зору споживача ціна є мірою корисності даного продукту з урахуванням вартості його споживання.

Ціна як фактор конкурентоспроможності може виступати не тільки в якості внутрішнього фактора, а і як інструмент впливу на зовнішнє середовище, особливо, якщо банк є лідером галузі або монополістом. У такому випадку зміна ним ціни призведе до перегляду цін іншими учасниками ринку і, безумовно, позначиться і на кінцевих споживачах.

Нецінова конкуренція базується на відмінних особливостях продуктів порівняно з конкурентами, пов'язаних з їх властивостями, умовами продажу, позиціонуванням на ринку: неціновими факторами конкурентоспроможності є «иные, помимо цены, факторы воздействия на конкурентоспособность товара» [99]; «...не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства» [100]; « ... предложение товара более высокого качества, с большей надёжностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами. Существенную роль играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама» [8].

Отже, нецінові фактори конкурентоспроможності банківського продукту пов'язані з використанням різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які прямо не пов'язані зі зміною ціни: якість, реклама, поліпшений рівень обслуговування, розширення асортименту, комплексне обслуговування тощо.

Найбільш важливою властивістю продукту з точки зору нецінової конкуренції є його якість, причому, на думку [8, 94,101],

конкурентоспроможність продукту на 70-80 % залежить саме від неї, що проявляється через міру корисності даної споживчої вартості для споживача.

Дослідження якості банківських продуктів та їх впливу на конкурентоспроможність проводились у роботах О. Білик [102], О. Брегеди [27], Є. Герасимова [103], В. Едренової, Д. Бахтіна [104,105], А. Попової [106] та інших вчених [20, 29,107]. Якість визначають як відповідність поставленим вимогам та очікуванням, а також як відсутність у певного предмета недоліків та вад [102]. Якість банківських продуктів прийнято визначати за наступними критеріями:

- матеріальність (оснащеність банку, інтер'єр приміщення, зовнішній вигляд та поведінка персоналу, інформаційні матеріали тощо);
- надійність (гарантованість своєчасного та повного виконання окремих дій на користь клієнта з боку банку, строк роботи банку на ринку);
- чуйність (прагнення допомогти клієнту, рівень зацікавленості клієнтом, швидкість та зручність обслуговування);
- переконливість (компетентність, відповідальність, впевненість та ввічливість обслуговуючого персоналу банку);
- співчуття (прояв турботи про клієнта, реалізація індивідуального підходу) [20].

В умовах загострення конкурентної боротьби в банківській сфері слід приділяти саме неціновим факторам конкурентоспроможності, оскільки маніпуляції з цінами мають ряд обмежень до застосування. Ефективний вплив на нецінові фактори можливий за умови проведення маркетингових досліджень того сектора ринку, який обслуговується банком, вивчення потреб клієнтури, розробки нових продуктів, що пропонується клієнтам.

За результатами проведеного дослідження склад та взаємозв'язки конкурентоспроможності банківського продукту можна представити у вигляді рисунку 1.5.

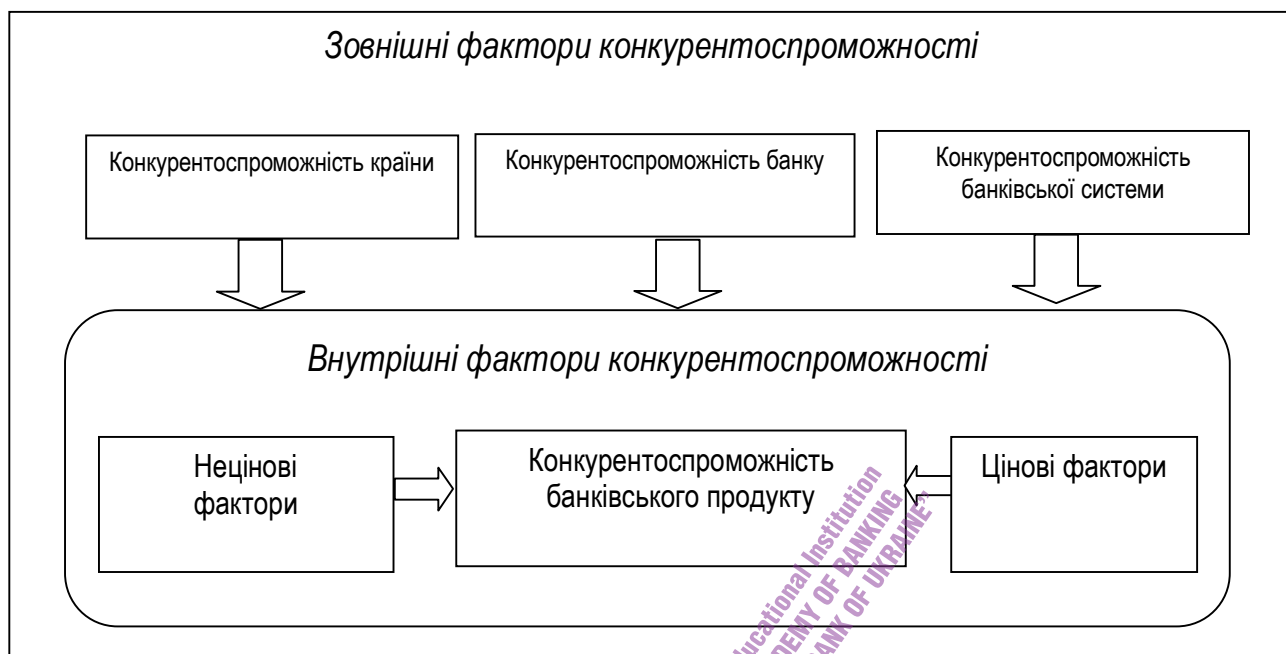


Рис. 1.5. Склад і взаємозв'язки факторів конкурентоспроможності банківського продукту

Первинним у визначенні конкурентоспроможності банківського продукту є конкурентоспроможність зовнішнього середовища. Базовим внутрішнім фактором конкурентоспроможності банківського продукту є його якість, що визначає рівень ціни та нецінові характеристики. Структура факторів за ступенем їх впливу на конкурентоспроможність для продуктового ряду банку буде індивідуальною.

Наступним рівнем конкурентоспроможності є конкурентоспроможність банку, що залежить від конкурентоспроможності банківського продукту та, водночас, впливає на неї.

Більшість дослідників [56, 83, 68] при дослідженні конкурентоспроможності банку виділяють дві групи факторів: внутрішні та зовнішні. Так, Ю. О. Заруба пропонує наступний поділ факторів конкурентоспроможності банку [39]. Сукупність зовнішніх факторів автор поділяє на наступні групи:

- «ефективність державно-правового механізму – політична стабільність, дієвість законів, правове та нормативне забезпечення, банківське регулювання та нагляд в державі;

- загальноєкономічна ситуація – стан суспільного виробництва, ринкова кон'юнктура, інвестиційний клімат, конкурентоспроможність вітчизняних товарів, обсяг зовнішнього товарообороту, рівень доходів населення, податкова політика, інфляція;

- стан фінансового ринку – динаміка процентних ставок, доходність фінансових ринків, політика центрального банку, методи та інтенсивність конкуренції між банками країни, попит на банківські послуги, ємкість фінансового ринку;

- розвиток світової економіки – кон'юнктура світових фінансових ринків, динаміка валютних курсів, напрями міжнародного руху капіталу, рівень інтеграції банківської системи у світові фінансові зв'язки».

До внутрішніх факторів Ю. О. Заруба відносить «якість менеджменту, розвиток технологій, організаційну структуру, продуктову та цінову політику, функціональну спрямованість, впровадження інновацій, інфраструктурне забезпечення, рівень капіталу та ресурсну базу, фазу еволюції банку, якість активів, конкурентну позицію, управління ризиками, комерційні зв'язки, рівень прибутковості».

Л. А. Тимошенко зазначає, що «с позицій внешней среды, то есть клиентов, на уровень конкурентоспособности банка оказывают воздействие два основных фактора – надежность как индивидуальная характеристика банка, а также его способность предложить клиенту весь спектр требуемых ему услуг на приемлемых для него условиях» [108]. На наш погляд, даний перелік факторів є неповним.

Д. Е. Галкіним систематизовані фактори, що визначають конкурентоспроможність кредитних структур та запропонована їх класифікація: «внутренние и внешние (проводимая государством кредитно-денежная политика, характер глобализационных процессов, уровень внутривидового менеджмента, эффективность организации деятельности и т.д.); экономические и неэкономические (уровень инфляции, надежность и

имидж структуры и т.д.); субъективные и объективные (предпочтения потребителей, уровень развития технологий и т.д.)» [10].

Для формування системи факторів, що визначають конкурентоспроможність банку, скористаємося також результатами напрацювань теорії конкурентоспроможності організації [94, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115].

Ураховуючи зазначене вище, нами пропонується наступний склад факторів конкурентоспроможності банку:

1) зовнішні по відношенню до банку:

- фактори прямого впливу: рівень конкурентоспроможності банківської системи та інтенсивність конкуренції;

- фактори непрямого впливу: рівень конкурентоспроможності країни;

2) внутрішні по відношенню до банку:

- якість стратегічного управління (визначення стратегії розвитку банку та шляхів її досягнення);

- якість організаційного забезпечення (ефективність організаційної, фінансової, регіональної структури та мережі дочірніх банків, кореспондентської мережі);

- якість управління персоналом (система управління персоналом, корпоративна культура, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці, життя працівників банку, наявність матриці розподілу відповідальності, наявність моделі компетенції і повноважень);

- якість технологічного забезпечення (наявні техніки і технології, наявність моделей, матриці моделей бізнес-процесів, моделі оточення бізнес процесів, технологічних карток);

- якість інформаційного забезпечення (наявність моделі бібліотеки документів, інформаційних систем та баз даних);

- якість маркетингової політики банку (організаційно-технічний рівень управління виробництвом і збутом банківських продуктів; ефективність цінової політики банку; ефективність управління клієнтською базою банку;

удосконалення банківських технологій);

- якість управління формуванням та використанням ресурсів банку, у тому числі таке формування пасивів та розподіл активів, який би забезпечував достатній ступінь надійності, достатній ступінь ліквідності, достатній рівень рентабельності.

За результатами проведеного дослідження склад та взаємозв'язки конкурентоспроможності банку можна представити у вигляді рисунку 1.6.

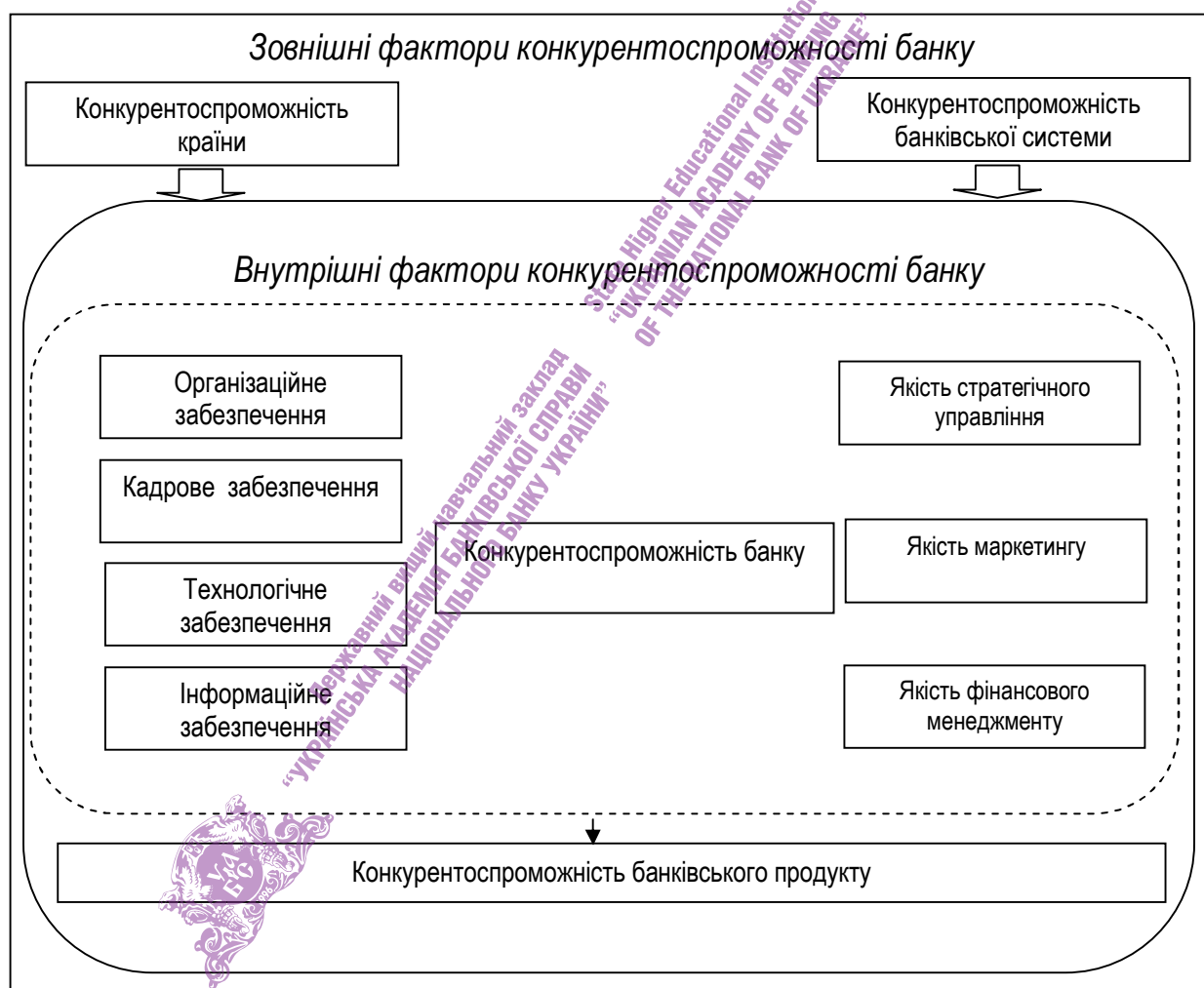


Рис. 1.6. Склад і взаємозв'язки факторів конкурентоспроможності банку

Зовнішнім фактором прямого впливу є конкурентоспроможність банківської системи. Слід зауважити, що системні дослідження конкурентоспроможності банківської системи відсутні, увага науковців зосереджується, переважно, на механізмах забезпечення стійкості, стабільності банківських систем.

Окремі аспекти конкурентоспроможності банківських систем досліджувались в роботах вітчизняних вчених І. Волощука [116], О. Колодізева [117], О. М. Момота [118], С.В. Леонова [119] та зарубіжних вчених Г. Н. Белоглазової [120], В. В. Зражевського [52], Н. А. Савінської [121], Р. Ю. Луговцова [68], Б. І. Соколова [122], Дж. К. Пансара [123], Ф. Барроса [124], Дж. Біккера [125].

В. В. Зражевський визначає наступні фактори конкурентоспроможності на рівні банківської системи – загальний стан банківської системи, її збалансованість, інвестиційний клімат, кредитна політика тощо [52]. Автор зазначає: «Развитие банковской системы и рост ее конкурентоспособности во многом связаны с воздействием нескольких основных факторов. К ним относятся: политическая стабильность, устойчивость института прав собственности, прогнозируемость экономической политики государства, стабильность макроэкономических показателей, оптимальный уровень инфляционных ожиданий, создание развитой информационной среды и, в частности, информационная открытость и построение адекватной системы обмена информацией между участниками банковской системы» [52].

Е. В. Вавіловою доведено, що «централізація банківського капітала прямо і опосередовано впливає на рівень конкуренції. Пріжде всего, за счет уменьшения числа банков и их укрупнения возрастает доля объединенных банков в активах банковской системы, повышается уровень концентрации банківського капітала, в результате позиция банков и рыночная власть усиливаются, конкуренция ослабляется. Централізація банківського капітала путем создания банковских групп усиливает возможность координации деятельности банков в целях проведения согласованной политики и олигополистической деятельности, ведущей к снижению уровня конкуренции» [126].

А. В. Верніковим у [127] визначено, що «иностранный капитал существенно повлиял на интенсификацию конкуренции и демонополизацию рынков банковских услуг переходных стран. Для сектора банковских услуг

большинства постсоциалистических экономик были характерны олигопольные структуры – на первые пять или даже трех участников рынка приходилось больше половины объема бизнеса. Вопреки ожиданиям, что приход крупного иностранного капитала приведет к усилению монополизма, степень концентрации совокупных банковских активов в большинстве случаев понизилась либо осталась на прежнем уровне».

О. Прімерова визначає наступні фактори конкурентоспроможності банківської системи: «висока капіталізація та високий рівень достатності капіталу, стійкість банківської системи до ризиків, ефективність діяльності банків, їх здатність забезпечувати інвестиціями подальший розвиток економіки, захист прав вкладників, а також вміння відстоювати національні інтереси в умовах глобалізації фінансових відносин» [128]. Автором увага акцентується на впливі внутрішніх факторів, незважаючи на зовнішнє середовище, що значною мірою обумовлює конкурентоспроможність банківської системи.

Відповідно до прийнятого в роботі підходу, вважаємо, що зовнішнім фактором непрямого впливу на конкурентоспроможність банківської системи є рівень конкурентоспроможності країни (зростання позитивно впливає на показники конкурентоспроможності банківської системи).

Внутрішні фактори конкурентоспроможності банківської системи можна представити у вигляді рисунку 1.7.

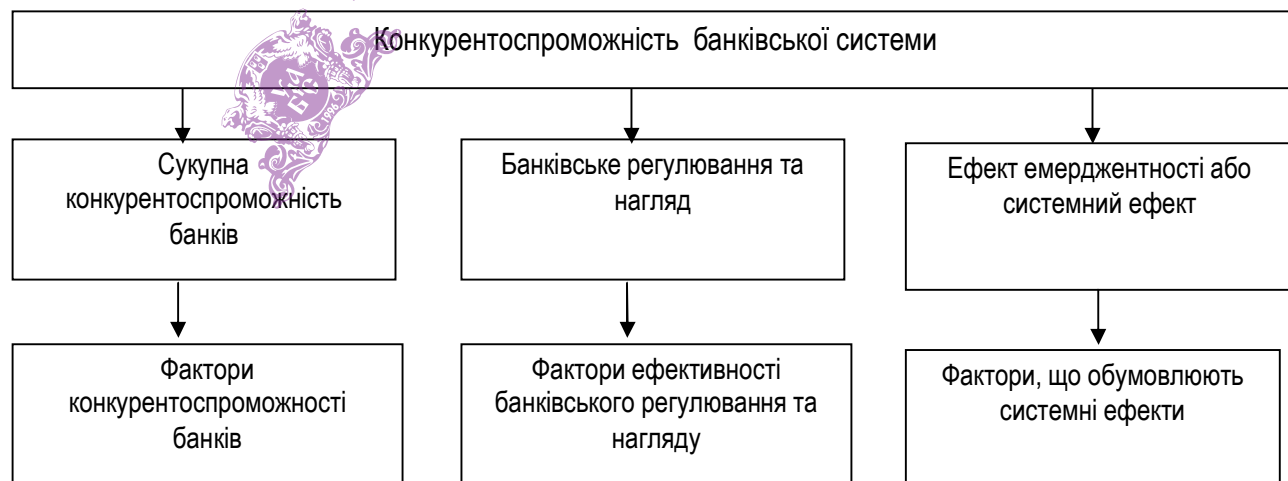


Рис. 1.7. Внутрішні фактори, що обумовлюють конкурентоспроможність банківської системи

Базовим фактором забезпечення конкурентоспроможності банківської системи є конкурентоспроможність банків, фактори впливу на які розглянуті вище. Але при визначенні конкурентоспроможності банківської системи слід урахувувати ефект емерджентності, що визначає, що дана її характеристика відрізняється від характеристик конкурентоспроможності банків, що її формують. Крім того, при об'єднанні елементів в систему у неї з'являються нові властивості, яких не має жоден елемент сукупності. Рівень системності тим вище, чим вище інтенсивність взаємодії елементів системи один з одним, чим сильніше відрізняються властивості системи від властивостей елементів, що входять до неї, тобто, чим вищий системний ефект, тим значніше відрізняється система від об'єктів, що її формують.

Важливим фактором конкурентоспроможності є ефективність банківського регулювання та нагляду, що в Україні здійснюється Національним банком України (далі – НБУ), однією з функцій яких є створення конкурентного середовища у банківській сфері.

Аналіз умов конкуренції на ринку передбачає оцінку ступеню його чутливості до процесів конкуренції на основі аналізу факторів, що обумовлюють її інтенсивність. Узагальнивши підходи науковців [129, 130, 131], можна визначити наступні фактори: кількість конкурентів на ринку та співвідношення їх сил; темпи зростання ринку; ступінь диференціації продуктового ряду; ступінь доступності ринкової інформації для конкурентів; стратегічна важливість ринку; значні вхідні та вихідні бар'єри; ступінь концентрації, яка є опосередкованим показником інтенсивності конкуренції на ринку; наявність товарів-субститутів.

Зовнішнім фактором непрямого впливу є конкурентоспроможність країни, сучасні визначення якої базуються на теорії М. Портера та визначають її як спроможність націй створювати порівняно високий рівень доходів та заробітної плати, будучи відкритими до міжнародної конкуренції. Д. Доллар і Е. Вульф стверджують, що конкурентоспроможною є країна, що поєднує успіх у міжнародній торгівлі на базі високих технологій й продуктивності з високими

доходами і заробітною платою [132]. М. Данн під конкурентоспроможністю країни розуміє гнучкість, з якою національна економіка здатна передбачати структурні зміни та адаптуватися до них [133].

Конкурентоспроможність країн ОЕСР та країн, що розвиваються, відповідно до методики European management forum [134], здійснюється за наступними факторами: динамізмом економіки та ринку, ефективністю промислового виробництва, розвитком фінансової системи, станом людських та інших ресурсів та інфраструктури, роллю держави, готовністю стимулювати торгову діяльність, політикою країни по відношенню до інновацій, соціально-політичним становищем.

Л. Я. Міщенко та А. І. Хомутова зазначають, що «...многообразие конкурентных преимуществ можно свести к четырем основным видам: ресурсные, технологические, структурные и связанные с эффективностью экономической политики государства» [135].

За результатами проведеного дослідження з урахуванням зазначеного вище та розробок [136, 137, 138, 139], пропонуємо розділити фактори конкурентоспроможності країни на наступні основні групи:

- сукупність економічних факторів відображає стан економіки в країні (загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, характеристики державного бюджету та платіжного балансу, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури, характер грошово-кредитної політики, сформовану систему оподаткування, результати проведення економічних реформ тощо);

- сукупність політичних факторів включає політичну стабільність в країні; частоту і тривалість політичних конфліктів; ефективність рішень державних органів влади та управління, які впливають на характер рішень, що приймаються суб'єктами господарювання в цілому та банками, зокрема, (принципи грошово-кредитної політики; заявлені принципи формування бюджету і його пропорцій; принципи оподаткування; реалізовані на практиці принципи розвитку національного господарства та його окремих галузей,

ставлення до підприємництва, до банківської діяльності, до відповідальності держави і бізнесу перед суспільством);

- державно-правові фактори включають діюче законодавство, що регламентує діяльність суб'єктів господарювання, в тому числі й банків, його відповідність умовам зовнішнього середовища. При цьому законодавство надає вплив на розвиток банківської системи особливими правилами регулювання тих або інших банківських операцій або угод, дозволяючи їх або забороняючи. Так, наприклад, в деяких країнах банкам забороняється виконувати певні операції із цінними паперами, вкладати свої кошти в капітали інших підприємств. У ряді країн банкам не дозволено займатися страхуванням і торгово-посередницькою діяльністю. У ряді країн центральні банки можуть займатися обслуговуванням господарства, в інших їх основна функція – емісійна;

- економічні, державно-правові та політичні фактори значною мірою визначають комплекс соціально-психологічних факторів, до яких відносять: впевненість більшості населення в правильності проведення економічних перетворень, у стабільності податкового, митного, валютного законодавства, в стабільному розвитку економіки в цілому та її окремих галузях. Все перераховане вище в сукупності формує рівень довіри до банківської системи, готовність здійснювати банківські операції і користуватися банківськими послугами. У цьому випадку довіра до банківської системи визначає і більш ефективне виконання нею функцій забезпечення фінансування потреб економічного розвитку за рахунок залучення фінансових ресурсів населення та іноземних інвесторів;

- технологічні (новації та відкриття; пріоритетні напрями розвитку науки та техніки; техногенні катастрофи);

- екологічні (глобальні зміни в природі; стан екосистеми; ефективність природоохоронних заходів);

- ресурсні (наявність сировинних ресурсів).

Узагальнюючи зазначене вище, конкурентоспроможність банку та фактори, що її визначають можна представити у вигляді рисунку 1.8.

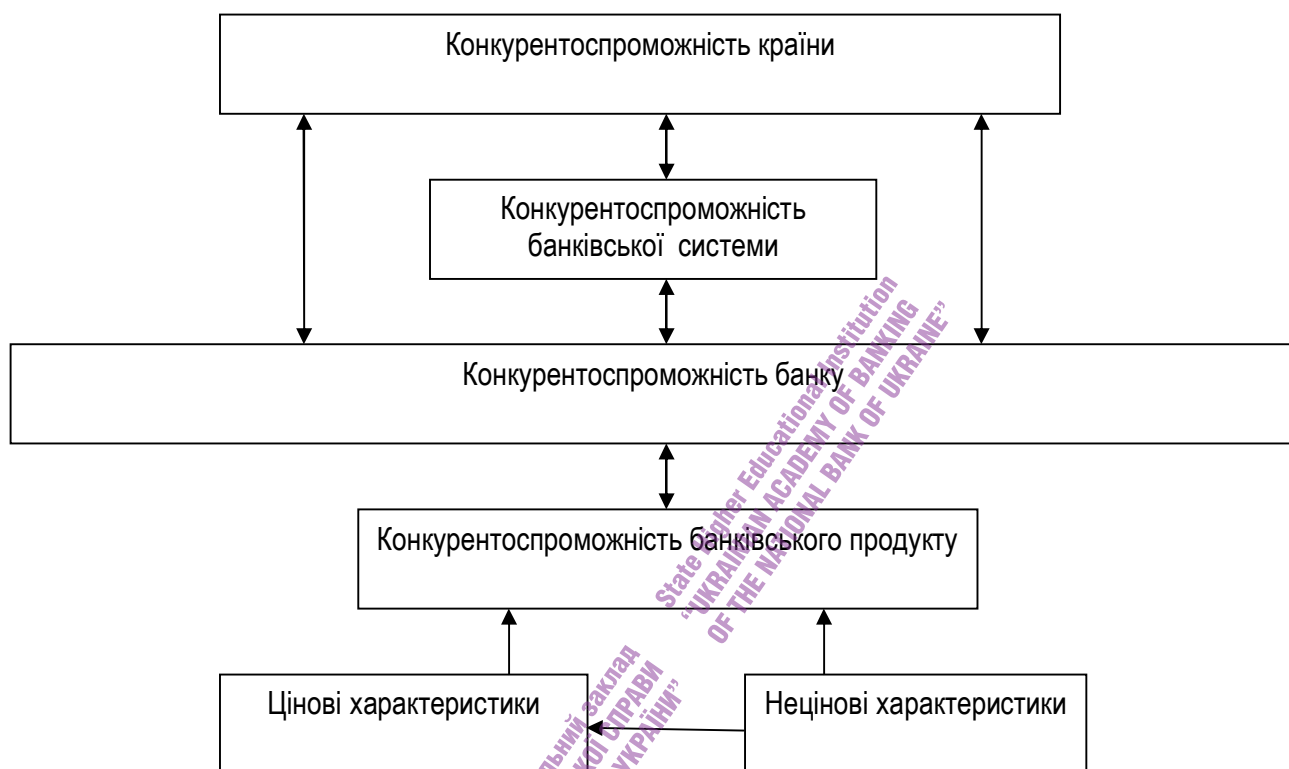


Рис. 1.8. Взаємозв'язок між рівнями понять «конкурентоспроможність»

Отже, конкурентоспроможність у галузі банківської справи пропонуємо розглядати як ієрархічну систему, яка включає конкурентоспроможність банківського продукту, банку, банківської системи в цілому. Взаємозв'язки між рівнями ієрархії мають діалектичний характер, з одного боку, їм притаманна взаємообумовленість (забезпечення конкурентоспроможності об'єкта нижчого рівня ієрархії є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності об'єкта вищого рівня ієрархії), з іншого – можливість набуття певних характеристик незалежно один від одного.

Первинним у визначенні конкурентоспроможності банківського продукту є конкурентоспроможність зовнішнього середовища. Базовим внутрішнім фактором конкурентоспроможності банківського продукту є його якість, що визначає рівень ціни та нецінові характеристики. Структура факторів за

ступенем їх впливу на конкурентоспроможність для продуктового ряду банку буде індивідуальною.

Конкурентоспроможність банківської системи значною мірою визначається конкурентоспроможністю банків, у свою чергу, конкурентоспроможна банківська система створює додаткові переваги окремим банкам. Однак конкурентоспроможність банківської системи і банку розвивається не тільки у взаємозв'язку, але й незалежно один від одного через самостійний вибір банками варіантів їх ринкової поведінки.

З урахуванням сформованої ієрархічної системи, зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку у роботі розглядаються як фактори прямого впливу (фактори, що визначають конкурентоспроможність банківської системи) та фактори непрямого впливу (фактори, що визначають конкурентоспроможність країни).

1.3 Система управління конкурентоспроможністю банку

Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. Саме тому проблема управління конкурентоспроможністю банку набуває особливої актуальності. Розмаїття робіт, присвячених питанням конкурентоспроможності банку та її управлінню, засвідчує її об'єктивну складність. Конкурентоспроможність є багаторівневим, комплексним, багатоаспектним поняттям, що ускладнює процес управління нею.

Значне місце дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств приділено у роботах таких авторів, як С. Б. Авдашева, С. Л. Гарбацевич, М. Г. Долинська, С. Г. Светушков, Р. А. Фатхутдинов, а також вітчизняних – Ю. Б. Іванов,

О. М. Тищенко, І. З. Должанський, Т. О. Загорна та інших, окремі теоретичні положення та висновки з яких можуть бути застосовані щодо банків.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності банків відображені у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, зокрема, у дослідженнях О. В. Васюренка, І. Волошка, І. П. Волощука, А. О. Єпіфанова, Ю. О. Заруби, С. М. Козьменка, А. А. Мещерякова, Ю. П. Пікуша, І. В. Сала, Ф. Шпиґа, Л. С. Бадак, Д. Е. Галкіна, М. В. Журавльова, В. В. Зражевського, Н. П. Казаренкової, Р. Ю. Луговцева, Ю. В. Савушкіної, Т. А. Световцевої, С. А. Святова, Н. А. Сергєєнкової, Є. Є. Павлової, Л. А. Тимошенко, Є. В. Вавілової.

Ці дослідження мають значну наукову і практичну цінність, але існує необхідність поглиблення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю банків у кризових та посткризових умовах розвитку, що є одним із завдань дисертаційного дослідження.

Визначення «управління конкурентоспроможністю банку» науковцями подається в різному вигляді.

Досить часто [62, 140, 141] управління конкурентоспроможністю банку ототожнюється з управлінням конкурентоспроможністю банківського продукту, що, на наш погляд, неправильно. Конкурентоспроможний банківський продукт – це результат змістовної попередньої роботи, а діяльність з підвищення конкурентоспроможності банку повинна бути орієнтована на майбутнє.

У деяких джерелах, присвячених управлінню конкурентоспроможністю банку, визначення даного поняття взагалі відсутнє. Так, Л. С. Бадак, незважаючи на розроблений в дисертаційному дослідженні алгоритм управління конкурентоспроможністю банку, визначення даного поняття не наводить [56]. М. В. Журавльовим у [142] визначені принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності банку, виділено основні його блоки, але сутність поняття «управління конкурентоспроможністю банку» також не сформована.

На нашу думку, визначення поняття «управління конкурентоспроможністю банку» необхідно для формування основи для обґрунтування сутності та складових відповідної системи управління.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю банку є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів.

У більшості наукових джерел [78, 87, 143, 144] виділяється процесний (управління як безперервна серія пов'язаних управлінських функцій), системний (управління як сукупність пов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища), ситуаційний (управління, за яким вибір методів впливу визначається впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації) підходи.

Б. Г. Литвак аналізує кількісний та процесний підходи до управління [145]. Р. А. Фатхутдинов розглядає тринадцять наукових підходів [146], в подальших дослідженнях доводить необхідність застосування до управління конкурентоспроможністю двадцяти наукових підходів, кожен з яких висвітлює певний аспект управління [147]: системний, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, стандартизаційний, маркетинговий, ексклюзивний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний, нормативний, оптимізаційний, директивний, поведінковий, діловий. І. П. Волощук управління конкурентоспроможністю банку за системним підходом визначає як сукупність «...цілевих комплексних блоків, що відображають заходи, які сприяють підвищенню конкурентних можливостей банку за рахунок створення й підтримки довгострокових конкурентних переваг» [59].

На наш погляд, для побудови системи та механізму управління конкурентоспроможністю доцільно застосовувати системний та процесний

підходи. Застосування інших підходів з тих, що перелічені вище, на нашу думку, є недоцільним, оскільки кожен з них висвітлює окремі аспекти управління та є складовим елементом процесного чи системного підходів.

Виходячи з загальних положень теорії управління [78, 148, 149, 150], управління конкурентоспроможністю банку як процес – це цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення.

Управління конкурентоспроможністю банку як система – як сукупність суб'єктів управління (організаційно-структурних підрозділів банку), механізму управління та об'єкту управління.

Взаємозв'язки основних елементів системи представлено на рисунку 1.9.

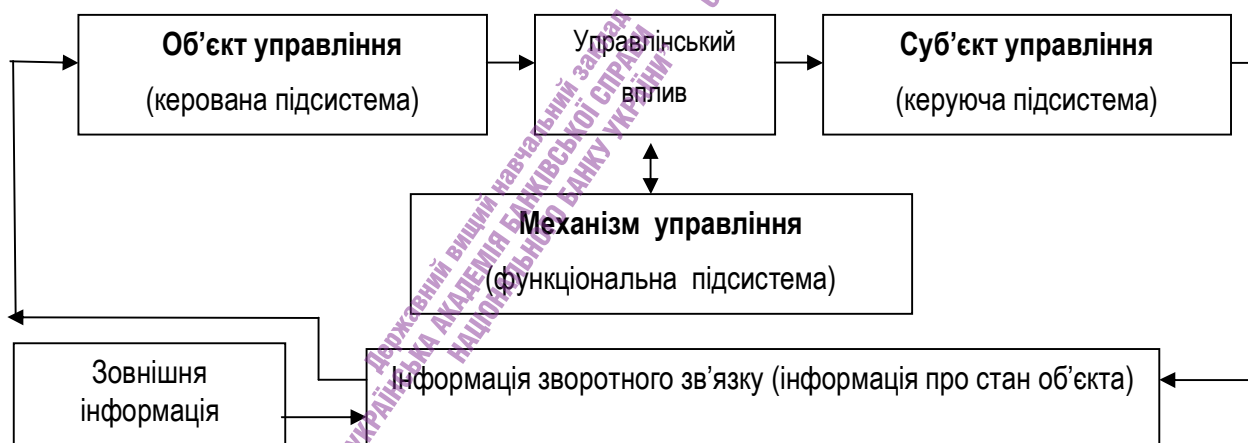


Рис. 1.9. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю банку

Використовуючи системний підхід як один із методологічних напрямків наукового дослідження економічних об'єктів, і, визначаючи управління конкурентоспроможністю банку як систему, необхідно охарактеризувати дану систему, основні її складові, сформулювати принципи функціонування та взаємозв'язку основних елементів даної системи.

З урахуванням розробленої у [151, 152, 153,154] класифікації систем можна визначити наступні ознаки системи управління конкурентоспроможністю банку.

За характером взаємозв'язку елементів система управління конкурентоспроможністю банку є складною внаслідок неоднорідності факторів впливу, різнохарактерного характеру зв'язків між ними, структурної різноманітності елементів, що її визначають. Це викликає різноманіття і відмінність елементів системи управління конкурентоспроможності, їх взаємозв'язків, тенденцій, змін складу і стану системи, множинність критеріїв їхньої діяльності.

За типом взаємовідносин із зовнішнім середовищем система управління конкурентоспроможністю банку є відкритою, оскільки вона обмінюється інформацією з зовнішнім середовищем, вплив якого на неї є значним.

Система управління конкурентоспроможністю банку є динамічною, оскільки чутлива до впливу значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, які є мінливими.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю банку є складною, динамічною, відкритою підсистемою надсистеми банківського менеджменту, до якої застосовні всі принципи системного підходу.

Базуючись на системному підході, функціонування системи управління конкурентоспроможністю банку (СУКБ) слід розглядати у взаємодії з зовнішнім середовищем (ЗС) та внутрішнім середовищем (ВС):

$$СУКБ = \{ ЗС , ВС \} \quad (1.1)$$

Взаємодію СУКБ із зовнішнім середовищем можна описати через «вхід» системи X , «вихід» системи Y , зворотній зв'язок у системі L та зв'язок системи з зовнішнім середовищем M :

$$ЗС = \{ X , Y , L , M \} \quad (1.2)$$

У запропонованій СУКБ складовими компонентами зовнішнього середовища є:

- компоненти зовнішнього середовища непрямого впливу, що визначають конкурентоспроможність національної економіки;
- компоненти зовнішнього середовища прямого впливу, що визначають конкурентоспроможність банківської системи.

До найважливіших компонентів «входу» СУКБ пропонуємо включати:

- вплив державних органів влади на розвиток економіки в цілому, в тому числі і банківської галузі, через бюджетну, податкову, інвестиційну, антимонопольну політики;
- вплив Національного банку України на розвиток банківської системи через реалізацію грошово-кредитної політики, застосування інструментів банківського регулювання, ефективність банківського нагляду;
- рівень платоспроможного попиту в країні та регіоні на банківські продукти;
- сила конкуренції на ринку банківських послуг.

До основних компонентів «зворотного зв'язку» СУКБ відносимо:

- рівень конкурентоспроможності банку за результатами оцінок зовнішніх незалежних експертів або рейтингових агенцій;
- рівень конкурентоспроможності банку за результатами внутрішньобанківського оцінювання;
- рівень ділового (репутаційного) ризику банку;
- відгуки і пропозиції клієнтів про конкурентоспроможність банку та його продуктів, їх якість, співвідношення «ціна-якість» тощо;
- ефективність функціонування СУКБ.

До компонентів «виходу» СУКБ відносяться вимоги зовнішнього середовища (споживачів банківських продуктів та держави) до задоволення банком суспільних потреб та потреб клієнтів на рівні, вищому, ніж у конкурентів:

- створення та реалізація банківських продуктів, що задовольняють

споживачів за ціною, неціновими і іншими параметрами;

- забезпечення ефективного управління ресурсами та стійкості банку.
- забезпечення виконання всіх вимог регулюючих органів.

До основних компонентів, що відображають «зв'язки з зовнішнім середовищем» СУКБ включаємо:

- ступінь впливу банку на зміну в позиціях банків-конкурентів;
- ступінь адаптації банку до умов зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище СУКБ BC включає взаємозв'язки об'єкту управління (OY) та суб'єкту управління (SY), що реалізується шляхом розробки і обґрунтування механізму управління (MY) з формуванням необхідного забезпечення (DY):

$$BC = \{ OY, SY, MY, DY \} \quad (1.3)$$

Як зазначалося вище, конкурентоспроможність банку як об'єкт управління є багаторівневою та складною, оскільки на неї впливає значна кількість факторів, що виключає прямий управлінський вплив на неї.

Ураховуючи зазначене, вважаємо за доцільне поділити конкурентоспроможність банку на стратегічну (спроможність ефективно використовувати ресурси та створювати й розвивати конкурентні переваги у довгостроковому періоді), тактичну (спроможність здійснювати прибуткову діяльність за прийняттого рівня ризику в наявних умовах); оперативну (спроможність виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможні продукти на певному ринку у фіксований проміжок часу). Для кожного зазначених видів необхідно виділяти керовані параметри, на які буде здійснюватися управлінський вплив.

Суб'єкт управління – особа, група осіб чи організація, що приймає рішення і управляє об'єктами, процесами або відносинами шляхом впливу на керовану підсистему для досягнення поставлених цілей. Суб'єкт управління

через прямий канал передає управлінський вплив на об'єкт управління, який через зворотній канал передає реакцію або свій поточний стан [100].

Потрібно зауважити, що, як правило, формування складу і структури суб'єктів управління визначається необхідністю реалізації цілей та завдань, що стоять перед ними, відповідно до конкретного об'єкту управління. Даний підхід недоцільно застосувати до визначення складу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку, оскільки, як було зазначено вище, конкурентоспроможність банку як об'єкт управління є складною, її забезпечення пов'язано практично з усіма об'єктами банківського менеджменту (організація, персонал, технологія, інформація, маркетинг, ризики, фінанси).

Отже, суб'єкти управління в системі управління конкурентоспроможністю банку є підсистемою загальної системи управління банком, виходячи з адміністративного регламенту (ієрархії підпорядкування і функціональних обов'язків суб'єктів) і визначеного в банку порядку прийняття та реалізації управлінських рішень (централізованого, децентралізованого чи комбінованого).

Органами стратегічного управління банку є загальні збори, спостережна рада та правління (рада директорів). Органом стратегічного контролю банку є ревізійна комісія [14]. Тактичний рівень управління індивідуалізований відповідно до характеристик діяльності банку (обсягу операцій, спеціалізації на обслуговуванні певної клієнтури, розгалуженості мережі філій) і, як правило, представлений керівниками бізнес-напрямків, регіональних одиниць, департаментів. Оперативний рівень управління – це рівень відділів у межах департаментів (якщо така структура прийнята банком), філій та головного банку. Узагальнена характеристика суб'єктів управління відповідно до ієрархічного підходу наведена в додатку Д.

Суб'єкти управління конкурентоспроможністю банку у процесі реалізації їх цілей і завдань впливають на об'єкт управління через відповідний механізм. Для того, щоб визначити склад механізму управління конкурентоспроможністю

банку, визначимо підходи науковців до розуміння поняття «механізм управління»:

а) як визначений управлінський вплив: «механизм управления есть организация воздействий, направленных на достижение целей» [155]; «механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління» [156]; «механізм управління це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта» [157];

б) цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління: «...механизм управления есть совокупность целенаправленных действий руководителя и аппарата управления по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей» [158]; «механизм управления – это совокупность мотивов деятельности активной личности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия» [159]; «сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів, що базуються на принципах наукової обґрунтованості, об'єктивності, цілісності, узгодженості з використанням відповідних методів управління, спрямованих на реалізацію цілей державного управління (наприклад процедури проведення контролю, етапи прийняття державно-управлінських рішень, політичне прогнозування, методи державного управління, технології зв'язків з громадськістю)» [160];

в) взаємозв'язки суб'єктів та об'єктів управління: «...механизм управления характеризует многообразие связей субъектно-объектных отношений управления» [161];

г) сукупність дій та методів впливу: «совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении» [162]; «.. совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и

взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения целей организации» [163]; «спосіб організації та функціонування управління, що полягає у висуванні обґрунтованих цілей, у створенні і розвитку управлінської системи, що покликана здійснювати під час управлінського процесу досягнення цілей. У широкому розумінні механізм управління являє собою процес погодженого впливу суб'єкта управління на явища соціальної дійсності, що його оточує» [164]; «практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи управління впливають на суспільство, виробництво, будь-яку систему соціального порядку з метою досягнення цілей, що стоять перед ними, вирішення поставлених завдань [165]

Узагальнюючи наведене вище, вважаємо за доцільне визначити механізм управління конкурентоспроможністю як сукупність елементів, взаємодія яких повинна забезпечити вплив на фактори конкурентоспроможності банку, і спрямована на забезпечення створення і підтримки стійких конкурентних переваг банку, розвиток ключових компетенцій для довгострокового функціонування банку у невизначеному середовищі.

Відповідно до системного підходу механізм управління конкурентоспроможністю банку (M_c) запропоновано визначати:

$$M_c = \{G, F, M, R\}, \quad (1.4)$$

де G – цілі управління конкурентоспроможністю банку та критерії їх досягнення, що узгоджені та не суперечать один одному;

F – керовані параметри, управління якими спрямовано на створення та розвиток конкурентних переваг банку;

M – методи впливу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку на керовані параметри, що ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, аналізом, регулюванням і контролем;

R – ресурси управління, включаючи спроможність менеджменту банку ефективно їх використовувати та формувати відповідне організаційне забезпечення, для створення і розвитку конкурентних переваг банку.

Як зазначалося, управління конкурентоспроможністю банку є підсистемою надсистеми банківського менеджменту, тому вихідними цільовими орієнтирами для побудови механізму управління конкурентоспроможністю є місія, бачення банку та стратегічні цілі його діяльності, які генеруються безпосередньо системою стратегічного планування банку в цілому.

З урахуванням виділених видів конкурентоспроможності банку, вважаємо доцільним виділити наступні рівні управління конкурентоспроможністю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика цільової підсистеми управління конкурентоспроможністю банку

Рівень	Мета	Об'єкт	Критерії
Оперативний	забезпечення здатності виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможні продукти	внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність продукту	показники конкурентоспроможності банківських продуктів
Тактичний	забезпечення здатності здійснювати прибуткову діяльність за прийняттого рівня ризику в умовах конкурентного ринку	внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність банку	показники, що характеризують фінансовий стан та результати діяльності банку
Стратегічний	забезпечення здатності банку ефективно використовувати ресурси та збільшувати ринкову частку у довгостроковому періоді	конкурентний потенціал	показники, що визначають можливість збільшення ринкової частки банку

Усі виділені рівні управління конкурентоспроможністю банку повинні бути інтегровані як у часовому, так і в функціональному аспектах, тобто цілі, критерії та шляхи їх досягнення на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління повинні бути узгоджені та не суперечити один одному.

Керованими параметрами є фактори конкурентоспроможності, управління якими спрямовано на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг банку. Слід підкреслити, що об'єктом управління

конкурентоспроможністю банку є тільки внутрішні фактори, вплив на які забезпечує формування та реалізацію конкурентних переваг банку. Зовнішні фактори не можуть розглядатися в якості об'єкту управління, оскільки вплив на них банку неможливий або суттєво обмежений.

Склад необхідних ресурсів для формування механізму управління конкурентоспроможністю банку пропонуємо визначати як сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, включаючи спроможність менеджменту банку ефективно їх використовувати та формувати відповідне організаційне забезпечення для створення і підтримки стійких конкурентних переваг банку.

Не ставлячи за мету поглиблене вивчення методів управління конкурентоспроможністю банку, пропонуємо визначати їх як сукупність способів і прийомів впливу на об'єкт управління з метою досягнення встановлених цілей у визначені строки за умови раціонального використання всіх видів ресурсів.

Ми погоджуємося з твердженням, що за змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, аналізом, регулюванням і контролем. Необхідно відзначити, що функції управління конкурентоспроможністю банку слід відрізнити від завдань, які виконує конкретний суб'єкт управління в тому чи іншому напрямку управлінської діяльності. У першому випадку – це дії з управління, що мають загальний характер, притаманні будь-якому суб'єкту управління конкурентоспроможністю банку. Завдання завжди притаманні конкретному суб'єкту, відповідальному за певну сферу управління, що вирішує конкретні завдання (конкретного менеджера того чи іншого рівня управління).

Також до складу функцій управління конкурентоспроможністю не можна включати кожен елементарний управлінський вплив (наприклад, оцінку зовнішнього середовища, оформлення управлінського рішення у відповідний документ, доведення документів до виконавця і т.д.). Це пов'язано з тим, що функції управління – поняття більш самостійне, загальне, ніж окремо взятий

управлінський вплив. У функціях, їх взаємозв'язку і сукупності проявляються зміст, технологія і динаміка всього процесу управління, який може включати як одиничний цикл управління, так і безліч циклів.

Системний підхід досліджує функції управління як такі, що не залежать одна від одної, в процесному підході до управління функції управління розглядаються як пов'язані. Тому пропонуємо визначати механізм управління конкурентоспроможністю банку (M_p) так:

$$M_p = \{M^G, M^d, M^r, M^k\}, \quad (1.5)$$

де M^G – механізм управління цілями – процес визначення та коригування цільових параметрів, що забезпечують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банку;

M^d – механізм діагностики – процес дослідження конкурентоспроможності банку і оцінки її чутливості до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та управлінських впливів;

M^r – механізм прийняття рішень – управлінський вплив для досягнення визначених цільових параметрів;

M^k – механізм контролю, що забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності банку кількісним стандартам контролю та своєчасне внесення необхідних змін.

Відповідно до прийнятого в роботі ієрархічного підходу, механізм управління конкурентоспроможністю банку за процесним підходом можна представити наступним чином (рис. 1.10).

Підсистема забезпечення включає в себе інформаційну, кадрову, технічно-технологічну та нормативну складові, необхідна для функціонування внутрішнього середовища, досягнення конкурентоспроможності, впливає на формування конкурентоспроможності банку на «виході».

Під інформаційним забезпеченням управління конкурентоспроможністю банку слід розуміти сукупність значущої, повної, достовірної, співставної

інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідної для ефективного застосування функцій управління.

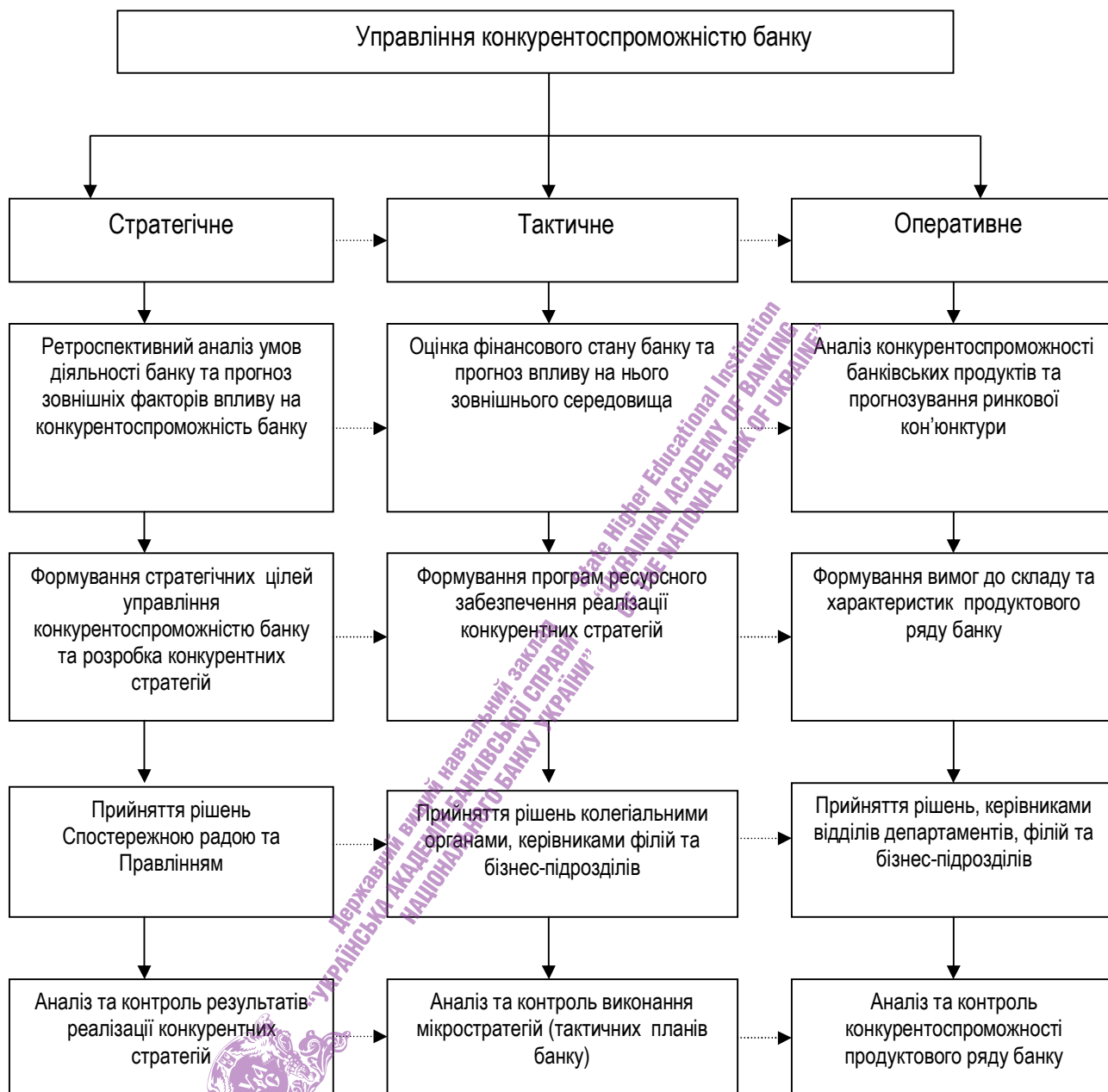


Рис. 1.10. Функції управління конкурентоспроможністю банку: ієрархічний підхід

Нормативне забезпечення охоплює сукупність зовнішніх та внутрішніх нормативних актів, що регулюють діяльність банків.

Зовнішнє нормативне забезпечення можна класифікувати так:

- законодавча база у сфері банківської діяльності (Закон України «Про банки і банківську діяльність» [14], «Про Національний банк України» [166],

«Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [15], «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» [167]);

- нормативні акти органів центральної виконавчої влади: Президента України (Указ «Про заходи щодо забезпечення відновлення стабільності у банківській системі» [168]), Кабінету Міністрів України (Постанова «Про деякі питання участі держави у капіталізації банків» [169]), Міністерства фінансів України (Наказ «Про порядок відбору та критерії прийнятності банків для участі в проекті «Розширення доступу до ринків фінансових послуг»» [170]);

- нормативні акти органів, що регулюють окремі аспекти діяльності банку як суб'єкту господарювання без урахування їх специфіки;

- спеціальні нормативні акти, що регулюють діяльність банків, розробником яких є Національний банк України (Інструкція «Про порядок регулювання діяльності банків України» [171], Інструкція «Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України» [172], Положення «Про регулювання Національним банком України ліквідності банків України» [173] та інші).

Внутрішнє нормативне забезпечення управління конкурентоспроможністю банку включає як меморандуми, політики, внутрішні положення, інструкції, технологічні картки, що регулюють основні аспекти діяльності банку в цілому, так і спеціальні програмні документи, що забезпечують внутрішньобанківське регулювання конкурентоспроможності банку.

Кадрове забезпечення – це сукупність необхідного персоналу, що відповідає встановленим вимогам, та науково-обґрунтованих методів відбору, навчання, виховання та стимулювання кадрів.

Технічно-технологічне забезпечення – це сукупність найбільш активних елементів процесу надання банківських послуг, які визначають технологічний спосіб надання послуг за допомогою комп'ютерної техніки, обладнання, різноманітних передавальних та інформаційних засобів, які організовані у технологічну систему банку.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження були зроблені наступні висновки:

1. Під банківською конкуренцією у роботі пропонується розуміти динамічний процес суперництва банків, інших небанківських фінансових і нефінансових інститутів, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом розробки й реалізації продуктів з характеристиками, що забезпечують задоволення економічних потреб клієнта. Видами банківської конкуренції є внутрішньогалузева (у предметній та видовій формах) та міжгалузєва (у функціональній формі та формі переливу капіталу); індивідуальна та групова; цінова та нецінова.

2. Конкурентоспроможність банку визначено 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.

3. Визначено, що конкурентоспроможність у галузі банківської справи необхідно розглядати як ієрархічну систему, яка включає конкурентоспроможність банківського продукту, банку, банківської системи. Взаємозв'язки між рівнями ієрархії мають діалектичний характер: з одного боку, їм притаманна взаємообумовленість, з іншого – можливість набуття певних якісних характеристик незалежно один від одного.

4. Систематизовано фактори, що визначають конкурентоспроможність банків, і обґрунтовано їх типологію шляхом виділення наступних ознак: місце виникнення, можливість управління, масштаб прояву, ступінь корисності, ступінь контролю, роль, характер прояву в часі, ступінь взаємообумовленості.

5. Управління конкурентоспроможністю банку в роботі досліджується інтегровано: з точки зору системного підходу (сукупність суб'єкта управління, механізму управління та об'єкта управління), процесного підходу

(цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення), та з урахуванням виділених видів конкурентоспроможності банку (стратегічної, тактичної та оперативної).

6. Механізм управління конкурентоспроможністю запропоновано визначати як сукупність елементів, взаємодія яких повинна забезпечити вплив на фактори конкурентоспроможності банку, і спрямована на забезпечення створення і підтримки стійких конкурентних переваг банку, розвиток ключових компетенцій для довгострокового функціонування банку у невизначеному середовищі.

Визначення складових механізму управління конкурентоспроможністю банку здійснено інтегровано: за системним підходом (сукупність цілей управління конкурентоспроможністю банку та критеріїв їх досягнення, керованих параметрів та методів впливу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку на них, ресурсів управління); за процесним підходом (процес скоординованої взаємодії механізмів управління цілями, діагностики, прийняття рішень та контролю).

Основні результати розділу опубліковані в наукових статтях [174, 175, 176,177] та тезах доповідей [178, 179, 180,181].



РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

2.1. Процесна модель механізму управління конкурентоспроможністю банку

Як свідчать результати проведеного дослідження, формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю банків в сучасних умовах розвитку банківської системи є об'єктивною необхідністю, оскільки обґрунтовує заходи щодо забезпечення необхідної частки банку на ринку банківських послуг в умовах несприятливого впливу зовнішніх факторів.

В результаті проведеного дослідження було сформовано процесну модель механізму управління конкурентоспроможністю банку, яка забезпечує досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банку через взаємодію всіх її елементів, і включає діагностику, управління цілями, формування заходів щодо реалізації конкурентної стратегії та регулювання (рис. 2.1).

Основою ефективного функціонування механізму управління конкурентоспроможністю банку є стратегічний аналіз, об'єктами якого є стан і зміни внутрішнього середовища банку; стан і зміни зовнішнього середовища банку (галузеве оточення і макросередовище непрямого впливу); конкурентна позиція банку; реалізовані стратегії і стратегічні альтернативи діяльності банку.

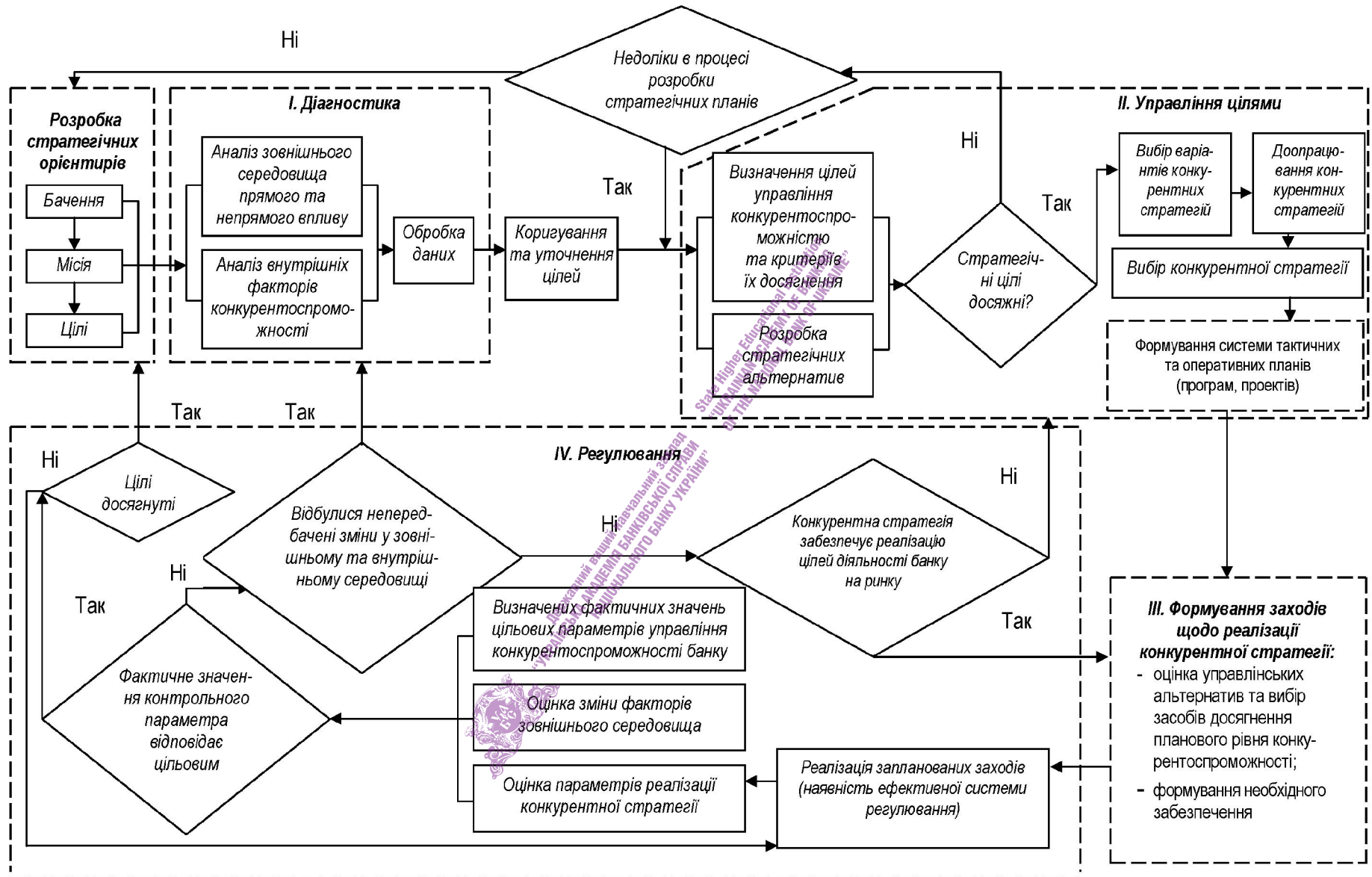


Рис. 1. Процесна модель механізму управління конкурентоспроможністю банку

В узагальненому вигляді запропонована нами технологія проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку з визначенням необхідного інструментарію представлена на рисунку 2.2.

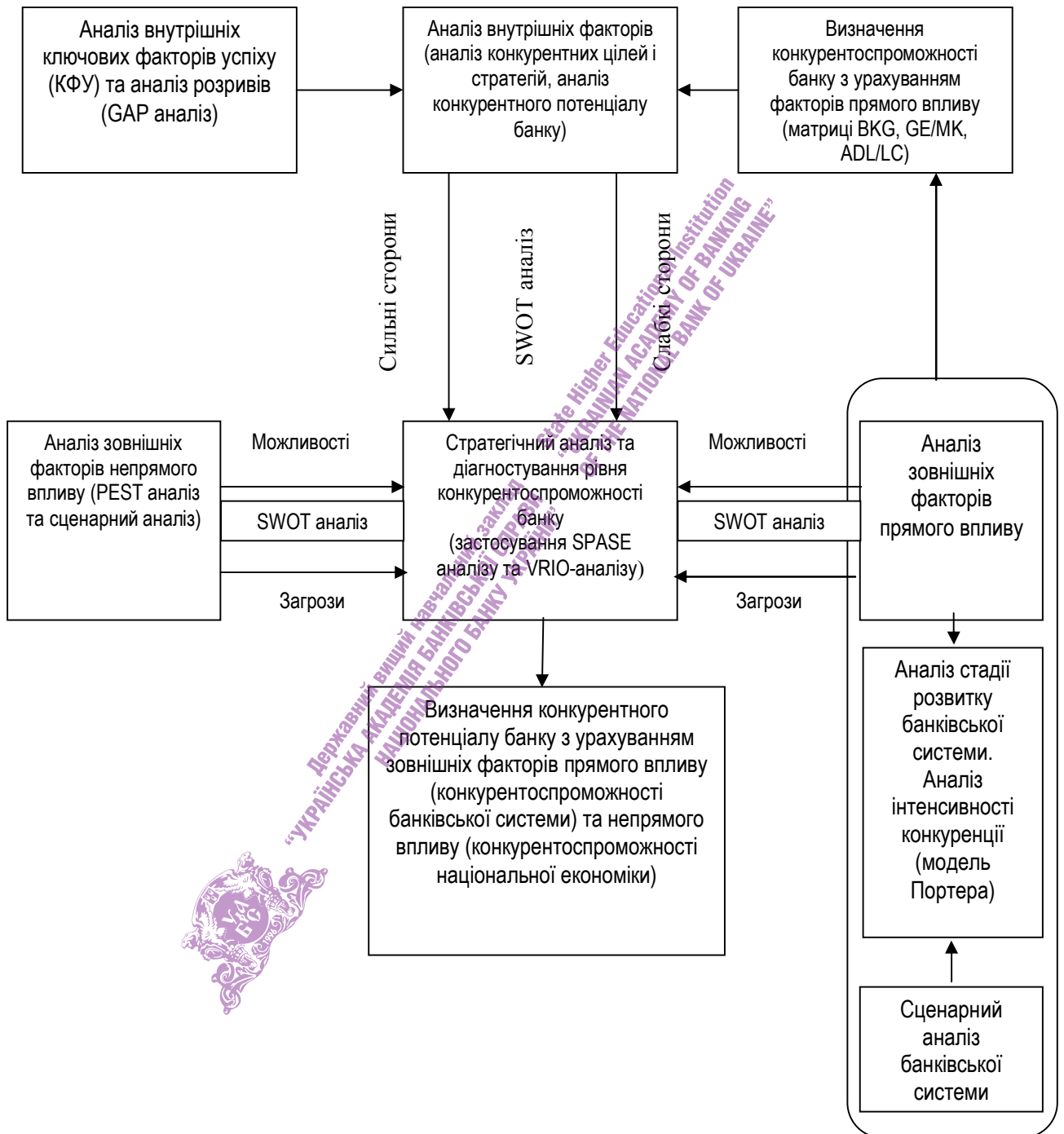


Рис. 2.2. Технологія стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку

Аналіз зовнішніх факторів являє собою процес, за допомогою якого розробники конкурентної стратегії досліджують зовнішні по відношенню до

банку фактори для того, щоб визначити наявні можливості та загрози, що ними генеруються.

До аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу пропонуємо включати економічні, політичні, соціальні та правові фактори, склад та структура яких визначена в першому розділі даного дослідження.

Для побудови механізму управління конкурентоспроможністю банку важливими є не значення цих факторів як таких, а ті можливості, які вони надають для забезпечення конкурентоспроможності банку, та ті загрози, які містяться в окремих елементах економічної, політичної, соціальної та соціальної компонент.

В якості інструментарію для стратегічного аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу пропонуємо застосовувати PEST (STEP) аналіз та сценарний аналіз, характеристика яких наведена в додатку Е.

Для проведення аналізу зовнішніх факторів прямого впливу пропонуємо використовувати модель М. Портера (див. додаток Е), результатом застосування якої є визначення та прогнозування ключових факторів успіху (КФУ) галузі – загальних для всіх банків галузі змінних, реалізація яких дає можливість покращити конкурентні позиції банку в галузі.

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що на сучасному етапі розвитку банківської системи основним інструментом результативного аналізу впливу зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу повинен бути сценарний аналіз, що базується на аналізі ключових факторів зміни зовнішнього середовища (їх склад, в свою чергу, визначається за допомогою PEST-аналізу). Включення блоку сценарного аналізу забезпечує сценарно-стратегічний характер і дозволяє отримати уявлення про найбільш важливі і ймовірні зміни в зовнішньому середовищі, виявити ключові фактори успіху (КФУ) конкуренції банку на ринках банківських послуг, а також необхідні для цього ресурси.

Так, при проведенні аналізу зовнішніх факторів прямого впливу результати сценарного аналізу дозволять виявити реакцію банку та конкурентів

(з урахуванням всієї доступної інформації про їх стратегії і плани) на зміну параметрів ринку, визначити КФУ, на які доцільно впливати банку, або на які будуть впливати його конкуренти. Виявлені параметри ринку банківських послуг стають, в свою чергу, базою стратегічного аналізу внутрішніх факторів конкурентоспроможності для оцінки наявних ресурсів та компетенцій банку з точки зору формування конкурентної переваги на цих ринках.

Аналіз внутрішнього середовища визначає той потенціал, на який може розраховувати банк у конкурентній боротьбі в процесі досягнення власних цілей і проводиться за наступними напрямками: фінансовий стан, розроблені стратегії; власники банку; організаційне, технологічне, матеріальне та кадрове забезпечення; продуктова політика банку; репутація банку; клієнтська база.

Аналіз та оцінка наявних у банку ресурсів і компетенцій з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу проводяться з позиції створення в банку стійких конкурентних переваг. В якості основних інструментів такого аналізу пропонуємо застосовувати SPASE та VRIO-аналіз (див. додаток Е).

В якості базового інструменту пропонуємо застосовувати метод VRIO, метою якого є визначення того, чи є окремі ресурси і компетенції банку його слабкістю або силою в умовах наявних зовнішніх загроз і можливостей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методика проведення VRIO-аналізу

Ресурс/ компетенція					
цінний	рідкісний	вартісний при відтворенні	використовується банком	стратегічні наслідки	сила чи слабкість
ні	-	-	ні	конкурентна слабкість	слабкість
так	ні	-	-	конкурентний паритет	сила
так	так	ні	-	тимчасова конкурентна перевага	сила і виключна компетенція
так	так	так	так	стійка конкурентна перевага	сила и стійка виключна компетенція

Динамічний характер стратегічного аналізу конкурентоспроможності призводить до необхідності оцінки наявних компетенцій банку, оскільки вони можуть мати визначальне значення як безпосередньо для роботи банку в умовах мінливого зовнішнього середовища, так і для ефективності проведення стратегічного аналізу.

У класичному розумінні компетенції – це спроможність цілеспрямовано створювати, розширювати і модифікувати свою ресурсну базу у відповідь на зміни умов зовнішнього середовища [182], що включає :

- спроможність розуміти, визначати і формулювати можливості і загрози зовнішнього середовища;
- спроможність скористатися можливостями зовнішнього середовища;
- спроможність підтримувати конкурентоспроможність шляхом поліпшення, комбінування, захисту і, якщо необхідно, зміни ресурсів [183].

Очевидно, що перша група компетенцій важлива для банків на ринках з будь-яким рівнем динамізму зовнішнього середовища, оскільки відповідає за зв'язок їх стратегії з зовнішнім середовищем. Розвиток даної групи компетенцій дозволяє більш точно проводити аналіз змін зовнішнього середовища, що, безумовно, підвищить якість всього стратегічного аналізу і, в підсумку, якість і ефективність прийнятих стратегічних рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності банку. Друга і третя групи компетенцій важливі для банків, що працюють на ринках з високим рівнем змін. Конкурентоспроможність таких банків залежить саме від швидкості їх реакції на ринкові зміни, в той час як у банків, що працюють в умовах стабільного зовнішнього середовища, є значно більше часу для прийняття рішень та реконфігурації портфеля ресурсів і компетенцій.

Головним результатом даного блоку стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку є розуміння цінності наявних у банку ресурсів та компетенцій з точки зору отримання стійкої конкурентної переваги на ринку банківських послуг.

Важливою складовою стратегічного аналізу конкурентоспроможності є визначення відповідності стратегії банку очікуваним змінам зовнішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу (аналізу ступеня впливу конкретних сценарних умов на наявні сили і слабкості банку, виявлені в результаті VRIO-аналізу), базові характеристики якого наведені в додатку Е.

За допомогою SWOT-аналізу необхідно оцінити стратегічну реакцію банку на очікувані зміни зовнішнього середовища (наскільки успішно банк, з урахуванням виявлених загроз і можливостей, зможе підсилити свої сильні сторони або сформувавши нові переваги, і чи зможе захистити свої слабкі місця) завдяки наявним у нього ресурсам, а також передбаченій стратегією зміні портфелю ресурсів.

Завершальним блоком стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку є визначення розриву в його ресурсах і компетенціях з позиції стратегічних намірів банку і очікуваних змін зовнішнього середовища (GAP-аналіз). Слід зауважити, що необхідно не просто виявити розрив між необхідними і наявними ресурсами, а й зіставити важливості конкретних ресурсів (може бути виявлено декілька різних ресурсів, які є основою конкурентного успіху на майбутньому ринку) з їх вартістю і можливістю придбання.

Виходячи з цього, банк може визначити, яким чином слід змінити наявні ресурси, які зміни внести до стратегії відповідно до стратегічних цілей банку.

По завершенню даного процесу відбувається визначення цілей управління конкурентоспроможністю та критеріїв їх досягнення, на основі чого відбувається розробка конкурентної стратегії, під якою пропонуємо розуміти деталізовану сукупність рішень по забезпеченню конкурентоспроможності банку з урахуванням впливу зовнішніх факторів, базуючись на пропозиції конкурентоспроможних продуктів, здатності до ефективного управління ресурсами, підтримці прийняттого рівня ризиків та забезпеченні стійкості банку.

Вибір конкурентної стратегії передбачає формування альтернативних напрямків розвитку банку, їх оцінку і вибір оптимальної стратегічної альтернативи для реалізації. Для цього застосовується інструментарій, що включає кількісні методи прогнозування, сценарний аналіз, інструментарій портфельного аналізу (додаток Ж).

Оцінка стратегічних альтернатив при формуванні конкурентних стратегій полягає в тому, що оцінюється можливість досягнення цілей діяльності банку за допомогою її реалізації. Якщо обрана конкурентна стратегія відповідає цілям банку, то подальша її оцінка передбачає визначення відповідності наступним принципам:

- урахування в процесі розробки конкурентної стратегії стану країни та її розвитку в певний період (непрямі зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку);
- урахування в процесі розробки конкурентної стратегії прогнозної кон'юнктури ринку банківських послуг (прямі зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність банку);
- урахування в процесі розробки конкурентної стратегії внутрішніх факторів, що визначають конкурентний потенціал банку;
- виконання вимог законодавства у сфері банківської діяльності, нормативних вимог органів центральної виконавчої влади; органів, що регулюють окремі аспекти діяльності банку як суб'єкту господарювання без урахування їх специфіки, вимог Національного банку України;
- сегментація напрямків конкурентної стратегії за предметними сферами. Як цілісне поняття конкурентна стратегія банку повинна бути сегментована при розробці за стратегічними цілями та механізмами їх досягнення за окремими предметними сферами (фінанси, маркетинг, персонал, організаційне, матеріальне забезпечення діяльності банку);
- забезпечення узгодженості стратегічних цілей конкурентної стратегії банку з цілями стратегій за окремими предметними сферами;
- забезпечення ефективності конкурентної стратегії. Поняття

ефективності конкурентної стратегії передбачає не тільки можливість досягнення банком цілей, що визначені в конкурентній стратегії, але й забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки діяльності банку протягом планового періоду;

- забезпечення гнучкості конкурентної стратегії шляхом можливості внесення необхідних коректив як у цільові параметри, так і шляхи їх досягнення, у разі суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

При розробці конкурентної стратегії банку постає питання їх класифікації, причому одна і та ж за змістом конкурентна стратегія може входити у декілька класифікаційних груп, сформованими за різними класифікаційними ознаками (додаток І).

Вважаємо за доцільне конкурентні стратегії банку об'єднати в наступні групи:

1. перша група стратегій – це стратегії формування конкурентних переваг (стратегії функціонування), характеристика яких наведена в додатку К, які пов'язані з поведінкою банку на ринку і включають стратегію найменших сукупних витрат, стратегію диференціації, стратегію зосередження;

2. друга група стратегій – стратегії конкурентної поведінки, які пропонуємо класифікувати на:

- наступальні стратегії (стратегії лідерства), які визначають, що банк, який їх застосовує, планує стати лідером у певному виді діяльності чи на певному сегменті ринку банківських послуг. Як правило, вони застосовується лише до одного чи кількох окремо взятих банківських продуктів, там, де існують сприятливі умови для її реалізації. Дані стратегії є ризиковими з точки зору завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язані зі значними витратами ресурсів, тому можуть застосовуватися великими банками або банками, що функціонують в умовах відносно стабільного ринкового середовища;

- оборонні стратегії мають на меті збереження стабільних позицій банку на ринку. Дані групи стратегій є менш ризиковими з точки зору завоювання та

збереження ринкових позицій, витрати ресурсів, пов'язані з їх реалізацією є мінімальними, тому їх доцільно застосовувати малим та середнім банкам або банкам, що функціонують в умовах нестабільного ринкового середовища;

- комбіновані стратегії передбачають поєднання перших двох видів стратегії, вибір яких визначається, насамперед, впливом зовнішнього середовища: якщо зовнішнє середовище сприятливе і внутрішній потенціал і високим, то впроваджується наступальна стратегія, і навпаки.

3. до третьої групи стратегій входять стратегії забезпечення конкурентоспроможності банку (функціональні стратегії) – комплекс стратегій, яка включають довгострокові програми дій за всіма предметними сферами (фінанси, маркетинг, організація, матеріально-технічна база, план розвитку персоналу), і спрямовані на забезпечення планового рівня конкурентоспроможності банку:

- маркетингова стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності при визначенні того, які види банківських продуктів він буде виготовляти, яким чином забезпечувати їх збут, яким чином забезпечувати переваги над конкурентами (номенклатура й асортимент банківських продуктів та ступінь їхнього оновлення, цінові та нецінові методи забезпечення конкурентоспроможності банківського продукту, оптимальні канали збуту банківських продуктів);

- фінансова стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності при визначенні джерел формування та обґрунтуванні напрямків використання фінансових ресурсів, визначенні головних загроз зі сторони конкурентів та ефективному маневруванні фінансовими ресурсами для досягнення переваг над конкурентами;

- кадрова стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності при розробці системі впливів на персонал банку для реалізації розробленої конкурентної стратегії банку. При цьому персонал банку повинен розглядатися як капітал, набутий у ході конкурентної боротьби, а витрати на нього – як довгострокові інвестиції в розвиток банку;

- ресурсна стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності при пошуку і розподілі ресурсів (крім фінансових і кадрових) за бізнес-напрямами і підрозділами банку;

- управлінська стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими банк керується у своїй діяльності при визначенні відносин і процедур усередині банку і передбачає визначення типу управління, організаційної структури, управлінських комунікацій тощо.

Ми погоджуємось з тим, що кожна з наведених вище стратегій є базовою, що, в свою чергу, має ряд альтернативних варіантів.

Реалізація конкурентної стратегії є критичним процесом, оскільки у разі його успіху, приводить до досягнення цілей діяльності банку, і включає в себе декілька видів діяльності, що якісно різняться між собою: розробку програм і планів, їх виконання, контроль, облік, аналіз і оцінку ефективності діяльності.

Програми та проекти, розроблені у рамках прийнятої конкурентної стратегії, утворюють основу для формування поточних планів діяльності структурних підрозділів банку, що деталізується в оперативних планах.

Як було обґрунтовано в першому розділі дисертаційного дослідження, необхідною, але недостатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності банку є забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне розглядати планування конкурентоспроможності банківського продукту як елемент оперативного планування конкурентоспроможності банку, що передбачає: по-перше, обґрунтування системи планових показників, по-друге, розробку комплексу заходів щодо їх реалізації (рис. 2.3).

Для забезпечення стійких конкурентних переваг важливими є показники якості банківського продукту, для чого в банку повинні бути розроблені відповідні стандарти. Стандарт якості банківського продукту визначає для конкретного банківського продукту оптимальні значення його властивостей, які ураховують інтереси банку, споживачів, державних органів регулювання й нагляду, інших зацікавлених сторін.



Рис. 2.3. Етапи планування конкурентоспроможності банківського продукту

Усі властивості банківського продукту, що визначаються в стандарті якості, слід розділяти на основні й додаткові.

Основні властивості банківського продукту повинні включати базові умови його надання, що визначаються відповідно до діючого законодавства та діловими звичаями (банківською практикою). Як правило, такі властивості визначаються письмовим договором між банком і клієнтом або повідомляються клієнту при продажу продукту.

Додаткові властивості банківського продукту включають ті з них, що характеризують якість обслуговування клієнта при наданні продукту, та властивості, що обмежують ризики банку й клієнта.

Усі властивості банківського продукту, визначені в стандарті, повинні відповідати вимогам чинного законодавства, а також не призводити до порушень законодавства банком та клієнтом у процесі їх споживання.

Повний набір властивостей банківського продукту визначається в процесі розробки його стандарту якості на основі вивчення ринкового середовища, пропозицій банків-конкурентів, вимог реальних та потенційних клієнтів до продуктів, внутрішніх можливостей банку по задоволенню потреб клієнтів. При цьому другорядні властивості банківського продукту, виявлені за результатами такого аналізу, можуть не включатися в стандартизований набір, якщо вони суттєво не впливають на оцінку клієнтами його якості.

Стандартизований набір властивостей банківського продукту повинен переглядатися за результатами змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

Кількісні характеристики властивостей банківського продукту повинні встановлюватись як інтервал абсолютних або відносних величин. Наприклад, строки депозитних або кредитних угод встановлюються в інтервалі від мінімально до максимально можливого. Кількісні характеристики окремих властивостей банківського продукту, які коригуються внаслідок змін ринкового середовища або регіональної складової, встановлюються у відносних величинах з прив'язкою до середньоринкового значення даної властивості або до середніх значень ринкових показників, від яких залежить значення даної властивості. Наприклад, процентна ставка по кредиту (депозиту) може бути прив'язана до середньоринкової ставки по кредиту (депозиту) в регіоні.

При формуванні стандарту якості банківського продукту слід керуватися принципом кваліметрії (обмеження основних та додаткових характеристик якості до 8-10 головних).

Крім того, додатково до стандарту якості банківського продукту повинен бути розроблений стандарт організації відповідного бізнес-процесу, і (або) типовий регламент надання відповідного банківського продукту.

За внутрішньобанківським підходом важливим є планування наступних показників:

- обсяги продаж банківських продуктів як в цілому, так і в розрізі окремих продуктів, сегментів ринку, точок збуту, клієнтів тощо;
- планову собівартість, яку визначають перед початком планового періоду на основі прогресивних норм витрат ресурсів та цін на ресурси, що склались на момент складання плану;
- нормативну собівартість, що визначає витрати на розробку та реалізацію банківського продукту, розраховані на основі поточних норм витрат ресурсів;
- планову рентабельність банківських продуктів.

Отже, результатами процесу планування конкурентоспроможності банківських продуктів є:

- стандарти якості банківських продуктів – документи, що містять детальні структуровані дані про якісні та кількісні характеристики кожного банківського продукту;
- структурований опис портфелю продуктів банку складається для визначення оптимального продуктового асортименту банку; забезпечення оптимального співвідношення між продуктами з точки зору максимізації прибутковості (визначення можливості та результатів застосування крос-субсидізації, потреби у створенні нових продуктів);
- фінансовий план (вартісна модель) розробки та розвитку портфелю банківських продуктів, призначений для інтеграції вартісних моделей окремих продуктів в єдиний фінансовий документ; складається з сукупності вартісних моделей окремих продуктів, до якої додається оцінка співвідношення між ними;
- операційний план (план-графік) розробки та розвитку портфелю банківських продуктів використовується для інтеграції операційних планів окремих продуктів в єдиний операційний план; даний план містить розрахунки зведених операційних показників розробки та розвитку всього портфеля банківських продуктів у цілому.

Виконання оперативних планів завершує цикл, що почався вибором стратегічних цілей діяльності банку, генерованих підсистемою банківського менеджменту.

Результати реалізації стратегії оцінюються, здійснюється контроль реалізації стратегії, в межах якого може відбуватися коригування попередніх етапів. Контроль і коригування планів слід розглядати як невід'ємний елемент механізму управління конкурентоспроможністю банку, без якого він не може функціонувати, і який реалізується через облік виконання планів, контроль і аналіз отриманих результатів. Здійснення цих управлінських функцій є джерелом інформації, яка є найважливішою підставою для оцінки та актуалізації прийнятих раніше рішень на всіх рівнях управління конкурентоспроможністю банку, починаючи від оперативних планів діяльності підрозділів, закінчуючи реалізацією конкурентної стратегії банку в цілому.

2.2 Методичне забезпечення аналізу конкурентоспроможності банку

Аналіз конкурентоспроможності банку як система – це сукупність суб'єкту, що здійснює аналітичну роботу, механізму аналізу та об'єкту аналізу, функціонування яких спрямовано на формування необхідної інформації для управління конкурентоспроможністю банку.

Аналіз конкурентоспроможності банку як процес – це цілеспрямована сукупність дій, що передбачає систематизовану обробку наявної інформації щодо факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності банку, та можуть змінювати її рівень.

Аналіз конкурентоспроможності банку виконує оціночну (визначення відповідності фактичної конкурентоспроможності банку та його продуктів цільовим параметрам), діагностичну (визначення причин відхилень фактичних значень від цільових параметрів та прогнозування подальшого розвитку

ситуації) та пошукову (виявлення потенційних можливостей забезпечення досягнення встановлених цільових параметрів) функції.

Відповідно до видів конкурентоспроможності банку, нами конкретизовано напрями аналізу та їх періодичність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика видів аналізу конкурентоспроможності банку

Види конкурентоспроможності	Напрямки аналізу
Стратегічна	Зовнішні і внутрішні по відношенню до конкурентного середовища можливості банку, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку [184].
Тактична	Ефективність використання ресурсів банку та забезпечення планової частки банку на ринку банківських послуг, динаміка частки банку на ринку банківських послуг.
Оперативна	Цінові та нецінові характеристики продукту банку та його основних конкурентів.

Вважаємо за доцільне для кожного рівня управління визначати часткові та інтегральні показники конкурентоспроможності банку.

На оперативному рівні таким показником, на нашу думку, є конкурентоспроможність банківського продукту, на тактичному рівні – показники, що характеризують ефективність використання ресурсів банку для завоювання планової частки ринку, на стратегічному – комплекс показників, що визначають конкурентний потенціал банку.

Аналіз конкурентоспроможності банку розділяється на різні види залежно від класифікаційних ознак, що виділяються в науковій літературі.

За просторовою ознакою пропонуємо виділяти внутрішньобанківський (вивчається конкурентоспроможність банку та його продуктів) та міжбанківський (проводиться порівняння показників двох та більше банків) аналізу конкурентоспроможності банку.

За змістом програми аналізу конкурентоспроможності банку виділяють комплексний (вивчаються всі аспекти, що визначають конкурентоспроможність банку) та тематичний (вивчаються окремі аспекти, що характеризують конкурентоспроможність банку).

За періодичністю проведення виділяють разовий (проводиться у разі одноразових суттєвих змін внутрішнього та зовнішнього середовища) та періодичний (проводиться регулярно за визначені проміжки часу) аналіз конкурентоспроможності банку.

За об'єктом аналізу конкурентоспроможності доцільно виділяти:

- аналіз конкурентоспроможності банку, що передбачає систему заходів, методів та принципів визначення впливу факторів (або груп факторів) на рівень конкурентоспроможності банку, проведення аналізу цих властивостей та прийняття відповідних управлінських рішень на основі отриманої інформації;
- аналіз конкурентоспроможності банківських продуктів, що передбачає систему заходів, методів та принципів визначення якісних та кількісних характеристик продуктів, які банк пропонує клієнтам, проведення аналізу цих властивостей та прийняття відповідних управлінських рішень на основі отриманої інформації. Він дозволяє виявити, наскільки конкурентоспроможною є стратегія виробництва окремих продуктів та продуктового асортименту в цілому та яким чином вона сприяє досягненню цілей діяльності банку;
- аналіз конкурентів, що передбачає систему заходів, методів та принципів визначення напрямів їх діяльності та способів ведення конкурентної боротьби, його результати дозволяють банкам більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику.

За періодом проведення виділяють:

- попередній аналіз, пов'язаний з ідентифікацією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та визначенням їх впливу на конкурентоспроможність банку у передплановому періоді або на етапі запровадження нових банківських продуктів. Він необхідний для обґрунтування управлінських рішень та планів;
- поточний аналіз, що проводиться в контрольних цілях в процесі реалізації заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності банку для оперативного впливу задля виконання планових показників;
- підсумковий аналіз, який здійснюється банком за звітний період

(місяць, квартал, рік) та передбачає повний аналіз конкурентоспроможності банку порівняно з плановими показниками, показниками банків-конкурентів, середньо галузевими показниками.

Методичне забезпечення аналізу конкурентоспроможності банку включає технологію аналізу (рис. 2.4) та відповідний інструментарій.

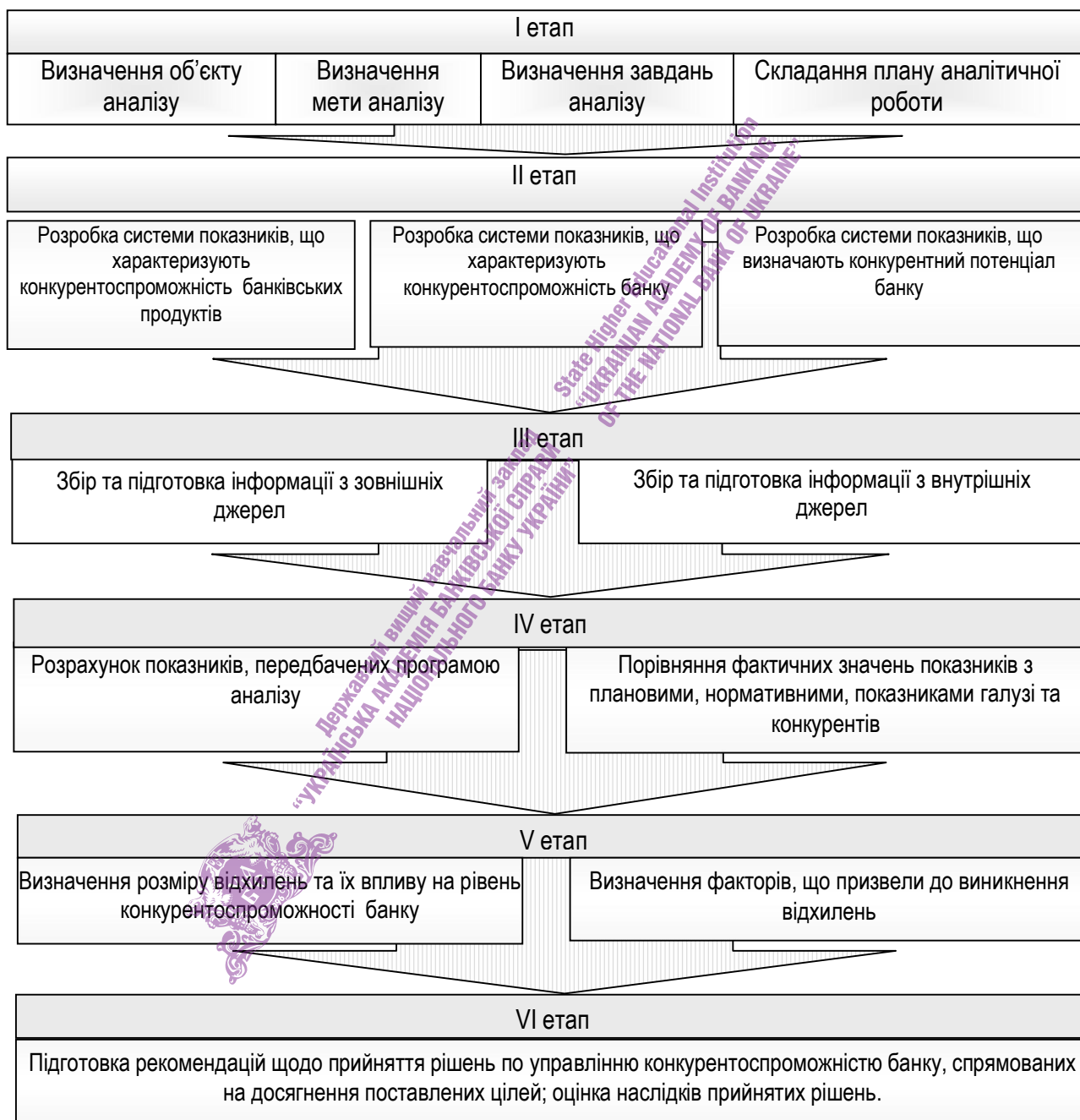


Рис. 2.4. Етапи аналізу конкурентоспроможності банку

Важливою складовою методичного забезпечення аналізу конкурентоспроможності банку є інструментарій аналізу, що використовується на різних етапах аналітичного дослідження.

Слід зазначити, що при проведенні аналізу конкурентоспроможності банку широко застосовуються традиційні логічні способи обробки та вивчення інформації (порівняння, графічний, відносних та середніх величин, аналітичних групувань, експертні оцінки). Для вивчення впливу факторів на конкурентоспроможність банку та виявлення резервів її підвищення застосовується детермінований та стохастичний факторний аналіз, методи оптимізаційного вирішення економічних задач тощо. Вибір інструменту аналізу залежить від мети та складності дослідження, наявного інформаційного та технічно-технологічного забезпечення.

Складовою аналізу конкурентоспроможності банку є її оцінка, за результатами якої приймаються остаточні рішення і визначаються всі можливі варіанти забезпечення достатнього її рівня.

При проведенні оцінки конкурентоспроможності слід урахувати базові принципи:

- принцип протилежності цілей і засобів – у процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси споживача (клієнтський підхід) і банку (внутрішньобанківський підхід);

- принцип урахування сегментації ринку – необхідність індивідуального підходу до оцінки конкурентоспроможності банку на окремих сегментах ринку (урахування просторового аспекту);

- принцип динамічності – конкурентоспроможність банку необхідно оцінювати в межах чітко визначеного часового інтервалу: всі події повинні бути синхронізовані в дискретних часових інтервалах;

- принцип інтегральності - необхідність поглиблення і конкретизації зв'язків між факторами конкурентоспроможності;

- принцип діалектичності – необхідність розгляду сукупності факторів конкурентоспроможності банку у розвитку;

- принцип комплексності – виявлення різних складових конкурентоспроможності банку і факторів, що на неї впливають;

- принцип відносності – необхідність співставлення з банками-конкурентами;
- принцип кваліметричності – обмеження кількості показників, прийнятих до розрахунку.

Методи оцінки конкурентоспроможності банку можна класифікувати за критеріями, наведеними в додатку Л. Базовою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності банку та його продуктів базується на побудові «багатокутника» конкурентоспроможності. У додатку М співставленні багатокутники конкурентоспроможності банків та банківських продуктів. Його перевагою є його простота та наочність, а недоліком – неможливість встановлення значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і її рівня.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності банку базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Характеристика основних технологій відповідно до даного підходу наведена в додатку Ж.

Матричний метод оцінки рівня конкурентоспроможності банківського продукту передбачає комплексну оцінку з використанням сукупності групових критеріїв, що визначають цінові та нецінові характеристики банківського продукту; градацію рівня конкурентоспроможності за групами «нижче середнього», «середній», «вище середнього»; характеристику ознак за кожним одиничним критерієм конкурентоспроможності банківського продукту, для віднесення до однієї з груп.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності банку включають:

- метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності банківського продукту (додаток Н);
- метод, що базується на аналізі порівняльних переваг банків-

конкурентів;

- метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
- інтегральний метод;
- метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)).

Стисла характеристика комплексних методів представлена у додатку П.

На практиці матричні та графічні методи, як правило, комбінують із аналітичними.

Узагальнена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності банківського продукту наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності банку

Методи	Класифікаційні групи									
	універсальні	спеціальні		суб'єктивні	об'єктивні	аналітичні	графічні	матричні	предикативні	дескриптивні
		для банків	для продуктів							
Диференціальний	+			+		+			+	
Комплексний	+			+		+			+	
Змішаний	+			+		+			+	
Модель з ідеальною точкою			+	+		+			+	
Модель Розенберга			+	+		+			+	
Оцінка на основі рівня продаж			+		+	+			+	+
Метод «доля ринку - темп приросту»			+		+	+	+			+
Багатокутник конкурентоспроможності	+			+			+		+	
Матричний метод: - матриця БКГ; - модель GE/McKinsey; - модель ADL/LC; - модель Shell/DPM	+	+						+		+
		+		+			+	+	+	+
		+		+			+	+	+	+

Вибір методу визначення рівня конкурентоспроможності банку, насамперед, обумовлений цілями аналізу, обсягами доступної інформації, періодом проведення аналізу (попередній, поточний, підсумковий), їх перевагами та недоліками (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності банку

Методи	Переваги	Недоліки
Суб'єктивні	Цілісна оцінка за групами кількісних та якісних факторів конкурентоспроможності банку	Недостатня точність результатів унаслідок визначення параметрів конкурентоспроможності та вагових коефіцієнтів на основі суб'єктивних оцінок.
Об'єктивні	Об'єктивна оцінка: визначення ринкової частки банку порівняно з конкурентом на визначеному сегменті ринку в конкретний період часу.	Складність формування інформаційного забезпечення; ускладнене визначення ринкових часток конкурентів.
Аналітичні	Можливість кількісної оцінки конкурентоспроможності; можливість порівняння.	Складність формування параметрів конкурентоспроможного банку, переважно, суб'єктивним шляхом
Графічний	Можливість поєднання кількісних та якісних характеристик конкурентоспроможності банку.	Потреба у значних обсягах інформації, недостатня точність результатів унаслідок визначення параметрів конкурентоспроможності та вагових коефіцієнтів на основі суб'єктивних оцінок.
Предикативні	Отримання прогностичного значення конкурентоспроможності банку, результати якого застосовуються у плануванні	Складність формування інформаційного забезпечення.
Дескриптивні	Визначення фактичного рівня конкурентоспроможності банку	Складність формування інформаційного забезпечення

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне на стратегічному рівні управління застосовувати аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності банку, результати якого представляються у графічному вигляді (аналітично-графічний метод).

Стратегічну конкурентоспроможність банку пропонуємо визначати як функцію двох змінних:

$$K_{стр} = f((Z_s, i = 1, \dots, nZ), (V_j, j = 1, \dots, nV)), \quad (2.1)$$

де $K_{стр}$ – показник стратегічної конкурентоспроможності банку;

Z – зовнішні фактори конкурентоспроможності банку, кількість nZ ;

V – внутрішні фактори банку, кількість nV .

Якщо не враховувати умови зовнішнього середовища банку, то стратегічна конкурентоспроможність банку визначатися наступним чином:

$$K_{стр} = f(V_j, j = 1, \dots, nV), \quad (2.2)$$

Інтегральний показник, що враховує тільки внутрішні фактори конкурентоспроможності, визначатимемо як внутрішній стратегічний показник конкурентоспроможності банку.

Отримання прибутку в умовах ринкової економіки опосередковується ефективністю використання ресурсів, тобто співвідношенням одержаного результату і витрат, понесених для його досягнення. Отже, сутність конкуренції полягає в боротьбі за отримання максимального прибутку шляхом максимально ефективного використання ресурсів.

Ступінь ефективності використання ресурсів банком визначається відносно ефективності використання ресурсів банками-конкурентами. Таким чином, конкурентоспроможність банку на тактичному рівні управління є узагальнюючою характеристикою його діяльності, що відображає рівень ефективності використання ним ресурсів порівняно з ефективністю використання ресурсів банками-конкурентами.

З урахуванням зазначеного вище, вважаємо, що на тактичному рівні для оцінки конкурентоспроможності доцільно виділяти два основні критерії: операційна ефективність банку та частка банку на ринку банківських послуг:

$$K_{\text{макт}} = f(OE, SP), \quad (2.3)$$

де $K_{\text{макт}}$ – показник тактичної конкурентоспроможності банку;

OE – операційна ефективність діяльності банку;

SP – частка банку на ринку банківських послуг.

Зазначена оцінка повинна передбачати зіставлення відповідних показників банку й банків-конкурентів.

Для визначення операційної ефективності банку пропонуємо використання показника *CIR* (Cost/Income Ratio):

$$CIR = \frac{OPEX}{\text{Cross Income}}, \quad (2.4)$$

де OPEX – адміністративні та управлінські витрати банку;

Cross Income – отримані банком процентні та комісійні доходи.

Показник операційної ефективності за вибіркою визначатимемо наступним чином:

$$CIR^s = \frac{OPEX^s}{\text{Cross Income}^s}, \quad (2.5)$$

де CIR^s – значення показника CIR у банка-конкурента / групи банків-конкурентів;

$OPEX^s$ – адміністративні та управлінські витрати у банка-конкурента / групи банків-конкурентів;

Cross Income^s – процентні та комісійні доходів у банка-конкурента / групи банків-конкурентів.

Для порівняння може бути обраний один банк-конкурент – у цьому випадку визначається індивідуальний показник конкурентоспроможності банку порівняно з обраним банком-конкурентом; декілька банків-конкурентів – визначається конкурентоспроможність банку порівняно з групою визначених банків-конкурентів; з усіх банків, що функціонують в галузі, – визначається

галузевої показник конкурентоспроможності банку порівняно з банками в цілому.

З точки зору зіставлення ефективності використання ресурсів не виключається включення до складу вибірки банків, що на даний момент не є конкурентами банку-об'єкту дослідження.

Крім того, у ряді випадків може виникнути необхідність обмеження вибірки за територіальною ознакою й масштабами діяльності банків-конкурентів.

Для оцінки операційної ефективності банку необхідно зіставити величину показника CIR банку з відповідним показником банків-конкурентів:

$$K_{OE} = \frac{CIR}{CIR^s}, \quad (2.6)$$

де K_{OE} – коефіцієнт операційної ефективності банку.

Основним результатом і критерієм конкурентоспроможної діяльності банку є його частка на відповідному ринку, визначена, виходячи з співвідношення суми його обороту за реалізацією певних видів банківських продуктів до загальної суми обороту банківських продуктів у визначених межах ринку.

Водночас, співставлення безпосередньо часток ринку призводить до того, що банки з більшою часткою ринку будуть безумовно більш конкурентоспроможними, ніж банки з меншими масштабами діяльності, що не можна визнати адекватною оцінкою конкурентоспроможності. Враховуючи зазначене вище, пропонуємо розглядати не співвідношення часток ринку в абсолютному вимірі, а зміну частки ринку порівняно з попереднім періодом.

Частку ринку банку SP пропонуємо визначати за наступним співвідношенням:

$$SP = \frac{V_U}{V_{3AG}}, \quad (2.7)$$

де V_U – обсяг продуктів, що реалізовані банком;

$V_{заг}$ – загальна сума обороту ринку банківських продуктів.

Частка ринку банків-конкурентів SP^s визначається як:

$$SP^s = \frac{V^s}{V_{заг}}, \quad (2.8)$$

де V^s – обсяг продуктів, що реалізовані банками-конкурентами.

Зміну частки ринку банку пропонуємо визначати за формулою:

$$\Delta SP = \frac{V_U}{V_{заг}} * \frac{V_{заг0}}{V_{U0}}, \quad (2.9)$$

де ΔSP – зміна частки ринку банку;

V_{U0} – обсяг продуктів, що реалізовані банком у попередньому періоді;

$V_{заг0}$ – загальна сума обороту на ринку банківських продуктів у попередньому періоді.

Зміна частки ринку за банками-конкурентами:

$$\Delta SP^s = \frac{V^s}{V_{заг}} * \frac{V_{заг0}}{V_0^s}, \quad (2.10)$$

де ΔSP^s – зміна частки ринку банків-конкурентів;

V_0^s – обсяг продуктів, що реалізовані банками-конкурентами у попередньому періоді.

Для оцінки конкурентоспроможності банку необхідно зіставити величину частки ринку банку та частки ринку його конкурентів.

З урахуванням виразів (2.9) і (2.10) отримуємо:

$$K_{sp} = \frac{\Delta SP}{\Delta SP^s} = \frac{V_U}{V_{U0}} * \frac{V_0^s}{V^s}, \quad (2.11)$$

Отже, показник конкурентоспроможності банку може бути представлений в наступному вигляді:

$$K_{\text{макт}} = K_{\text{ОЕ}} * K_{\text{SP}}, \quad (2.12)$$

де $K_{\text{такт}}$ – тактична конкурентоспроможність банку;

$K_{\text{ОЕ}}$ – коефіцієнт операційної ефективності банку;

K_{D} – коефіцієнт позиціонування банку на ринку.

Чим вище показник $K_{\text{такт}}$, тим більш конкурентоспроможним по відношенню до вибірки є банк. Очевидно, що $0 < K < \infty$. При цьому, у разі, якщо $0 < K_{\text{такт}} < 1$, конкурентоспроможність банку по відношенню до вибірки є низькою (чим ближче до нуля, тим нижче конкурентоспроможність). При $K_{\text{такт}}=1$ конкурентоспроможність банку ідентична конкурентоспроможності вибірки. При $K > 1$ конкурентоспроможність банку вище, ніж за вибіркою.

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне на оперативному рівні управління для оцінки конкурентоспроможності банківського продукту застосовувати комбінований метод, за яким використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, й частина параметрів, розрахована комплексним методом.

Інтегральна конкурентоспроможність банківського продукту у загальному вигляді розглядається як функція двох змінних:

$$K_{\text{ін}} = f((L_i, i = 1, \dots, nL), (M_j, j = 1, \dots, nM)), \quad (2.13)$$

де $K_{\text{ін}}$ – показник інтегральної конкурентоспроможності банківського продукту;

L – цінові характеристики конкурентоспроможності банківського продукту, кількість nL ;

M – нецінові характеристики конкурентоспроможності банківського продукту, кількість nM .

В якості цінових параметрів оцінки конкурентоспроможності банківського продукту пропонуємо враховувати:

- базову ціну банківського продукту;
- наявність стимулюючої складової (за обсяги, за асортимент, за

комплексність, за форми та строки оплати);

- наявність знижок (сезонних, позасезонних, акційних) та націнок (винагорода за лояльність, надбавки VIP-клієнтам) для стимулювання просування.

Як зазначалося в першому розділі дисертаційного дослідження, ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність банківських продуктів, і відноситься до нецінової групи факторів, є якість банківських продуктів.

Оцінка якості банківських продуктів є складною задачею, оскільки безпосередня участь споживача в процесі придбання визначає її не як спектр певних об'єктивних характеристик, що відповідають визначеним стандартам, а як результат сприйняття споживача банківських продуктів, що відбувається за двома головними аспектами:

- що саме клієнт отримує від банківського продукту (технічний аспект якості);
- як саме клієнт отримує банківський продукт (функціональний аспект якості).

Для визначення технологічного аспекту якості (ТА) пропонуємо досліджувати продуктовий асортимент за наступними параметрами:

- широта асортименту (кількість запропонованих груп банківських продуктів);
- глибина асортименту (кількість позицій для конкретного виду банківського продукту);
- новизна асортименту (кількість інноваційних банківських продуктів у загальному асортименті);
- відповідність структури асортименту вимогам споживачів;
- відповідність цінового діапазону асортименту банківських продуктів рівню їх якості;
- ступінь співпадіння асортименту продуктів банку з асортиментом його конкурентів.

Для визначення функціонального аспекту (FA) якості пропонуємо досліджувати якість обслуговування клієнта в банку (як процес) та умови обслуговування клієнта в банку (характеристики місця обслуговування).

З урахуванням зазначеного вище, інтегральну конкурентоспроможність банківського продукту пропонуємо визначати як функцію трьох змінних:

$$K_{\text{on}} = f((L_s, i = 1, \dots, nL), (TA_j, j = 1, \dots, nTA), (FA_e, e = 1, \dots, nFA)), \quad (2.14)$$

де K_{on} – показник інтегральної конкурентоспроможності банківського продукту;

L – цінові характеристики конкурентоспроможності банківського продукту, кількість nL ;

TA – технічні характеристики конкурентоспроможності банківського продукту, кількість nTA ;

FA – функціональні характеристики конкурентоспроможності банківського продукту, кількість nFA .

У результаті проведеного дослідження нами визначені наступні часткові та інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності банківського продукту (табл. 2.5). Слід зауважити, що склад параметрів оцінки конкурентоспроможності банківського продукту повинен бути індивідуалізований відповідно до специфіки кожного банківського продукту.

За результатами сформованого переліку параметрів конкурентоспроможності банківського продукту визначаються часткові (для підпараметрів), групові (для параметрів) та інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту.

Часткові та групові показники конкурентоспроможності банківського продукту

Об'єкт оцінки	Групові показники	Часткові показники
Економічні характеристики	Цінові характеристики	<ul style="list-style-type: none"> - базова ціна банківського продукту; - наявність стимулюючої складової (за обсяги, за асортимент, за комплексність, за форми та строки оплати); - наявність знижок (сезонних, поза сезонних, акційних) та націнок (нагорода за лояльність, надбавки VIP-клієнтам) для стимулювання просування.
Технічні характеристики	Продуктовий асортимент	<ul style="list-style-type: none"> - широта асортименту (кількість запропонованих груп банківських продуктів); - глибина асортименту (кількість позицій для конкретного виду банківського продукту); - новизна асортименту (кількість інноваційних банківських продуктів у загальному асортименті); - відповідність структури асортименту вимогам споживачів; - відповідність цінового діапазону асортименту банківських продуктів рівню їх якості; - ступінь співпадиння асортименту продуктів банку з асортиментом його конкурентів.
Функціональні характеристики	Якість обслуговування (процес)	<ul style="list-style-type: none"> - час очікування до початку обслуговування; - час обслуговування; - час, необхідний для проведення розрахунків. - компетентність, коректність і доброзичливість персоналу; - вміння працівників точки продаж уникати конфліктів або вдало їх вирішувати.
	Умови обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> - зручність місця розташування точки продажу; - віддаленість від зупинок громадського транспорту; - наявність місць для паркування; - зручність часу роботи; - оптимальність організації клієнтського простору та розміщення робочих місць відповідно до потреб клієнта.
	Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - наявність інформації про діяльність точки продажу (час обслуговування, місцезнаходження регіональних підрозділів, банкоматів, ідентифікація підрозділів і працівників, що обслуговують клієнтів); - наявність інформації про асортимент банківських продуктів (наявність рекламних матеріалів про банківські продукти та їх характеристики, їх повнота та актуальність); - якість оформлення інформаційних матеріалів.

Часткові показники конкурентоспроможності банківського продукту за визначається за формулою:

$$q = P_{оцін} / P_{баз}, \quad (2.15)$$

де q – частковий показник конкурентоспроможності банківського продукту за відповідними характеристиками;

$P_{оцін}$ – значення конкретного параметру конкурентоспроможності банківського продукту;

$P_{баз}$ – значення конкретного параметру конкурентоспроможності продукту банку-конкурента.

Оскільки для визначення конкурентоспроможності банківського продукту за економічними, технічними та функціональними характеристиками використовується сукупність показників, для визначення групового показника використовується параметричний індекс (I) з урахуванням питомої ваги окремих складових:

$$I = \sum_{i=1}^n q_i * v_i, \quad (2.16)$$

де $q_{iц}$ – одиничний показник i -го параметра характеристики;

$v_{iц}$ – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

Інтегральний показник визначає конкурентоспроможність банківського продукту порівняно з конкурентами за визначеним набором параметрів конкурентоспроможності: економічних, технічних, функціональних:

$$I = \frac{I_{TA} * v_{TA} + I_{FA} * v_{FA}}{I_L}, \quad (2.17)$$

де I – інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту;

I_{TA} – груповий показник конкурентоспроможності банківського продукту за технічними характеристиками;

I_{FA} – груповий показник конкурентоспроможності банківського продукту за функціональними характеристиками;

I_L – груповий показник конкурентоспроможності банківського продукту за економічними характеристиками;

$v_{TA,FA}$ – коефіцієнт вагомості групового показника конкурентоспроможності банківського продукту за технічними, функціональними характеристиками відповідно.

Чім вище значення інтегрального показника конкурентоспроможності банківського продукту, тим більш конкурентоспроможним є продукт банку-об'єкту дослідження.

Для уточнення результатів оцінювання функціональних характеристик конкурентоспроможності банківського продукту вважаємо за доцільне застосовувати методику GAPIв, сутність якої полягає у дослідженні за допомогою анкетування двох ключових аспектів: очікувань споживача відносно певного продукту за допомогою п'ятибальної шкали Лайкерта; фактичного рівня якості обслуговування конкретного банку (додаток Р).

Результати анкетування порівнюються з метою обчислення відповідних коефіцієнтів якості обслуговування та умов обслуговування, які включають до свого складу такі групові параметри, як: часові характеристики (3 підкритерії), кваліфікація персоналу (13 підкритеріїв), місце продажу банківських продуктів (7 підкритеріїв) та інформаційне забезпечення (3 підкритерії) (додаток С).

Значення підкритеріїв якості розраховуються шляхом віднімання одержаних рейтингів очікування з одержаних рейтингів сприйняття, потім, за допомогою методу середніх, визначаються групові параметри конкурентоспроможності банківського продукту (часові характеристики, кваліфікація персоналу, місце продажу банківських продуктів, інформаційне

забезпечення). За тим же принципом, за допомогою методу середніх, визначається загальний коефіцієнт якості банківського продукту.

Результати дослідження інтерпретуються наступним чином: нульове значення якого-небудь з коефіцієнтів якості означає збіг рівня очікування якості і рівня сприйняття якості за цим критерієм (або підкритерієм); негативні значення вказують на те, що рівень очікувань перевищує рівень сприйняття; позитивні значення вказують на те, що сприйняття якості вище за рівень очікувань і навпаки.

За результатами оцінки здійснюється аналіз конкурентоспроможності банку, а саме, – виділення факторів впливу для забезпечення планового рівня конкурентоспроможності. На основі цього здійснюється підготовка рекомендацій щодо прийняття рішень по управлінню конкурентоспроможністю банку, спрямованих на досягнення поставлених цілей; оцінка наслідків прийнятих рішень.

2.3. Регулювання і контроль конкурентоспроможності банку

Регулювання – це функціональна складова, що пов'язує механізм управління конкурентоспроможністю банку з зовнішнім середовищем, і детермінується нормативністю, оскільки управлінський вплив відбувається у випадку виявлення будь-якого відхилення від планових або нормативних показників.

Регулювання конкурентоспроможності банку як система – це сукупність суб'єкту, що забезпечує регулювання, механізму регулювання та об'єкту регулювання, функціонування яких спрямовано на підтримання в динамічній системі управління конкурентоспроможністю заданих параметрів.

Регулювання конкурентоспроможності банку як процес – це цілеспрямована сукупність заходів, спрямованих на підтримання в системі управління конкурентоспроможністю заданих параметрів.

Об'єкти регулювання пропонуємо структурувати за видами конкурентоспроможності банку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика регулювання конкурентоспроможності банку у розрізі окремих видів

Види конкурентоспроможності	Об'єкт регулювання	Період регулювання
Стратегічна	Внутрішні по відношенню до конкурентного середовища фактори діяльності банку	У межах періоду реалізації конкурентних стратегій банку з періодичністю, що визначається мінливістю зовнішнього середовища
Тактична	Окремі внутрішні підсистеми забезпечення конкурентоспроможності банку (фінанси, персонал, організація, маркетинг тощо).	У межах періоду реалізації фінансових, маркетингових планів, планів по розвитку персоналу та оптимізації організаційної структури банку з періодичністю, що визначається мінливістю зовнішнього середовища
Оперативна	Цінові та нецінові характеристики продукту банку	У межах відповідного планового періоду з періодичністю, що визначається мінливістю зовнішнього середовища

Процес регулювання конкурентоспроможності банку відбувається на двох рівнях: виконавчому та координуючому (рис. 2.5).

На виконавчому рівні виконуються дві основні функції: по-перше, безперервний контроль рівня конкурентоспроможності, що змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, і, по-друге, розробка заходів коригування для забезпечення планового рівня конкурентоспроможності банку.

Крім цього, на даному рівні здійснюється аналіз конкурентоспроможності в ході реалізації вже прийнятих рішень та при підготовці нових рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності банку.

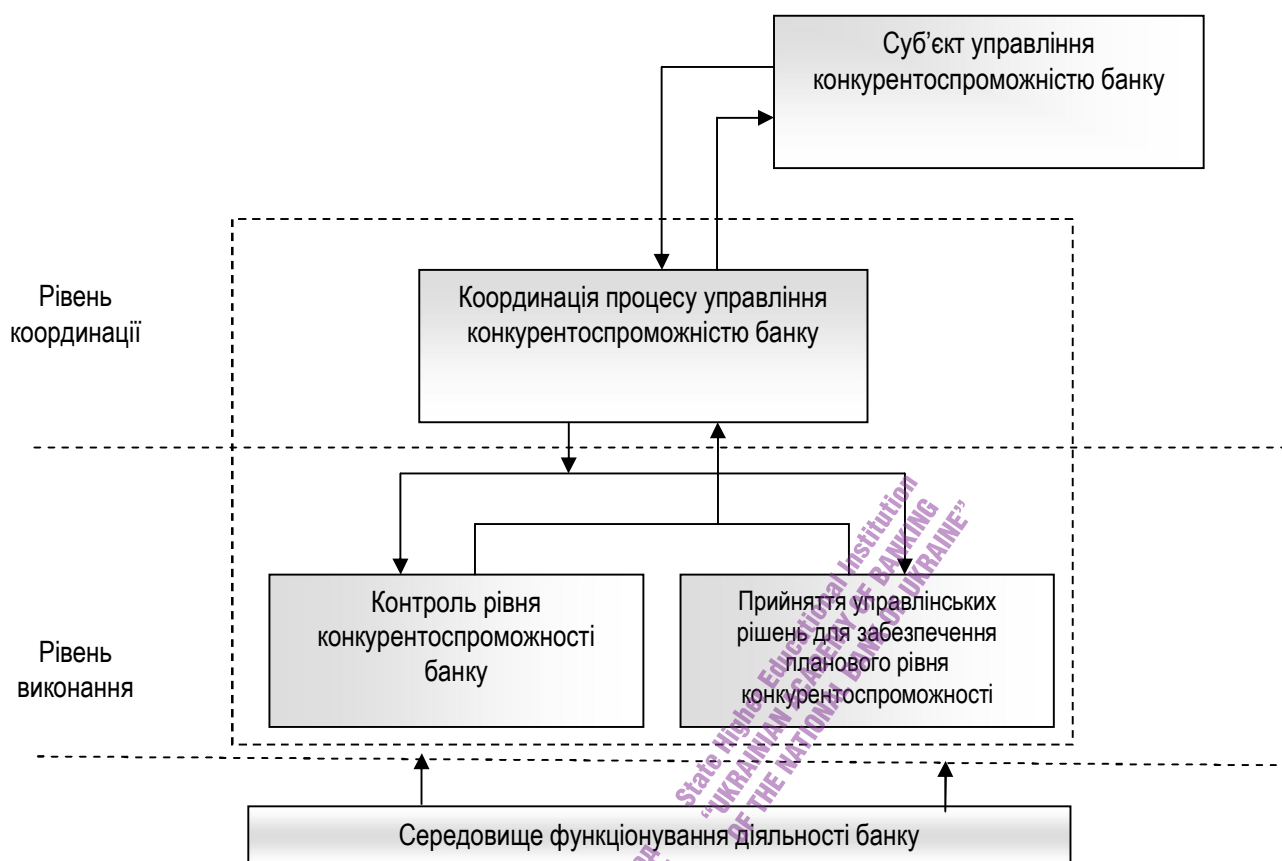


Рис. 2.5. Функціональна структура регулювання конкурентоспроможності банку

Функція «контроль конкурентоспроможності банку», у загальному вигляді, призначена для виявлення як сприятливого, так і несприятливого розвитку подій з метою нейтралізації негативних наслідків або використання можливостей, до яких можуть призвести результати вже прийнятих рішень, або зміни у зовнішньому середовищі.

Контроль конкурентоспроможності банку як система – це сукупність суб'єкту контролю (підрозділів банку, до компетенції яких відноситься реалізація контрольних функцій), механізму контролю та об'єкту контролю, функціонування яких спрямовано на забезпечення створення і підтримання стійкої конкурентної переваги банку, розвиток ключових компетенцій для довгострокового функціонування банку у динамічному зовнішньому середовищі.

Контроль конкурентоспроможності банку як процес – це цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління, спрямована на постійне спостереження за

факторами, що впливають на неї, та можуть змінювати її рівень з метою своєчасного виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують нормалізацію її рівня.

Контроль конкурентоспроможності банку виконує інформаційну (забезпечення менеджменту інформацією для прийняття управлінських рішень), діагностичну (визначення причин відхилень фактичних значень від цільових параметрів та прогнозування подальшого розвитку ситуації) та координаційну (забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, ідентифікацією факторів конкурентоспроможності банку, аналізом, контролем і регулюванням) функції.

За об'єктом контролю доцільно виділяти: зовнішній (діяльність банків-конкурентів) та внутрішній (стратегічна, тактична та оперативна конкурентоспроможність) контроль конкурентоспроможності банку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика окремих видів контролю конкурентоспроможності банку

Вид конкурентоспроможності	Основна сфера контролю	Основний контрольний період
Стратегічна	Контроль реалізації конкурентних стратегій банку та їх цільових показників	В межах періоду розробки конкурентних стратегій банку (внутрішня періодичність залежить від мінливості зовнішнього середовища)
Тактична	Контроль виконання планів за окремими внутрішніми підсистемами забезпечення конкурентоспроможності банку (фінанси, персонал, організація, маркетинг).	В межах періоду розробки відповідних планів (внутрішня періодичність залежить від мінливості зовнішнього середовища).
Оперативна	Контроль дотримання стандартів якості банківських продуктів та виконання фінансових показників конкурентоспроможності банківських продуктів	Період контролю відповідає періоду планування для зазначених показників (внутрішня періодичність залежить від мінливості зовнішнього середовища).

За періодом проведення виділяють:

1. попередній контроль, пов'язаний з ідентифікацією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та визначенням їх впливу на конкурентоспроможність банку у передплановому періоді або на етапі запровадження нових банківських продуктів. Він необхідний для обґрунтування управлінських рішень та планів;

2. поточний контроль проводиться у процесі поточної діяльності банку, передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища та тим самим створює передумови для внесення коректив в заплановані показники;

3. підсумковий контроль здійснюється банком за звітний період (місяць, квартал, рік) та передбачає визначення причин невиконання планових показників, недотримання стандартів якості банківських продуктів, обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності банку в наступному плановому періоді.

Методичне забезпечення контролю конкурентоспроможності банку включає технологію контролю, або послідовність проведення контрольних заходів; методичний інструментарій контролю конкурентоспроможності банку.

Технологія контролю конкурентоспроможності банку передбачає наступну послідовність (рис. 2.6).

Основу контролю конкурентоспроможності банку складає моніторинг – процес систематичного збору та обробки інформації про параметри факторів конкурентоспроможності банку для визначення тенденцій їх зміни, впливу на конкурентоспроможність банку та розробки відповідних управлінських впливів.

Інструментом контролю є порівняння, оскільки воно характерне для кожної дії, фактору, операції, бізнес-процесу, що контролюється, незалежно від ступеня її деталізації, періоду здійснення тощо. Тому порівняння є невід'ємною складовою системи контролю конкурентоспроможності банку, а також аналізу, який також використовується як інструмент контролю.

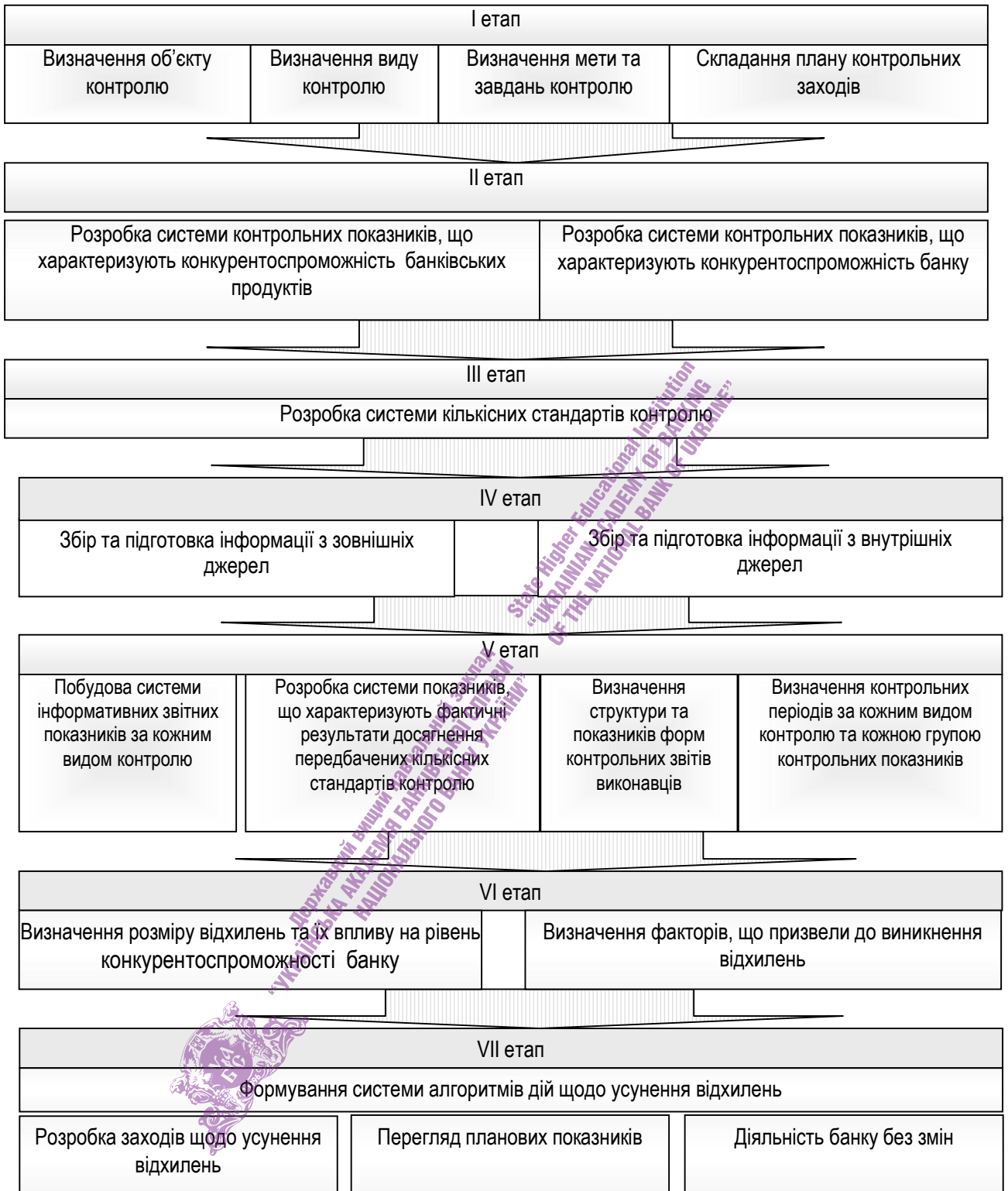


Рис. 2.6. Етапи контролю конкурентоспроможності банку

Прогнозування конкурентоспроможності банку – це процес розробки обґрунтованого судження про можливий її рівень у майбутньому або альтернативних шляхах і строках досягнення цього рівня. Застосування даного методу передбачає вирішення цілого комплексу завдань, основними з яких є визначення джерел інформації, що дозволяють оцінити вплив факторів

конкурентоспроможності банку, виявити можливості та загрози для забезпечення необхідного її рівня, прогнозування рівня конкурентоспроможності банку з застосуванням статистичних методів, експертних оцінок, моделювання тощо.

Важливою складовою методичного забезпечення контролю конкурентоспроможності банківського продукту є його інструментарій. Базовими для застосування є моніторинг, аналіз, порівняння, прогнозування та стрес-тестування.

Стрес-тестування конкурентоспроможності банку визначається як інструмент оцінки її чутливості до суттєвих змін макроекономічних показників або до виключних, але можливих подій, за результатами чого виявляються слабкі місця, до яких, в подальшому, застосовуються заходи регулювання.

Функція «прийняття управлінських рішень» передбачає визначення впливу можливого управлінського рішення на забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку на різних рівнях управління. Базовою для неї є блок «аналіз факторів та оцінка конкурентоспроможності банку», за результатами якого завчасно можуть бути: по-перше, розроблені заходи, що усувають або, щонайменше, послаблюють негативні наслідки прояву факторів, що негативно впливають на конкурентоспроможність банку, по-друге, розроблені заходи, що посилюють вплив факторів, що позитивно впливають на неї.

Функція «прийняття управлінських рішень» також ініціюється при виявленні блоком «контроль» початку небажаного розвитку подій для розробки адекватних коригуючих впливів.

Функція «координація» передбачає маневрування ресурсами банку внаслідок зміни планів щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності банку або зміни зовнішнього середовища і повинна забезпечувати:

- безперебійність та безперервність регулювання конкурентоспроможності банку;

- взаємозв'язок всіх функцій управління конкурентоспроможністю та взаємозв'язок між системою управління конкурентоспроможністю в цілому і зовнішнім середовищем;

- узгодженість у часі та просторі дій всіх суб'єктів управління для найбільш ефективного впливу на фактори конкурентоспроможності банку;

- динамізм системи управління конкурентоспроможністю.

З урахуванням зазначеного вище пропонуємо наступну структурну схему алгоритму регулювання конкурентоспроможності банку (рис. 2.7).

Інформація про зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку, збирається й обробляється блоком «моніторинг конкурентоспроможності банку».

Завдання моніторингу пропонуємо розділити на завдання аналітичного (виявлення факторів впливу на конкурентоспроможність банку та оцінка конкурентоспроможності банку), ситуаційного (спостереження за джерелами інформації про фактори конкурентоспроможності банку; відстеження змін у розвитку факторів конкурентоспроможності банку; контроль параметрів, що визначають плановий рівень конкурентоспроможності банку) та операційного (контроль результатів управління конкурентоспроможністю банку) моніторингу.

Результати моніторингу, разом з необхідною інформацією з попередніх актів моніторингу і оцінки конкурентоспроможності банку, передаються в блок «аналіз факторів та оцінка рівня конкурентоспроможності банку», де обробляються за допомогою визначеного інструментарію з використанням інформаційного забезпечення з зовнішніх та внутрішніх джерел.

Конкретний склад і порядок процедур роботи блоку «аналіз факторів й оцінка конкурентоспроможності банку» можуть змінюватися залежно від задач аналізу, фактичного рівня конкурентоспроможності банку, стану зовнішнього середовища та періоду проведення аналітичної роботи.

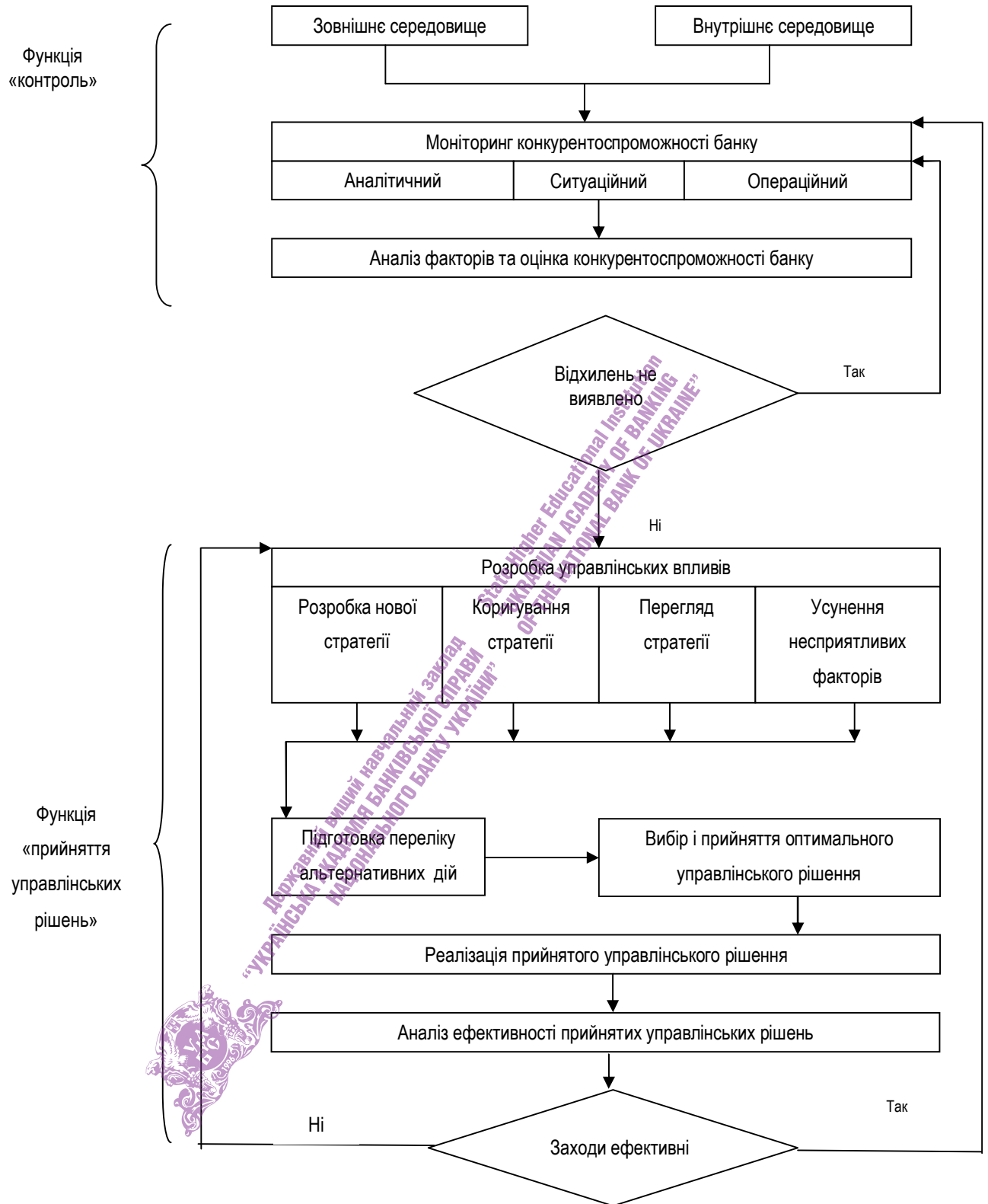


Рис.2.7. Алгоритм регулювання конкурентоспроможності банку

Отримані результати оцінки рівня конкурентоспроможності можуть суттєво не відрізнятись від попередніх та відповідати встановленим цільовим параметрам. У цьому випадку функція контролю завершуються передачею

контрольних звітів в архів і формуванням рекомендацій щодо строків проведення наступного контрольного циклу.

У протилежному випадку необхідною є корекція діяльності банку, для чого ініціюється розробка відповідних заходів підсистемою регулювання. Роль функції регулювання конкурентоспроможності банку полягає в перевірці впливу прийнятого рішення на рівень конкурентоспроможності банку. Так, визначене підсистемою планування (стратегічного, тактичного, оперативного) пробне рішення блоком «координація процесів управління конкурентоспроможністю банку» спрямовується на аналітичну обробку в блок «аналіз факторів і оцінка конкурентоспроможності банку».

Блок «аналіз факторів і оцінка конкурентоспроможності банку» проводить ідентифікацію зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності банку, оцінює можливості їх прояву та ступінь їх впливу, ранжує за актуальністю та значущістю для відповідного періоду часу, визначає поточний профіль рівня конкурентоспроможності банку.

Якщо за результатами аналізу плановий рівень конкурентоспроможності не досягається, то необхідним є розробка адекватних заходів по підвищенню рівня конкурентоспроможності до планових значень.

Ця задача вирішується на основі розроблених моделей і методів у блоці «розробка управлінських впливів», який готує програму заходів щодо забезпечення планового рівня конкурентоспроможності і попереджує негативний розвиток подій або компенсацію їх негативних наслідків.

Далі пробне рішення, доповнене програмою заходів по забезпеченню необхідного рівня конкурентоспроможності, підлягає аналізу й оцінці. Якщо воно забезпечує досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності, то приймається до реалізації. Даний цикл повторюється до тих пір, поки не буде забезпечене досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку.

Необхідно зауважити, що при плануванні заходів по забезпеченню планового рівня конкурентоспроможності в процесі вже прийнятого рішення

повинно передбачатися повторення аналогічного комплексу робіт на ключових стадіях реалізації рішень.

Очевидно, що програмою заходів щодо забезпечення планового рівня конкурентоспроможності повинні використовуватись ресурси, що відповідають рівню пробного рішення.

Інформаційна база для виконання всіх наведених вище функцій концентрується в базах даних блоку «Нормативно-довідкова і методична інформація», до складу якого входять декілька баз даних: архів результатів моніторингу; каталог факторів конкурентоспроможності; каталог профілей конкурентоспроможності банку; банк методів, моделей і інструментальних програмних засобів аналізу конкурентоспроможності банку; банк методів і алгоритмів управління конкурентоспроможністю; прогнозна інформація.

Інформаційне забезпечення за джерелами надходження складається з двох блоків: зовнішнього та внутрішнього забезпечення. Зовнішнє інформаційне забезпечення надає інформацію про зовнішні фактори конкурентоспроможності як прямого впливу (банківська система), так і непрямого впливу (інформація про стан національної та світової економіки).

До першого блоку входить інформація про фактори прямого впливу – конкурентоспроможність банківської системи, а саме: інформація, що характеризує дії НБУ як регулятора банківської системи та провідника грошово-кредитної політики; інформація про банківський сектор економіки та основних банків-конкурентів. В даному випадку йдеться про розмір процентних ставок банків-конкурентів, банків-лідерів ринку фінансових послуг, їх цінові стратегії на ринку, нецінові методи управління конкурентоспроможністю тощо.

Другий блок містить інформацію про стан фінансових ринків: середньо ринкові процентні ставки, мінімальні, максимальні процентні ставки на певні фінансові інструменти, співвідношення попиту та пропозиції на фінансові ресурси, зміна кон'юнктури на певних фінансових ринках тощо.

Третім блоком є інформація про рівень конкурентоспроможності національної економіки: рівень ВВП, індекс споживчих та виробничих цін, темп інфляції, рівень безробіття, доходи та витрати населення, валютний курс та його зміна, зміни в політичній та правовій сфері країни, зміни в законодавстві тощо. На підставі аналізу даних показників можна зробити висновок про причини зміни рівня конкурентоспроможності банку в звітному періоді та спрогнозувати її динаміку в майбутньому.

Внутрішнє інформаційне забезпечення надає інформацію про внутрішні фактори конкурентоспроможності банку, систему управління конкурентоспроможністю, результативність функціонування цієї системи в банку тощо.

Весь блок інформації про діяльність банку можна розділити на три групи, різні за повнотою охоплення даних, їх видами та періодичністю подання.

Перша група включає весь спектр внутрішньобанківської інформації, яка є найбільш повною, достовірною та оперативною. Ця інформація повною мірою відповідає основним вимогам аналітичності.

Друга група – інформація, що спрямовується в Національний банк України. До теперішнього часу проблемою залишається значний обсяг інформації, що подається банками до наглядових органів, що ускладнює роботу банків та вимагає додаткових витрат на її формування.

Третя група – інформація, що спрямовується окремим суб'єктам. Ці дані, як правило, мають вузько специфічний напрямок, виконують певну мету та обмежені. Так, для зовнішніх користувачів (засоби масової інформації) – готується спеціальна публічна звітність, для податкових та статистичних органів використовуються стандартні форми звітності (декларації тощо), для контрагентів банку, рейтингових агентств, владних структур пропонується обмежене коло інформації залежно від цілей. Відмітимо, що до суб'єктів третього блоку належать самі банки, які вивчають діяльність банків-конкурентів.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження проведеного в другому розділі дисертаційного дослідження нами були зроблені наступні висновки:

1. Розроблена процесна модель механізму управління конкурентоспроможністю банку забезпечує досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банку через взаємодію всіх її елементів, і включає діагностику, управління цілями, формування заходів щодо реалізації конкурентної стратегії та регулювання.

2. Основою механізму управління конкурентоспроможністю банку є планування, яке запропоновано класифікувати за наступними ознаками: об'єктом; предметною сферою; підфункціями в розрізі предметних сфер; часовим інтервалом, обов'язковістю виконання.

3. Аналіз конкурентоспроможності банку виконує оціночну (визначення відповідності фактичної конкурентоспроможності банку та його продуктів цільовим параметрам), діагностичну (визначення причин відхилень фактичних значень від цільових параметрів та прогнозування подальшого розвитку ситуації) та пошукову (виявлення потенційних можливостей забезпечення досягнення встановлених цільових параметрів) функції.

Основними класифікаційними ознаками для аналізу конкурентоспроможності банку є просторова ознака, об'єкт аналізу, зміст програми аналізу, періодичність.

На оперативному рівні пропонується визначати інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту (частковими показниками є показники конкурентоспроможності банківського продукту за технічними, функціональними та економічними характеристиками), на тактичному рівні – інтегральний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів банку для завоювання планової частки ринку (частковими показниками є операційна ефективність банку та частка банку на ринку банківських послуг),

на стратегічному – інтегральний показник, що визначає конкурентний потенціал банку.

4. Регулювання – це функціональна складова, що пов'язує систему управління конкурентоспроможністю банку з зовнішнім середовищем, і детермінується нормативністю, оскільки управлінський вплив відбувається у випадку виявлення будь-якого відхилення від планових або нормативних показників.

Процес регулювання конкурентоспроможності банку відбувається на двох рівнях: виконавчому (безперервний контроль рівня конкурентоспроможності, що змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів; розробка заходів коригування для забезпечення планового рівня конкурентоспроможності банку) та координуючому (маневрування ресурсами банку внаслідок зміни планів щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності банку або зміни зовнішнього середовища).

Основні результати розділу опубліковані в наукових статтях [185, 186,187] та тезах доповідей [188].



РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ

3.1. Дослідження умов та факторів конкурентоспроможності банків України

Для діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок банківських послуг, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку використаємо модель п'яти сил конкуренції М.Портера, відповідно до якої конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як конкуренція з боку продуктів, що виробляються підприємствами інших галузей, і є якісними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною; загроза появи в галузі нових конкурентів; суперництво між підприємствами однієї галузі; економічні можливості та торговельні спроможності постачальників; економічні можливості та купівельні спроможності покупців. Ці фактори підкреслюють, що конкуренція на ринку банківських послуг не зводиться лише до суперництва між банками, що вже функціонують на ринку.

До конкурентів банку на ринку банківських послуг можуть бути віднесені фінансові організації, що функціонують на даному ринку, і мають відповідну ліцензію на здійснення діяльності на ринку фінансових послуг.

При розробці стратегій банки повинні урахувати замітники, що виступають як сила, що визначає цінову та асортиментну політики.

Кількість учасників фінансового ринку за період з 01.01.2005 по 01.01.2010 поступово збільшувалась (табл. 3.1).

Кількісні показники конкуренції на ринку фінансових послуг України за період з 01.01.2005 по 01.01.2010 [189, 190, 191, 192, 193, 194,195]

Показник	1.01.2005	1.01.2006	1.01.2007	1.01.2008	1.01.2009	1.01.2010
Банки	181	186	193	198	198	197
Небанківські фінансові установи:	1372	1612	1745	1913	2016	2008
кредитні установи	623	725	781	840	878	816
страхові компанії	387	398	411	446	469	450
ломбарди	262	322	315	309	314	373
фінансові компанії	45	74	116	170	193	208
довірчі товариства	-	-	-	1	2	2
недержавні пенсійні фонди	21	54	79	96	109	109
адміністратори НПФ	29	37	41	50	50	49
інші установи	5	2	2	1	1	1

Як свідчить проведений аналіз, у загальній структурі активів фінансового ринку вагома частка належить банкам. Так, за період з 01.01.2005 по 01.01.2010 питома вага активів банків зростає з 85,87 % до 93,47 % відповідно. Неванківські фінансові інституції займали лише 14,13 % та 6,53 % у загальних активах фінансового ринку відповідно (додаток Т, рис. 3.1).

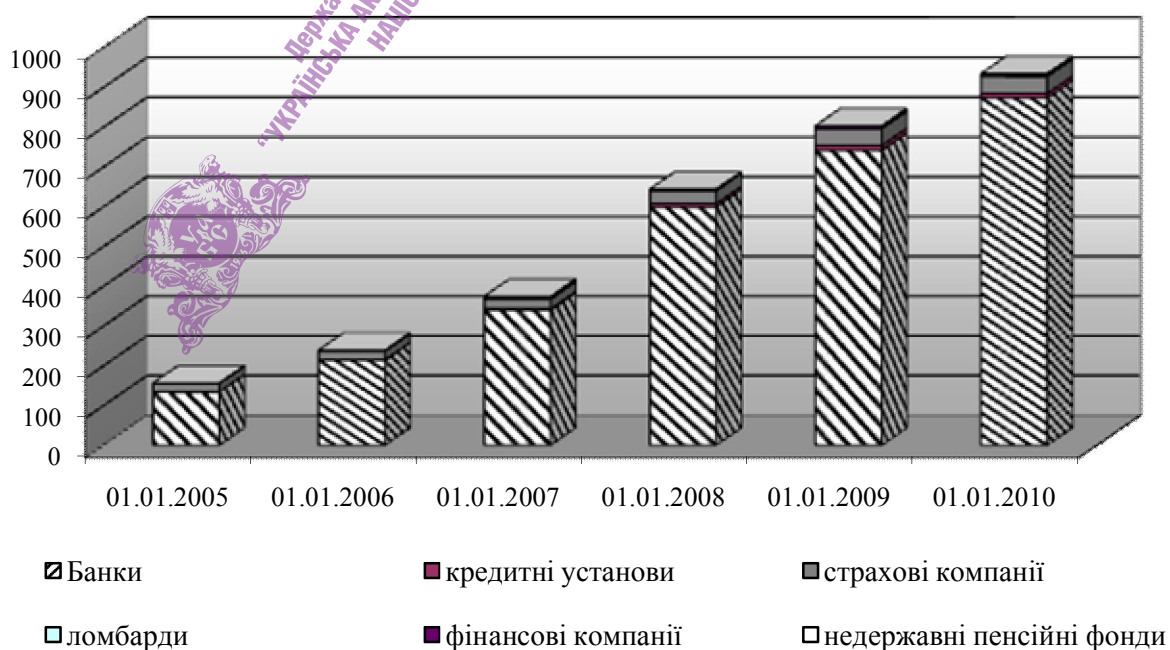


Рис. 3.1. Динаміка активів фінансового ринка України за період з 01.01.2005 по 01.01.2010, млрд. грн.

До початку світової фінансової кризи фінансовий сектор України розвивався досить динамічно: зростала кількість установ, вартість їх активів, попит на їх послуги з боку споживачів.

Зміна зовнішнього середовища, зокрема, прояви світової фінансової кризи, виявила низку проблем на ринках фінансових послуг, серед яких: недостатня капіталізація фінансових установ, недосконалість вимог до якості та диверсифікації активів для окремих фінансових ринків, дисбаланс між очікуваною дохідністю та спроможністю компенсувати прийняті ризики, відсутність ефективної системи захисту прав споживачів фінансових послуг, низький рівень прозорості діяльності фінансових установ, недостатня інституційна спроможність інститутів державного регулювання, що позначилося на неспроможності вживати ефективних заходів з нагляду та регулювання ринків фінансових послуг.

Загальною тенденцією на ринках фінансових послуг, як і в інших галузях економіки, став спад ділової активності. Обсяги основних наданих послуг, портфель договорів протягом 2009 року зберігали спадаючу динаміку. Показник загальних активів фінансових установ до кінця 2009 року набув тенденції щодо скорочення темпів спаду та стабілізації.

Розмір активів фінансових установ протягом 2009 року залишався майже незмінним, зважаючи на негативні наслідки фінансової кризи, і склав 61 млрд. грн. проти 61,7 млрд. грн. за станом на 01.01.2009 (додаток У). Проте, слід зазначити, що активи фінансових установ з 01.01.2005 по 01.01.2010 збільшилися майже у 2,8 рази.

Найбільшу питому вагу в активах фінансових установ займають активи страхових компаній, кредитних установ та фінансових компаній і за станом на 01.01.2010 складають 68,8 %, 19,4 % та 9,4 % відповідно проти 91,3 %, 3,8 % та 3,7 % за станом на 01.01.2005 (рис. 3.2).

Тобто питома вага кредитних установ та фінансових компаній збільшилась на 15,6 % та 5,7 % відповідно за рахунок зменшення частки страхових компаній на 22,5 %.

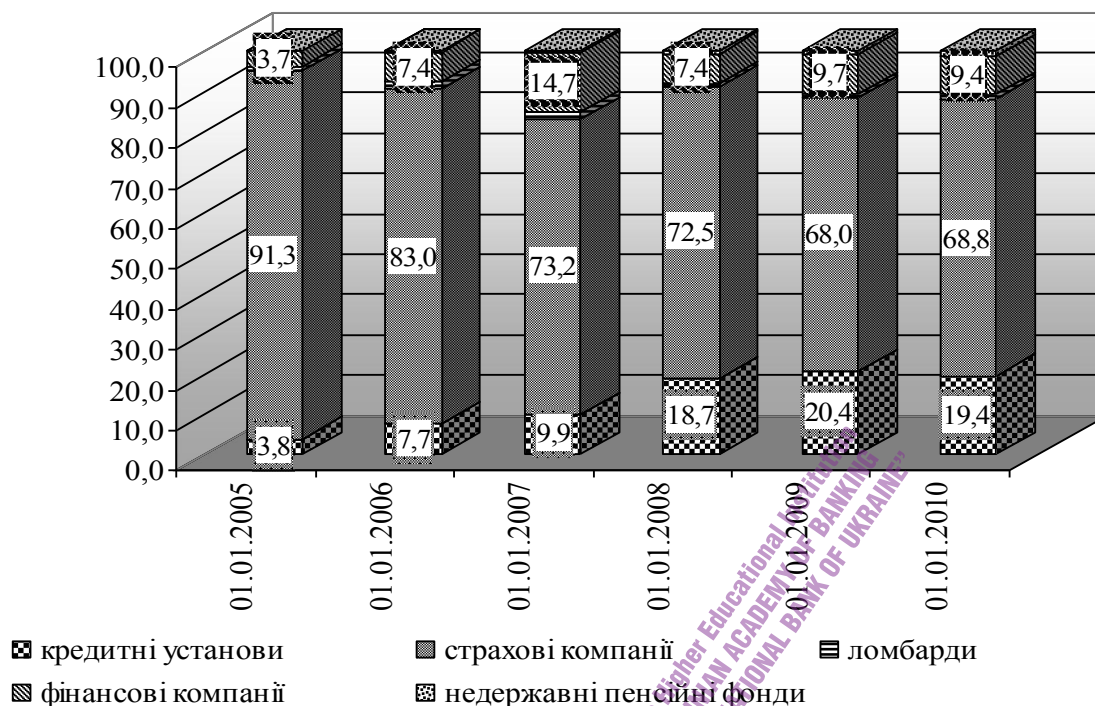


Рис. 3.2. Динаміка структури активів небанківських фінансових установ України за період з 01.01.2005 по 01.01.2010, %

У таблиці 3.2 наведені річні обсяги наданих послуг за видами фінансових установ.

Таблиця 3.2

Обсяги фінансових послуг, які були надані небанківськими фінансовими установами за 2004-2009 рр., млн. грн. [189-195]

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Страхові компанії:						
- надходження страхових премій	19431,0	12854,0	13830,0	18008,2	24008,6	20442,1
Кредитні спілки:						
- надані кредити	691,0	1442,0	2597,0	4512,3	5572,8	3909,1
- внески на депозитні рахунки	550,0	1146,0	1927,0	3451,2	3951,1	2959,3
Фінансові компанії:						
- обсяг наданих послуг	27,3	280,1	475,8	698,4	1796,0	1753,7
Юридичні особи публічного права:						
- надані кредити	-	-	-	1865,4	2898,2	2561,7
Інші кредитні установи:						
- надані кредити	-	-	-	1151,5	2901,0	1805,4
Недержавні пенсійні фонди:						
- пенсійні внески	-	36,4	119,7	234,4	582,9	754,6
Ломбарди:						
- надані кредити під заставу	н/д	1429,0	1141,8	1955,0	2126,0	3505,0

Розвиток ринку небанківських фінансових послуг до 2009 року набув позитивної динаміки росту, зокрема, у зростанні наданих послуг страховими компаніями, кредитними спілками, послуг з недержавного пенсійного забезпечення та інші, тоді як наприкінці 2008 року розпочалося уповільнення темпів росту. Разом з тим, окремі види послуг так і не набували системного характеру, та відповідно, мали низькі обороти.

Прогнозується продовження уповільнення скорочення ділової активності компаній та поступова стабілізація на ринку небанківських фінансових послуг до кінця 2010 року. Будуть здійснюватись заходи щодо оптимізації витрат, перегляду організаційної структури, скорочення регіональних відділень тощо. Нагальним стає якісний перегляд стратегії управління та менеджменту, правил надання фінансових послуг та інвестиційних пріоритетів.

Загальними негативними тенденціями 2009 року, що позначилися на розвитку ринків фінансових послуг, були:

- відтік портфельних інвестицій з українського фондового ринку;
- обмеженість доступу до зовнішніх та внутрішніх кредитних ресурсів;
- суттєве скорочення попиту на світових ринках на продукцію українського експорту, що загрожує скороченням виробництва, доходів громадян та зайнятості населення;
- стагнація фондового ринку;
- збільшення ризиків, пов'язаних з інвестуванням активів фінансових установ та неповернення наданих позик (кредитів);
- зменшення довіри населення до фінансових установ взагалі;
- валютно-курсова нестабільність;
- очікування збільшення бартеризації економіки;
- збереження негативних інфляційних очікувань населення;
- негативний прогноз щодо підвищення кредитного рейтингу України міжнародними рейтинговими агентствами;
- небезпека подальшої тінізації економіки;
- ризик відсутності взаємодії між банками та небанківським

фінансовими установами, щодо гарантування доступу останніх до розміщення на депозитних рахунках коштів;

- відсутність достатніх механізмів захисту споживачів фінансових послуг у разі затягування або відмови фінансовою установою виконання своїх зобов'язань за укладеними договорами;

- переоцінка вартості інвестиційних активів через валютний, кредитний та інші ризики призведе до зменшення обсягів активів фінансової установи та як наслідок, набуде критичного значення щодо здатності виконання установою своїх зобов'язань.

Обсяги фінансових послуг, наданих юридичними особами – суб'єктами господарювання, які за своїм правовим статусом не є фінансовими установами, але мають визначене законом право надавати фінансові послуги, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Обсяги фінансових послуг, наданих юридичними особами, які не є фінансовими установами за 2005-2009 рр., млн. грн. [195]

Вид фінансової послуги	Обсяг фінансового активу, що є предметом договору				
	2005	2006	2007	2008	2009
Фінансовий лізинг	830,9	3284,6	11648,8	7729,7	2217,5
Поштовий переказ (Укрпошта)	1548,6*	3562,7	4259,2	5713,3	6233,6
Всього	2379,5	6847,3	15908,0	13443,0	8451,1

*дані щодо обсягів поштового переказу наведені лише за II півріччя 2005 року, оскільки Дежфінпослуг на виконання доручення КМУ взяла на облік УДППЗ «Укрпошта» лише у III кварталі 2005 року.

Дані таблиці 3.3 свідчать про значне зменшення обсягів надання послуг з фінансового лізингу за 2009 рік порівняно з 2008 роком та суттєве скорочення обсягу зазначених послуг порівняно з попередніми роками. Поряд з цим, поступово зростають обсяги наданих послуг юридичними особами, які не є фінансовими установами, з поштового переказу. За 2006-2009 рр. обсяг таких послуг збільшився на 43 %, а за 2009 рік збільшився на 9 %.

Стрімке скорочення обсягів лізингових операцій у 2009 році пов'язано, перш за все, зі зменшенням попиту на зазначені послуги через скорочення обсягів виробництва, неплатоспроможність підприємств, недостатність власних коштів лізингодавців та різке обмеження доступу до альтернативних джерел фінансування лізингових операцій. Крім того, значно зросли ризики виконання зобов'язань лізингоодержувачами за укладеними договорами фінансового лізингу.

Отже, в умовах недостатньої розвиненості фінансового ринку саме банки є основними його учасниками, і їх вплив продовжує зростати. Банки не відчують значного конкурентного тиску з боку фінансових й не фінансових організацій, що реалізують продукти-субститути.

Банківська система України динамічно зростала до 2009 року (рис. 3.3, додаток Ф).

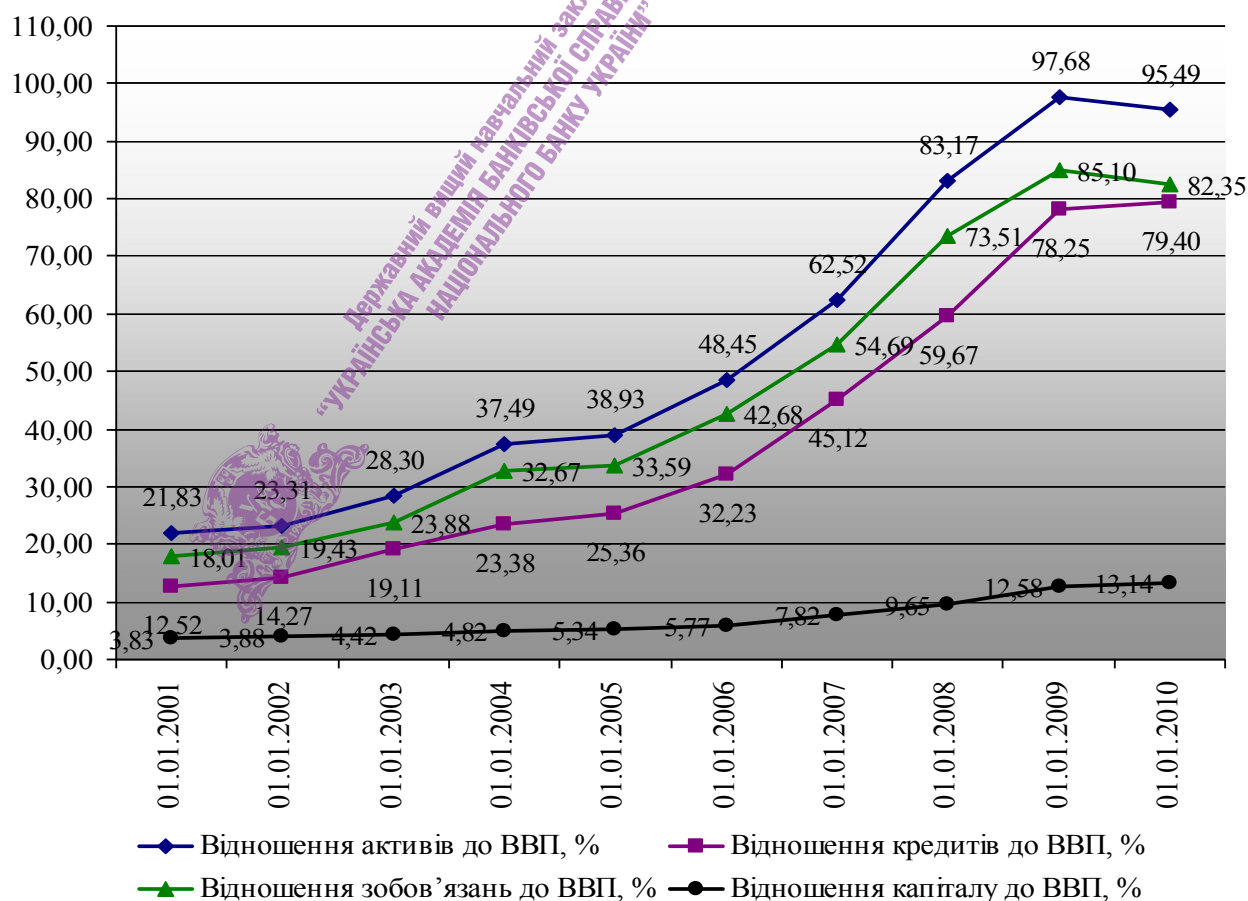


Рис. 3.3. Динаміка відношення основних показників банківської системи України до ВВП за період з 01.01.2001 по 01.01.2010

Так, активи збільшилися до 97,68 % по відношенню до ВВП, зобов'язання – до 85,10 %, кредити – до 78,25 %, капітал – 12,58 % у 2008 році проти 21,83 % , 18,01 %, 12,52 %, 3,83 % відповідно у 2000 році. Проте, у 2009 році дані показники знижувались як наслідок фінансово-економічної кризи. Варто відмітити, що, незважаючи на стрімке зростання зазначених показників, відношення основних показників банківської системи до ВВП залишається низьким порівняно з більшістю європейських країн. Так, відношення капіталу до ВВП складає у Росії – 37,2 %, у країнах Центральної Європи – понад 40 %; відношення активів до ВВП становить у США – 350 %, у Німеччині – 200 %, у Великобританії – 130 %, в Східній Європі – 80-90 % [196].

У 2009 році, внаслідок світової фінансово-економічної кризи, банківська система України зазнала чималих втрат. Починаючи з жовтня 2008 року, діяльність банків характеризувалася скороченням активної діяльності, зменшенням ресурсної бази, збільшенням питомої ваги проблемних кредитів та отриманням банківською системою збитків у сумі 31491,8 млн. грн. Разом з тим, у діяльності банків у 2009 році були відмічені й окремі позитивні тенденції: збільшився капітал банків, зросла адекватність регулятивного капіталу, збільшились обсяги кредитування підприємств у національній валюті. Фінансовий стан окремих банків залишається важким, проте, в цілому по банківській системі спостерігається хоча й незначне, але покращення основних показників їх діяльності.

Другим фактором, що аналізується в моделі М. Портера, є загроза появи в банківській галузі нових конкурентів, що приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку, загострення конкуренції і, як наслідок, – зменшення цін і зниження рентабельності.

У 2001-2008 рр. в Україні тривав процес збільшення діючих банків та їх регіональних підрозділів. На початок 2009 року, порівняно з відповідним періодом 2001, їх кількість збільшилась на 30, кількість філій – на 30, кількість відділень – на 16661 одиницю (рис. 3.4, додаток X).

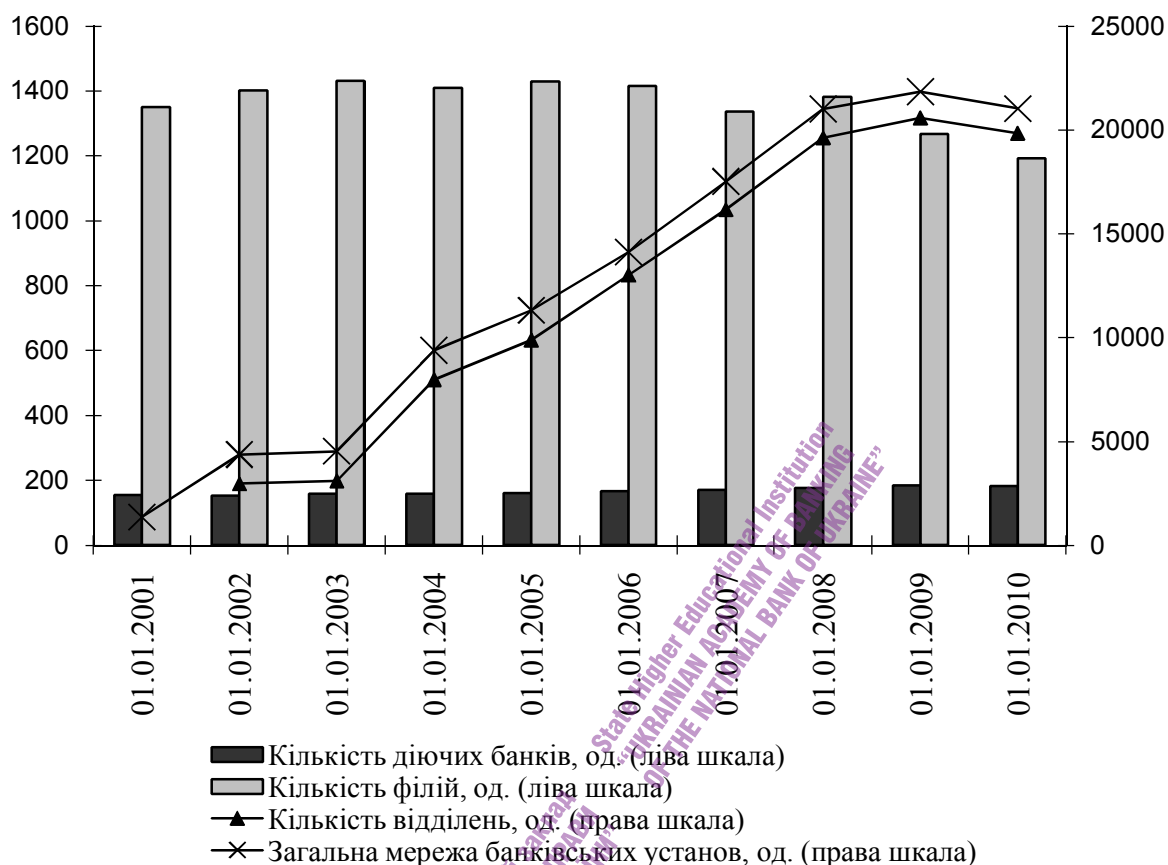


Рис. 3.4. Динаміка кількості банківських установ України за 2001-2009 рр.

Відповідно, в цей період відбувалося підвищення конкуренції на ринку банківських послуг, що стимулювало банки до застосування заходів цінової та нецінової боротьби.

Починаючи з 01.01.2009, кількість банків, що мають банківську ліцензію, поступово зменшується (станом на 01.01.2009 – 184 проти 182 за станом на 01.01.2010). Аналогічну тенденцію мала й кількість філій банків, яка зменшилась на 74 одиниці, кількість відділень – на 735 одиниць.

На конкурентоспроможність банківської системи значний вплив має входження іноземного капіталу, який почав надходити в банківську систему України в 1995 року, коли в Україні було створено дочірній банк ING, Голландія [197].

За станом на 01.01.2001 в Україні з 154 банки, які мали ліцензію на здійснення банківських операцій, діяли 22 банки з іноземним капіталом (14,3 %

від загальної кількості діючих), в тому числі 7 зі 100 % іноземним капіталом (відповідно 4,5 %), при чому частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків складала 13,3 %. Варто відмітити, що найбільша частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків становила 36,7 % за станом на 01.01.2009, діяли 53 банки з іноземним капіталом (28,8 % від загальної кількості діючих), у тому числі 17 банків зі 100 % іноземним капіталом (відповідно 9,2 %), тобто кількість банків з іноземним капіталом зростає у 2,4 рази, а частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків зростає у 2,8 рази, (рис. 3.5). Проте, за станом на 01.06.2010 відповідні показники дещо знизились, що пов'язано з фінансовою кризою.

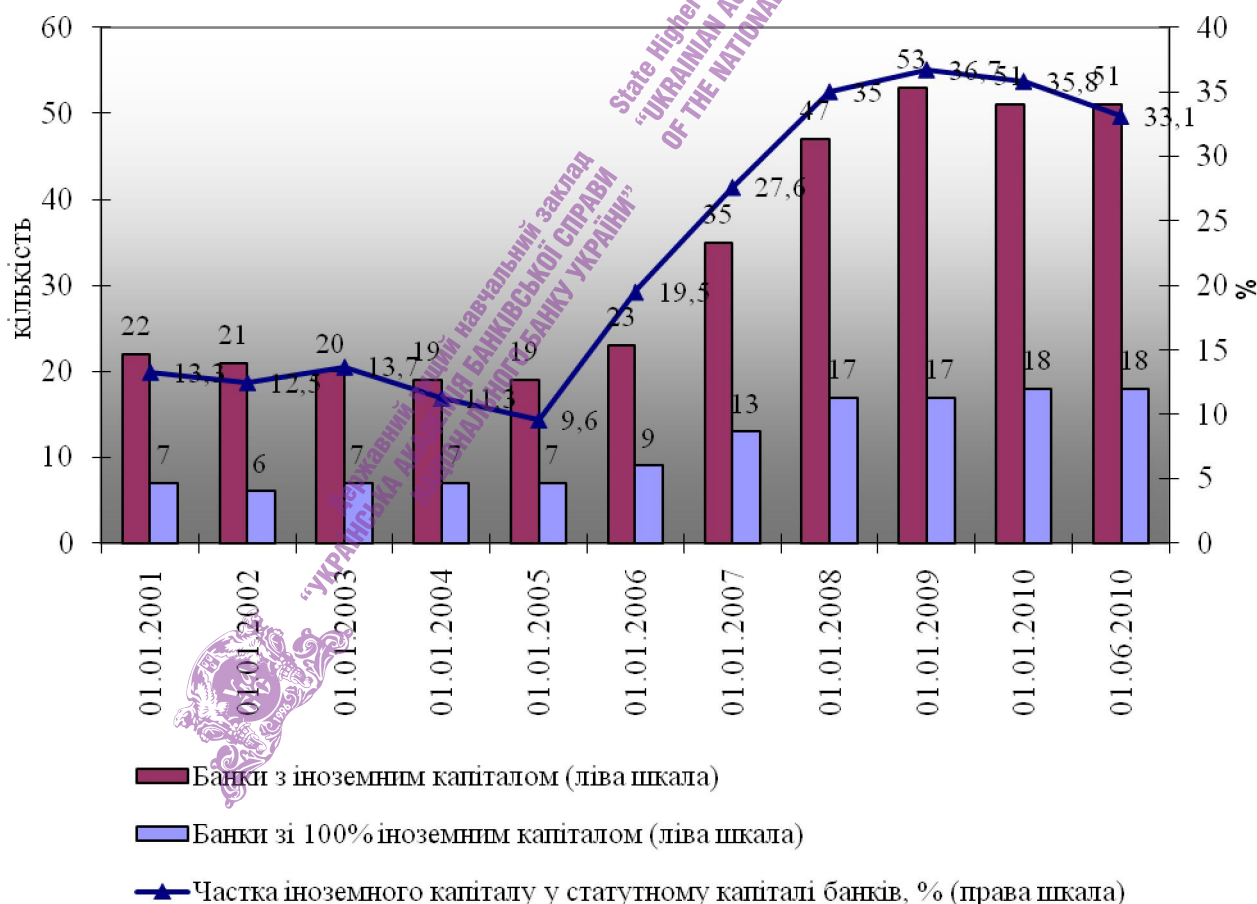


Рис. 3.5. Динаміка участі іноземного капіталу в банківській системі України за період з 01.01.2001 по 01.06.2010

За даними НБУ станом на 01.01.2010 іноземний капітал представлений 23 країнами. Найбільшу частку в загальній сумі іноземного капіталу становить капітал Росії, Кіпру, Австрії, Франції, Нідерландів та Угорщини [198].

Основними бар'єрами, що перешкоджають входженню в галузь, є:

- діловий ризик (споживачі надають перевагу співпраці з добре відомими банками; для банків, що виходять на ринок, необхідні значні витрати фінансових, трудових ресурсів та витрати часу на формування та підтримку необхідного іміджу);

- державна політика регулювання (Національний банк України вводить значні вимоги до розміру капіталу, керівного складу, приміщень банку тощо);

- значна потреба в капіталі (капітал потрібен не тільки для виконання вимог Національного банку України, а й для забезпечення реалізації оперативної та захисної функцій);

- переваги вже діючих банків, які забезпечують їм нижчі операційні витрати (сформована регіональна мережа, кадровий потенціал, наявність необхідних зв'язків у ділових та політичних колах тощо);

- повільне зростання галузі, обумовлене кризовими явищами, що обмежує її здатність прийняти новий банк без негативного впливу на діяльність банків.

Ураховуючи зазначене вище, можна стверджувати, що можливість появи нових потенціальних конкурентів є незначною.

З-поміж усіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює міжбанківська конкуренція.

Ринок вважається монополізованим, якщо, або найбільший банк (CR_1) має долю на певному ринку більше 35 %, або три найбільших (CR_3) мають частку більше 50 %, або 5 найбільших (CR_5) мають частку більше 70 %. Як свідчать наведені в додатку Ц дані, показники монополізації банківської системи станом на 01.01.2010 набагато нижчі критичного рівня: CR_1 становить 11 %, CR_3 – 23 %, CR_5 – 35 %.

Для аналізу концентрації ринку застосовується індекс Херфіндаля-Хіршмана (Herfindahl-Herschman Index, ННІ): ринок з ННІ менше 1000 є слабо концентрованим, з ННІ від 1000 до 1800 – помірно концентрованим і при ННІ більше 1800 – сильно концентрованим. Динаміка індексу Херфіндаля-Хіршмана вказує на низький рівень концентрації банківської системи України, зокрема кредитного портфеля та депозитів (рис. 3.6).

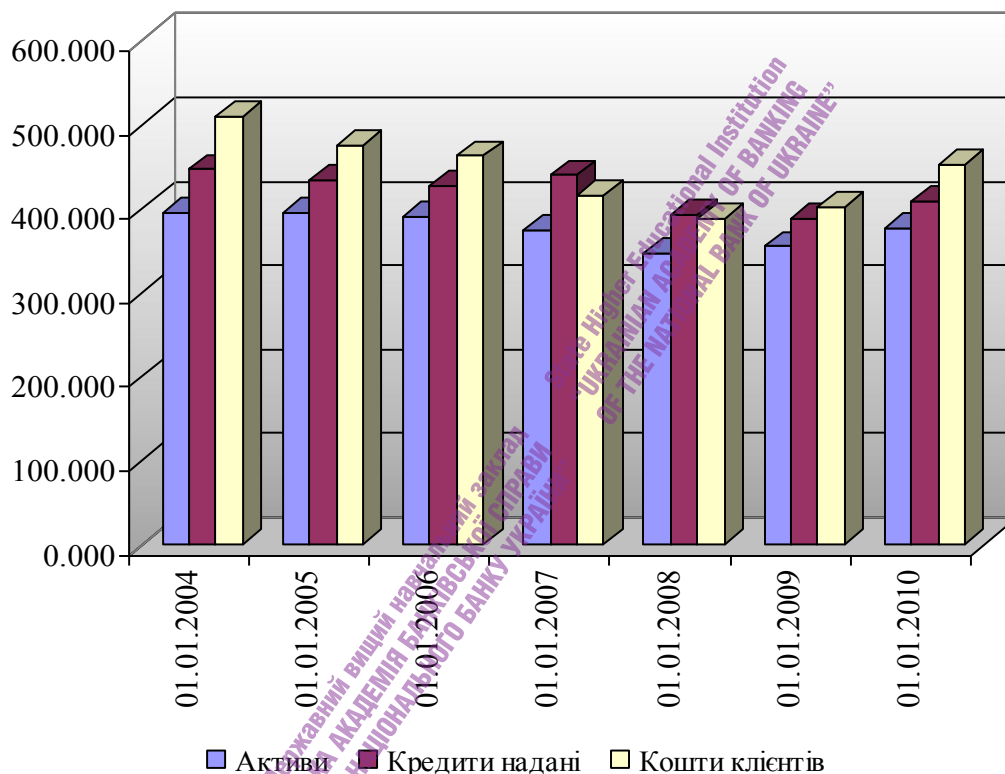


Рис. 3.6. Динаміка індексу Херфіндаля–Хіршмана за період з 01.01.2004 по 01.01.2010

Індекс концентрації депозитних ресурсів фізичних осіб є вищим, проте даний ринок також є слабо концентрованим.

За період дослідження рівень концентрації банківської системи України незначно збільшувався: ННІ за кредитним портфелем збільшився на 38 пунктів, за депозитами – на 56 пунктів, за системою в цілому – на 19 пунктів.

Отже, в банківській системі України є невикористаний резерв підвищення конкурентоспроможності, що передбачає збільшення її концентрації та дає можливість економії від ефекту масштабу.

Банківська система України характеризується значною територіальною концентрацією, обумовлена різним розвитком відповідних регіонів. Дані додатку Ч свідчать, що на сьогоднішній день найбільша кількість банків зосереджена в Київській, Донецькій, Дніпропетровській, Одеській та Харківській областях.

Проаналізуємо особливості регіональних банківських мереж на територіальних одиницях України по відношенню до середньої кількості населення, що там проживає. Результати розрахунків наведено в додатку Ш.

Проведені розрахунки свідчать про нерівномірність розташування банківських установ як географічно по території України (рис. 3.7), так і відносно середньої кількості населення, яке проживає на її території.

Слід зазначити, що такі територіальні одиниці, як м. Київ, Харківська, Одеська, Донецька, Дніпропетровська мають найбільшу кількість установ банків на своїй території, а області західної України: Хмельницька, Чернівецька, Житомирська, Волинська, Тернопільська, Рівненська, мають найменшу кількість банківських установ (див. рис. 3.7). У зазначених регіонах спостерігається «нестача» банківських установ у вимірах кількості населення на одну установу (див. додаток Ш). Так, наприклад, цей показник у Тернопільській області перевищує на 58,2 % середній загальноукраїнський показник, де до однієї банківської установи відноситься 3269 чоловік, а в м. Києві даний показник становить 1283 чоловіки на одну установу, що на 37,9 % нижче, ніж у середньому по Україні.

Такий нерівномірний розподіл банківських установ по Україні пояснюється, перш за все, особливостями розвитку регіонів, їх соціально-економічним станом та інвестиційною привабливістю. Це є підтвердженням важливості урахування регіонального фактору при управлінні конкурентоспроможності та ефективного управління регіональною банківською мережею для кожного з банків як регіонального, так і місцевого значення.

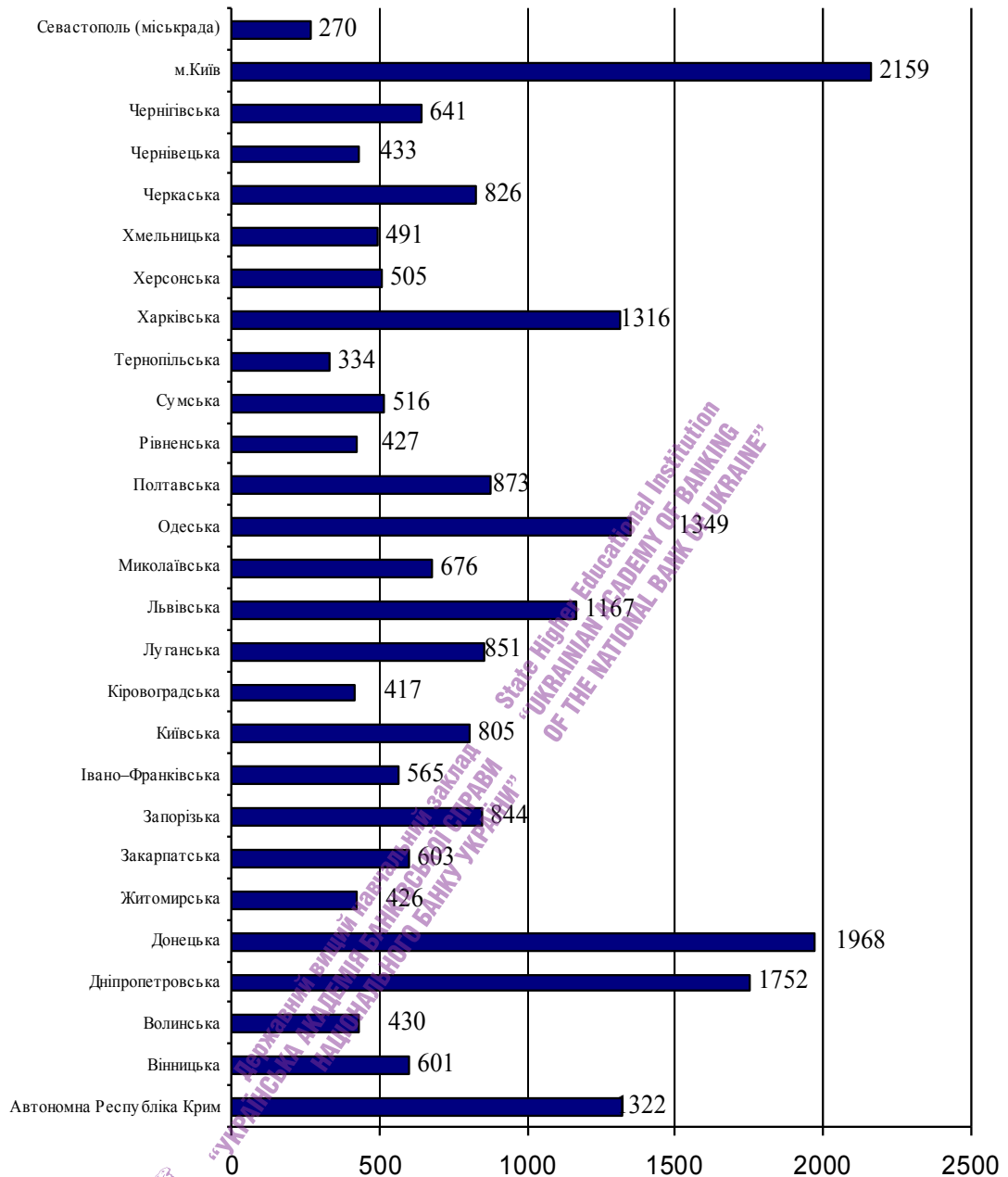


Рис. 3.7. Кількість банківських установ за регіонами України станом на 01.01.2010

Специфіка банку для дослідженні конкуренції полягає у специфіці їх ресурсів, які за своєю суттю є фінансовими.

Основним постачальником ресурсів в економіці ринкового типу є населення. На відміну від підприємств, грошові кошти яких за своєю природою мають короткостроковий характер, оскільки призначені для обслуговування господарського обороту, вклади населення в економіці, що стабільно

розвивається, звичайно орієнтовані на довгострокові цілі (підвищення рівня добробуту в майбутньому, рента, придбання благ з високою вартістю та ін.) і є достатньо стабільним джерелом інвестиційних вкладень.

Зобов'язання банків за період з 2000 по 2010 рік зросли у 24,6 рази, причому кошти суб'єктів господарювання та фізичних осіб збільшились у 8,8 та 31,6 рази відповідно. Частка коштів суб'єктів господарювання в зобов'язаннях має тенденцію до зниження, так, за станом на 01.01.2001 питома вага коштів суб'єктів господарювання в структурі зобов'язань становила 42,68 %, а за станом на 01.01.2010 – 15,06%. Протилежна ситуація з коштами фізичних осіб. Так, з 01.01.2001 частка коштів фізичних осіб в зобов'язаннях банків постійно зростала до 01.01.2006 та становила 21,71% та 38,50 % відповідно. В подальшому цей показник має тенденцію до зниження і станом на 01.01.2010 складає 27,45 % (рис. 3.8).

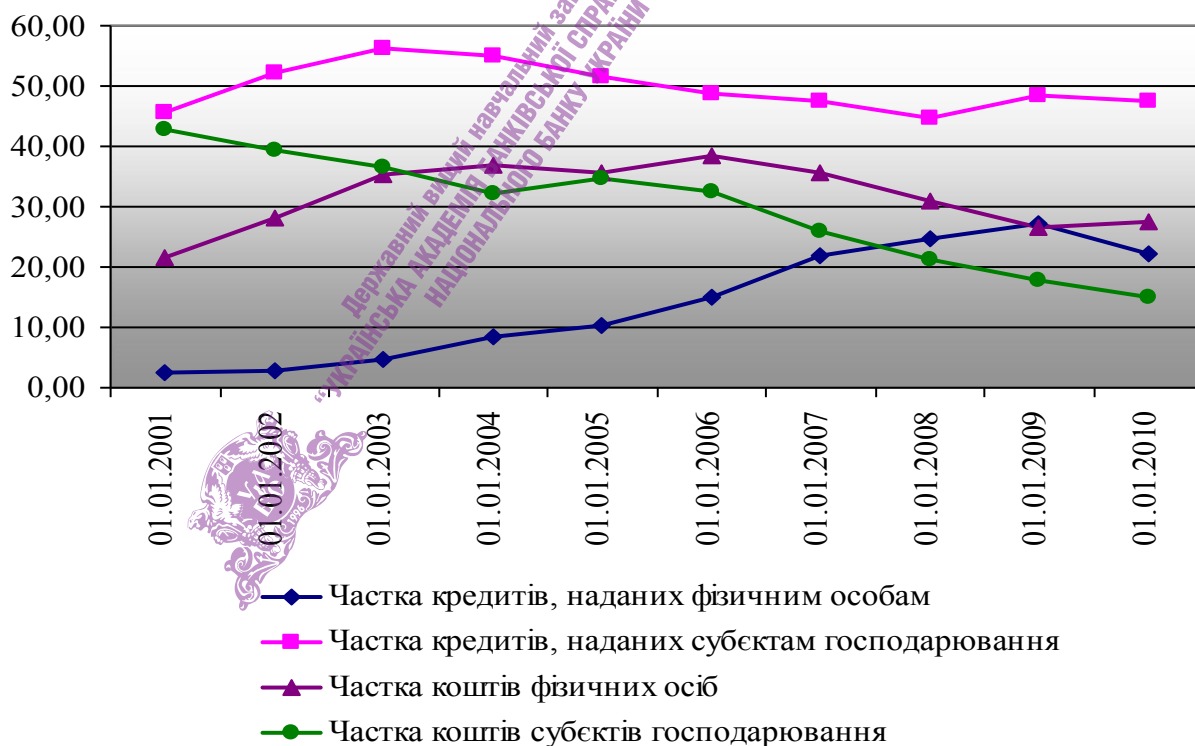


Рис. 3.8. Динаміка частки кредитів, наданих фізичними особам і суб'єктам господарювання в активах та коштів фізичних осіб і суб'єктів господарювання в зобов'язаннях банків України за період з 01.01.2001 по 01.01.2010

Якщо у 2007 – на початку 2008 рр. банки активно залучали кошти з зовнішніх ринків, то у 2009 році основу ресурсної бази для банків становили внутрішні ресурси, насамперед, кошти фізичних і юридичних осіб (понад 40 %), кредити НБУ (понад 10 %), кошти інших банків (до 40 %). Питома вага інших складових, зокрема, заборгованості банків за цінними паперами власного боргу (2 %), залишалася незначною.

У період економічної кризи значно знизились темпи приросту депозитних вкладів. За даними Асоціації українських банків [199], у першому півріччі 2009 року відтік з депозитних рахунків досяг 61 млрд. грн. (за три квартали 2009 року – 55,2 млрд. грн.), тоді як у 2008 році за цей період приток коштів по системі склав 43,8 млрд. грн. Неправильно вважати, що кошти вилучають лише з установ, які визнано «проблемними». Так, найбільше депозитів за перше півріччя 2009 року втратили: Приватбанк – 6,7 млрд. грн., ОТП банк – 5,2 млрд. грн., Альфа-банк – 4,1 млрд. грн. Через фінансові проблеми ряду найбільших банків України та мораторію НБУ на дострокове повернення депозитів був знищений імідж банківської системи в цілому. Таким чином, головна причина відтоку депозитних вкладень – відсутність довіри населення.

У результаті проведених заходів грошово-кредитної політики НБУ та зменшення панічних настроїв населення вдавалося зберігати позитивну динаміку депозитів фізичних осіб (хоча обсяг залучених депозитів так і не досяг рівня 2008 року). Разом з тим, досягнута стабілізація була хиткою, оскільки на динаміку клієнтських пасивів впливали нестабільність політико-економічної ситуації в країні, зниження доходів підприємств і реальних доходів населення.

З початку 2010 року загальний обсяг коштів фізичних та юридичних осіб збільшився на 7,3 % (майже на 25 млрд. грн.). Кошти фізичних осіб з початку року зросли на 9,2 % до 229 млрд. грн., що на 27 млрд. грн. перевищує їх докризовий рівень. Кошти фізичних осіб у національній валюті збільшились на 14 % до 110 млрд. грн. і посіли перше місце у структурі зобов'язань банків. Кошти суб'єктів господарювання зросли на 3,7 % до 119 млрд. грн. Отже,

робити висновок про відновлення темпів припливу коштів на депозитні рахунки передчасно, а погіршення строкової структури ресурсів обмежує ліквідність банків і вимагає додаткових зусиль щодо оптимізації платіжних календарів, забезпечення достатнього обсягу ліквідних активів.

Нині важливим аспектом формування ресурсної бази банків є оптимізація її валютної структури. Обмежені можливості банків щодо надання валютних кредитів (через заборону валютного кредитування населення і високі валютні ризики) містять потенціал зменшення попиту банків на валютні ресурси, в першу чергу, з боку банків з іноземним капіталом. Проте, в середньостроковій перспективі, зважаючи на потребу банків у валютних ресурсах для обслуговування своїх зовнішніх зобов'язань та існуючий розрив між валютними кредитами й депозитами (213,6 млрд. грн.. на 01.01.2010), приплив коштів на валютні депозити й надалі заохочуватиметься банками.

В умовах збереження низького рівня довіри до вітчизняного фінансового сектору, банки активно використовували короткострокові депозити (від 7 днів), що дозволило утримати клієнтську базу без необхідності підвищення процентних ставок. У свою чергу, це призводить до скорочення строковості залучених ресурсів і вимагає від банків додаткових зусиль щодо оптимізації платіжних календарів (GAP розривів), забезпечення достатнього рівня ліквідних активів.

Крім фізичних та юридичних осіб, до постачальників ресурсів відносяться інші банки (як вітчизняні, так і іноземні), Національний банк України, міжнародні фінансові організації тощо.

Основними постачальниками є інші банки та Національний банк України, кредити яких мають найбільшу, порівняно з іншими джерелами, диференціацію за умовами угоди (строки, суми, процентні ставки, зміна застав тощо). В умовах стабільного ринку до ресурсів з даних джерел мають доступ практично всі банки з високим рівнем кредитоспроможності.

В умовах кризи ліквідності на виконання функції «кредитора останньої інстанції» НБУ збільшив обсяги кредитів рефінансування. З вересня 2008 року

до березня 2009-го регулятором було надано кредитів рефінансування на загальну суму 145,87 млрд. грн. Водночас проводилися операції зі стерилізації надлишкової ліквідності, потреба в яких була зумовлена викривленнями на міжбанківському ринку через недовіру банків один до одного та не діючий через це механізм перерозподілу надлишкової ліквідності. В результаті одні банки відчували нестачу ліквідності, інші – її надлишок, який центральний банк змушений був вилучати з метою унеможливлення її використання для проведення спекулятивних операцій на валютному ринку. У цей період НБУ провів стерилізаційних операцій на загальну суму 29,68 млрд. грн. За винятком операцій із мобілізації надлишкової ліквідності, банк надав чистих кредитів рефінансування за цей період на суму 116,19 млрд. грн., а його позиція у регулюванні грошово-кредитного ринку з жовтня 2008 року змінилася з чистого дебітора на чистого кредитора.

Характерною рисою розвитку банківської системи України є значна зовнішня заборгованість, що посилює залежність банківської системи від валютної політики та стану зовнішніх ринків капіталу.

За даними Держкомстату, загальний зовнішній борг банківської системи за станом на 01.10.2009 р. склав 32 млрд. дол. і більш, ніж на 3/4 складався з довгострокових запозичень. Хоча впродовж 2009 р. банки реструктурували частину боргів, другу частину вони були змушені погашати в повному обсязі через погіршення кредитних рейтингів та політичну нестабільність України. Обслуговування банківських кредитів обійшлося вітчизняному платіжному балансу у відплив 8,2 млрд. дол. США, відплив коштів за 9 міс. 2009 р. за борговими цінними паперами склав 3 млрд. дол. США. Таким чином, боргові проблеми банківської системи трансформувалися в додаткове навантаження на платіжний баланс та тиск на валютний ринок.

Споживачі банківських продуктів також впливають на силу конкуренції в галузі. Конкуренція з боку споживачів банківських продуктів виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості; вимогах кращого обслуговування.

Проаналізувавши дані щодо розвитку банківської системи, можна визначити, що існує ряд внутрішніх загроз її конкурентоспроможності.

По-перше, конкурентоспроможність банківської системи України в цілому та окремих банків значною мірою залежить від рівня її капіталізації, який на сьогодні занижений. Незважаючи на підвищення рівня капіталізації банківської системи з 10,0 % на кінець 2007 до 14,8 % на кінець 2009 року, 7 з 18 найбільших банків не виконали план з капіталізації.

Аналіз основних показників діяльності банків України за 2001-2009 рр. показав, що регулятивний капітал банків збільшився у 28,6 рази. Основні економічні нормативи банківської системи відповідали встановленим граничним значенням. Так, норматив адекватності регулятивного капіталу був вищим за 10 %. Разом з тим, простежуються певні негативні тенденції. Зокрема, відбувалось зниження нормативу достатності капіталу, починаючи з 2005 року, проте з 2009 року даний показник стабільно зростає (рис. 3.9).

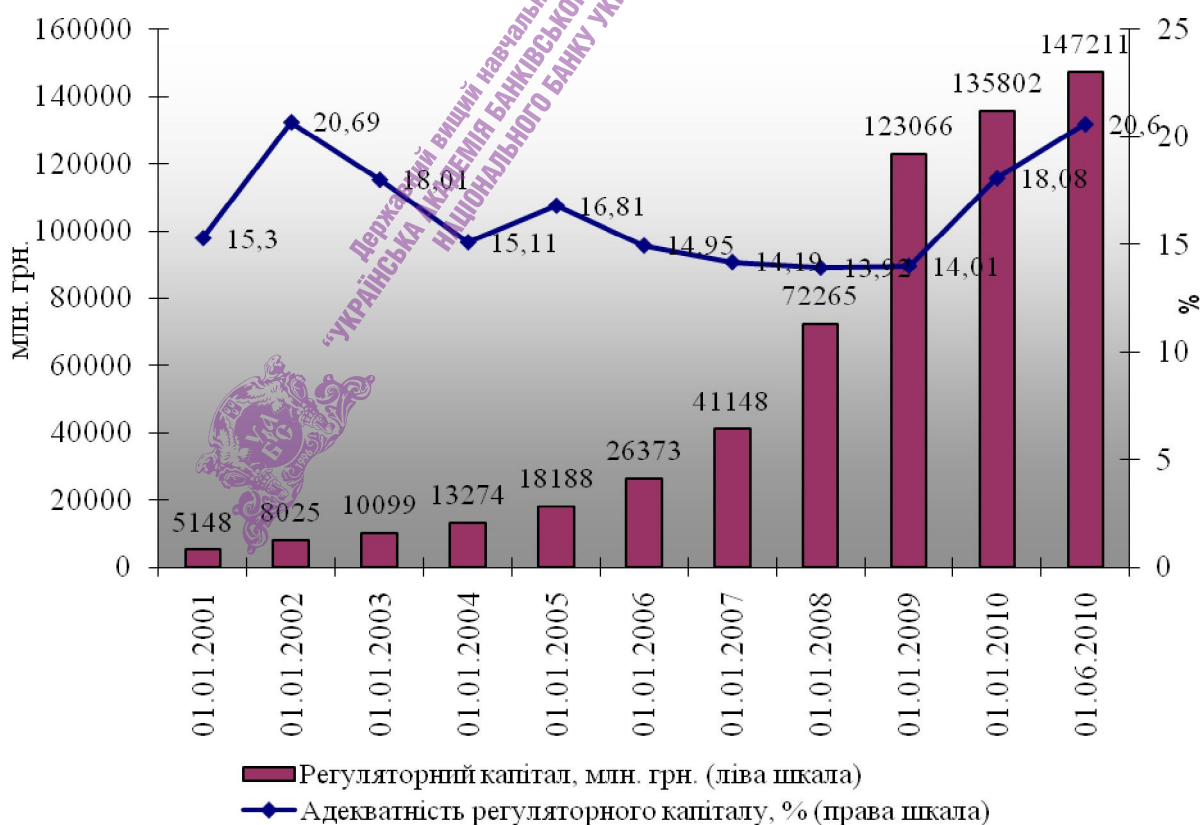


Рис. 3.9. Динаміка регулятивного капіталу банків України та його адекватності за період з 01.01.2001 по 01.06.2010

Активи банків за період з 2000 по 2010 рік зросли у 24,9 рази, при чому кредити збільшилися у 31,6 рази. Найбільшу частку у структурі активів займають кредити. Частка кредитів в активах постійно зростала, так, за станом на 01.01.2001 питома вага кредитів в структурі активів становила 57,4 %, а за станом на 01.01.2009 – 81,5 %. Проте, в подальшому цей показник має тенденцію до зниження і станом на 01.07.2010 складає 70,3 %. Відсутність кредитування пояснюється як небажанням банків приймати додаткові ризики в умовах значної частки проблемних кредитів, так і неспроможністю підприємств реального сектора позичати під високі проценти. При цьому, частка процентних доходів у загальному обсязі доходів банків зросла з 73,3 до 84,7 %. Така ситуація засвідчує, що, в незадовільному обсязі виконуючи свою основну функцію – кредитування економіки – банки перенесли основний тягар втрат від фінансової кризи на позичальників через підвищення вартості обслуговування кредитів.

На даний час однією з основних проблем для банківської системи України (як і для більшості країн світу) є наявність негативно класифікованих кредитів, які включають в себе сумнівні та безнадійні кредити. Так, починаючи з 2008 року, частка проблемних кредитів зросла з 1,3 % за станом на 01.01.2008 до 10,8 % за станом на 01.07.2010, тобто у 8,3 рази (рис. 3.10).

Але, в той же час, варто зазначити, що частка проблемних кредитів за станом на 01.01.2001 становила 11,3 %, а за станом на 01.01.2002 – 5,8 % відповідно і в подальшому даний показник мав тенденцію до зниження до 01.01.2009.

За офіційними даними НБУ, станом на 01.01.2010 прострочена заборгованість складала майже 70 млрд. грн., за експертними оцінками обсяг простроченої заборгованості вітчизняної банківської системи досяг 100 млрд. грн., за оцінкою рейтингового агентства Moody's – 20 % загального обсягу кредитів[200].

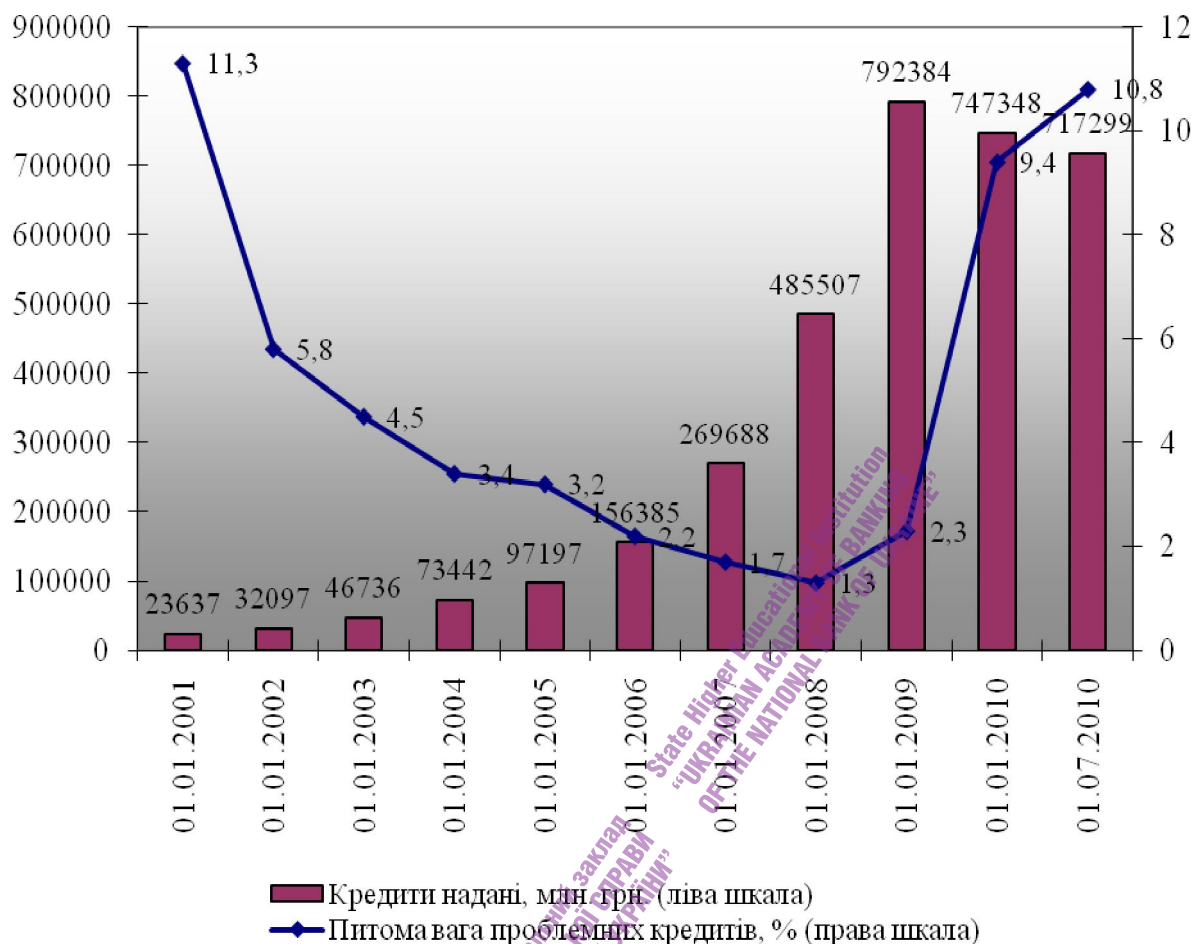


Рис. 3.10. Динаміка частки проблемних кредитів у загальній сумі кредитів банків України за період з 01.01.2001 по 01.07.2010

Незважаючи на те, що прострочена заборгованість значною мірою покривається сформованими резервами (їх обсяг за 2009 рік збільшився в 2,5 рази до 122,4 млрд. грн., відрахування банків до резервів упродовж зазначеного періоду склали 65,4 млрд. грн., або 38,2 % усіх витрат), збереження негативних тенденцій в економіці може призвести до посилення тиску проблемних кредитів на фінансовий стан та конкурентоспроможність банків.

У макроекономічній площині є три основних способи розв'язання проблеми низької якості активів. Перший – це списання заборгованостей, що поліпшує фінансовий стан підприємств, проте погіршує фінансовий стан банків і не стимулює підприємства до фінансового оздоровлення власними силами. Другий – банкрутство боржників, однак якщо кількість позичальників, що зазнають банкрутства, буде значною, то системна економічна криза з усіма

негативними соціальними наслідками тільки поглибитися. Третій – активна участь держави у фінансовому оздоровленні підприємств за допомогою впровадження програм реструктуризації, що може спричинити конфлікт інтересів у самому бізнес-середовищі. Як бачимо, вирішення порушеної проблеми на макроекономічному рівні пов'язане з цілою низкою труднощів як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Отже, можна зробити висновок, що оптимізація якості активів банківської системи як необхідна умова конкурентоспроможності має розглядатися, передусім, у мікроекономічній площині – з точки зору підвищення ефективності банківського менеджменту.

Нестабільність пасивної бази (що є типовим для банківської системи, що функціонує в умовах рецесії) є одним з ключових факторів, що обмежують конкурентоспроможність банків України.

Однією з базових умов забезпечення конкурентоспроможності банків є достатній рівень їх ліквідності.

Фактичні показники ліквідності за період з 01.01.2002 по 01.01.2009 значно перевищують їх нормативне значення, оскільки норматив миттєвої ліквідності та норматив короткострокової ліквідності повинні бути не менше 20 % та норматив поточної ліквідності – не менше 40 %. Це свідчить про перевищення наявних у розпорядженні банків короткострокових ліквідних активів над їх зобов'язаннями з відповідними строками виконання. За 2008 рік значення нормативу миттєвої ліквідності по банківській системі збільшився з 53,6 % до 62,3 %, в умовах невеликого спаду значень нормативу поточної ліквідності – з 75,3 % до 75,2 % та значного зниження короткострокової ліквідності – з 39,9 % до 33,0 % (рис. 3.11). Проте, з 2010 року методика розрахунку та нормативне значення короткострокової ліквідності змінились та за станом на 01.01.2010 цей показник сягав позначки 35,9 %, а за станом на 01.07.2010 Н6 значно перевищував норму (60 %) та становив 100,3 %.

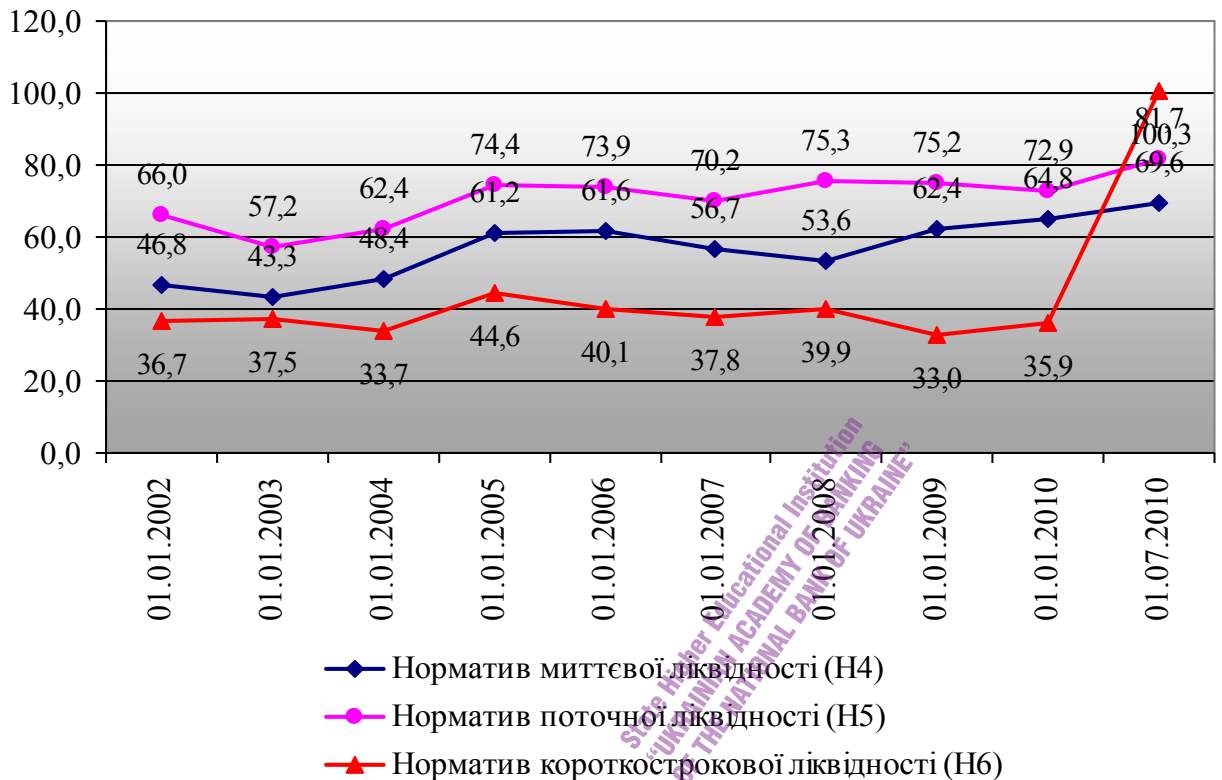


Рис. 3.11. Динаміка дотримання банками України нормативів ліквідності за період з 01.01.2002 по 01.07.2010, %

Внутрішньою загрозою конкурентоспроможності банківської системи є низька ефективність діяльності банків.

У 2009 році, незважаючи на зростання доходів банків на 16 %, збитки становили 3,8 млрд. грн. (4,4 % від активів і 35,5 % від капіталу) порівняно з прибутками в 7,3 млрд. грн. у 2008 році, коли рентабельність активів становила 1,0 %, капіталу – 8,5 % (рис. 3.12). Водночас, операційна діяльність більшості банків є прибутковою (показник чистої процентної маржі зріс на 0,9 %, рівень процентного спреду практично не змінився). Такі високі показники процентного доходу певною мірою є штучними, оскільки банки включають у цю категорію нарахований, але не отриманий дохід від проблемних кредитів. Крім того, прибутковість може бути формальною, оскільки девальвація різко збільшила вартість валютних депозитів і кредитів, отже – витрати за зобов'язаннями для банків виявилися істотно меншими за надходження.

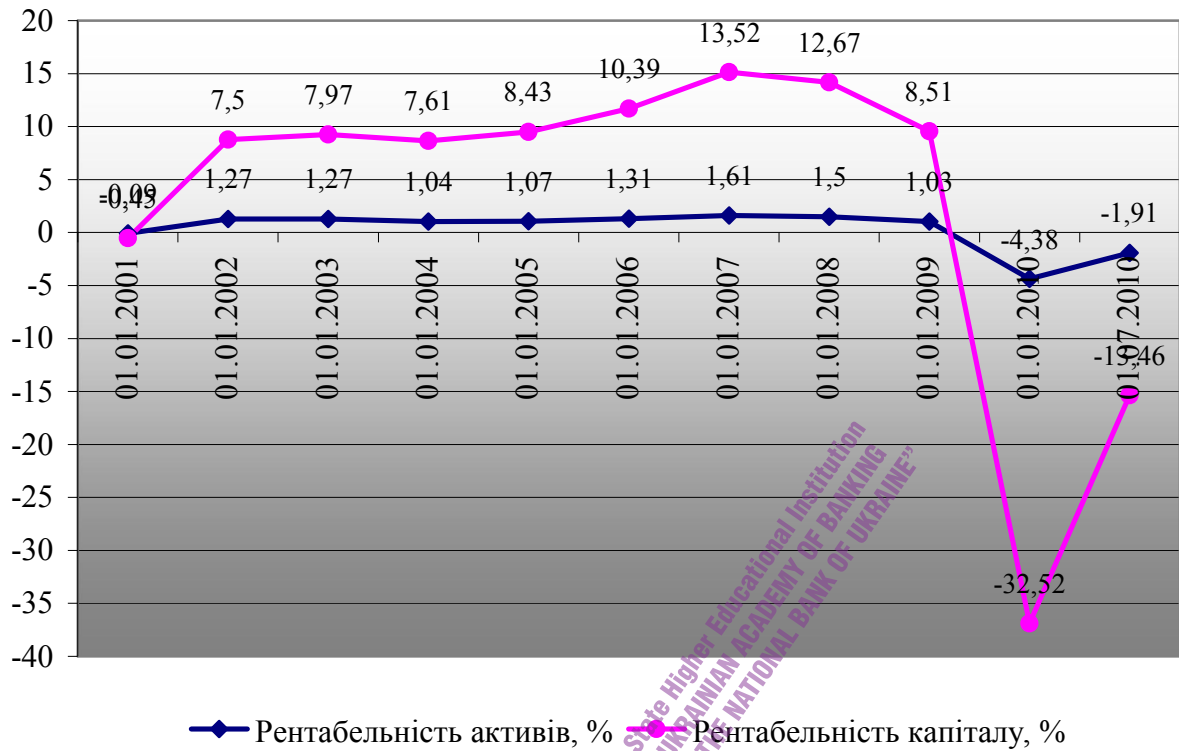


Рис. 3.12. Динаміка рентабельності банків України за період з 01.01.2001 по 01.07.2010, % [201]

Головними причинами збитковості банківської діяльності стали формування резервів на покриття можливих втрат за активними операціями, продаж проблемних кредитів за вартістю, нижчою за балансову; зниження доходів від основної діяльності через низьку ділову активність в економіці та в умовах зростання витрат за залученими ресурсами. Хоча падіння прибутковості банківської діяльності зумовлено, переважно, зовнішніми причинами, вирішення цієї проблеми неможливе без вдосконалення системи внутрішнього управління в частині вибору ефективних методів «очищення» балансу банку від проблемних кредитів, «розтягування» графіку списання боргів, пошуку прибуткових напрямів вкладання коштів, збереження довіри вкладників та активізації зусиль щодо залучення додаткових фінансових коштів.

Внутрішньою загрозою конкурентоспроможності банківської системи України є недостатній розвиток корпоративного управління.

В ході аналізу банківської системи України було виявлено, що банки, в цілому, обізнані із принципами корпоративного управління, але не мають достатньої мотивації або ресурсів для покращення тих питань корпоративного управління, що не охоплюються вимогами законодавства.

Ми визначили, що банкам надзвичайно важко правильно визначити функціональні ролі своїх органів управління, особливо Спостережної ради (вони або несуть обмежену/формальну відповідальність, або приймають занадто активну участь у повсякденній діяльності).

В ході аналізу нами було виявлено, що розповсюдженою є практика, коли значні акціонери безпосередньо призначають членів Спостережних рад і Правління, які при виконанні своїх обов'язків керуються виключно їх інтересами.

Необхідно підкреслити, що функції внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту знаходяться в ранній стадії розвитку, і мають досить велику кількість недоліків, порівняно з досвідом кращих світових практик.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності банків на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках, посилення взаємодії банків із реальним сектором економіки, важливим є розвиток корпоративного управління.

3.2 Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

Виходячи з того, що на ринку банківських послуг України відбувається підвищення вимог до показників ефективності та стабільності функціонування його суб'єктів, актуальності набуває своєчасна та адекватна оцінка власної стратегічної конкурентоспроможності. Таким чином, менеджменту банку необхідно постійно проводити дослідження як безпосередньо рівня власної

стратегічної конкурентоспроможності, так і загального стану конкуренції на банківському ринку в цілому.

Інструментом вирішення даної проблеми є формалізація процесів й закономірностей, які характеризують стратегічну конкурентоспроможність банку, за допомогою використання методів економіко-математичного моделювання. Отже, розробка науково-методичного підходу до оцінки рівня стратегічної конкурентоспроможності банку дозволить не лише надати кількісну оцінку поточного її рівня, але і визначити економічно обґрунтовану основу прийняття ефективних управлінських рішень.

Для забезпечення своєчасного коригування діяльності банку при зміні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і параметрів функціонування банків-конкурентів пропонуємо наступний алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності (рис. 3.13).

1. визначення факторів, які впливають на стратегічну конкурентоспроможність банку на ринку банківських послуг України;
2. систематизація виділених факторів у розрізі їх впливу на стратегічну конкурентоспроможність банку (внутрішнього та зовнішнього характеру);
3. систематизація факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність банку за ступенем їх корисності. Так, в окремі групи запропоновано виділити ті фактори, які зі збільшенням підвищують загальний її рівень (фактори-стимулятори), в іншу – фактори, які зі збільшенням зменшують загальний її рівень (фактори-дестимулятори);
4. формування системи критеріїв для кожного фактору стратегічної конкурентоспроможності банку та виділення тих з них, для яких існують нормативні значення (встановлені НБУ) та тих критеріїв, граничні значення яких не регламентуються законодавством і визначаються на рівні банку;

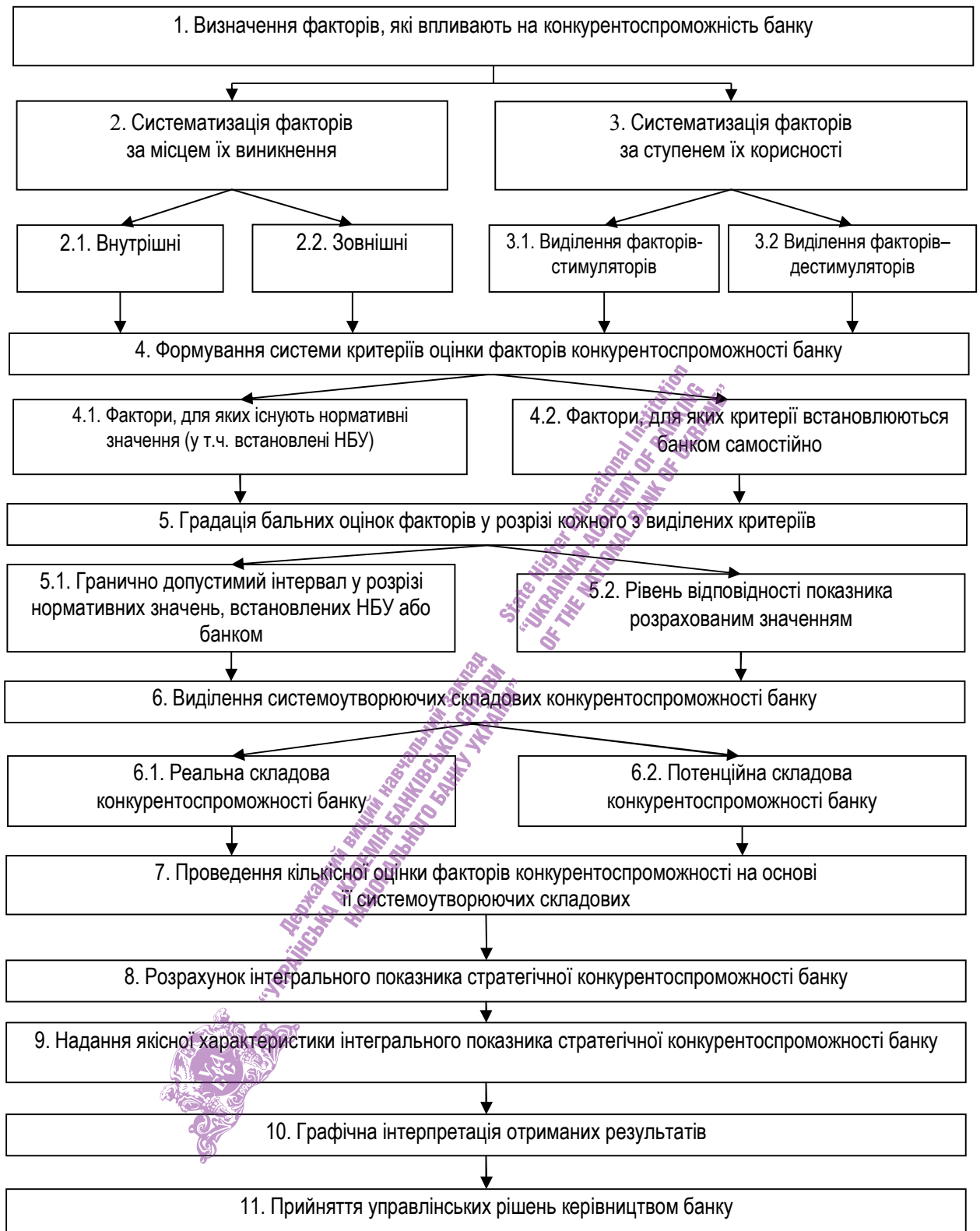


Рис. 3.13. Алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку

5. градація бальних оцінок факторів у розрізі кожного з виділених критеріїв залежно від:

- гранично допустимого інтервалу (відкритого чи закритого) для критеріїв, яким відповідають нормативні рівні;

- рівня відповідності критерію розрахованим значенням (температура приросту);

6. виділення системоутворюючих складових стратегічної конкурентоспроможності банку: реальної та потенційної;

7. проведення кількісної оцінки факторів конкурентоспроможності на основі її системоутворюючих складових;

8. розрахунок інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку як суми показників, які характеризують реальну та потенційну складові;

9. надання якісної характеристики інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку;

10. графічна інтерпретація отриманих результатів оцінки рівня стратегічної конкурентоспроможності банку як комбінації координат точки на площині (співвідношення реальної та потенційної складових).

11. прийняття управлінських рішень керівництвом банку щодо подальших планів розвитку банку.

Таким чином, розглянувши алгоритм інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, проведемо детальне дослідження кожного з етапів та визначимо їх специфічні аспекти.

Відповідно до розробленого в дисертаційному дослідженні підходу до класифікації факторів конкурентоспроможності банку та за допомогою використання методу головних компонент автором сформовано множину критеріїв для: зовнішніх факторів непрямого впливу (економічних, політичних, соціальних); зовнішніх факторів прямого впливу (інтенсивність конкуренції, темпи зростання ринків банківських послуг, ефективність банківського регулювання та нагляду); внутрішніх факторів (фінансових, організаційних; маркетингових, технологічних, репутаційних, управлінських, кадрових).

1. для зовнішніх факторів непрямого впливу: економічна група (температура приросту ВВП (K_1), індекс промислового виробництва (K_2), відношення ВВП до обсягу грошового агрегату М2 (швидкість обігу), кількість обертів (K_3), відношення дефіциту державного бюджету до ВВП (K_{39}), нестабільність економіки країни (фінансово-економічний криза) (K_{48}), відношення обсягу грошового агрегату М3 до ВВП (рівень монетизації) (K_{40}), обсяг готівки (K_{41}), рівень інфляції (K_{42}), темп зміни індексу офіційного курсу гривні до долара США до показників попереднього періоду (K_{43}); політична група (політична стабільність/нестабільність (K_{10})); соціальна група (темпи зростання/зниження середньомісячної номінальної заробітної плати (K_9), рівень безробіття (за методологією МОП) (K_{47}));

2. для зовнішніх факторів прямого впливу: кількість діючих банків (K_4), кількість банків в режимі ліквідації (K_5), приріст обсягів наданих депозитів (K_6), приріст обсягів наданих кредитів (K_7), середня процентна ставка за кредитами (K_8), зміна грошової бази НБУ (показник емісійної активності НБУ) (K_{44}), облікова ставка НБУ (K_{45}), середня ставка депозитних ресурсів (K_{46});

3. для внутрішніх факторів: фінансова група (коефіцієнт адекватності основного капіталу (K_{11}), коефіцієнт прибуткових активів (K_{12}), коефіцієнт миттєвої ліквідності (K_{13}), коефіцієнт поточної ліквідності (K_{14}), коефіцієнт короткострокової ліквідності (K_{15}), коефіцієнт кредитної активності (K_{16}), коефіцієнт кредитної політики банку (K_{17}), коефіцієнт рентабельності чистих активів (K_{18}), коефіцієнт покриття (K_{19}), коефіцієнт строкових депозитів (K_{20}), частка статутного капіталу в капіталі банку (K_{21}), коефіцієнт ризику цінних паперів (K_{49}), коефіцієнт дебіторської заборгованості (K_{50}), коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу (K_{51}), мультиплікатор капіталу (K_{52}),

коефіцієнт списаних кредитів (K_{53}), коефіцієнт кредиторської заборгованості (K_{54}), коефіцієнт фінансового леверіджа (K_{55}), організаційна група (організаційна структура і розподіл повноважень керівництва (K_{22}), фінансова структура банку (K_{23}), кількість філій (K_{24}), кількість відділень (K_{25}), розгалуженість мережі банкоматів (K_{26}), наявність необхідних дозволів (K_{27}); маркетингова група (ступінь універсалізації, диференціації продуктів банку (K_{28}), спеціалізація банку (K_{29}), наявність перспективних проектів (K_{30}), характеристика маркетингової стратегії банку відносно просування банківських послуг на ринок (K_{38}), аналіз спектра послуг, наданих банком, порівняно з існуючими на ринку послугами (K_{31}), технологічна складова (впровадження нових технологій у банку (K_{32}), програмне та апаратне забезпечення, яке використовується в банку (K_{33})), репутаційна складова (строк роботи банку на ринку (K_{34}), наявні та можливі судові позови, у тому числі клієнтів, органів державного регулювання та НБУ (K_{58}), взаємовідносини банку з НБУ, наявність випадків невиконання його вимог (K_{59}), наявність рейтингових оцінок від рейтингових агенцій (K_{35}), аналіз ступеня залежності банку від обмеженого кола клієнтів (K_{60}), ефективність управління (наявність у банку обґрунтованої концепції розвитку (K_{36}), наявність стратегії банку в сфері управління ризиками (K_{37})), кадрова складова (витрати на оплату праці персоналу на одну гривню активів (K_{56}), вартість основних засобів на одного працівника (K_{57})).

Проведемо систематизацію даних критеріїв в межах зовнішніх та внутрішніх факторів впливу та їх класифікацію залежно від ступеню корисності (зі збільшенням підвищують загальний рівень стратегічної конкурентоспроможності банку, зі збільшенням зменшують загальний рівень стратегічної конкурентоспроможності банку). Визначення механізму впливу зазначених факторів на стратегічну конкурентоспроможність банку та їх

розподіл на стимулятори та дестимулятори здійснюється для кожного банку індивідуально шляхом застосування взаємодоповнюючих процедур стратегічного аналізу.

Для наочного представлення розглянутої специфіки систематизації та класифікації факторів стратегічної конкурентоспроможності банку пропонується побудувати таблицю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Представлення результатів систематизації та класифікації факторів стратегічної конкурентоспроможності банку та критеріїв їх оцінки

		Систематизація критеріїв			
		Зовнішні		Внутрішні	
Класифікація факторів стратегічної конкурентоспроможності банку	Фактори – стимулятори	$K_1, K_2, K_3, K_4,$ $K_5, K_6, K_7, K_8,$ K_9, K_{10}	$K_{11}, K_{12}, K_{13}, K_{14}, K_{15}, K_{16},$ $K_{17}, K_{18}, K_{19}, K_{20}, K_{21}, K_{22},$ $K_{23}, K_{24}, K_{25}, K_{26}, K_{27}, K_{28},$ $K_{29}, K_{30}, K_{31}, K_{32}, K_{33}, K_{34},$ $K_{35}, K_{36}, K_{37}, K_{38}$		
	Фактори-дестимулятори	$K_{39}, K_{40}, K_{41},$ $K_{42}, K_{43}, K_{44},$ $K_{45}, K_{46}, K_{47},$ K_{48}	$K_{49}, K_{50}, K_{51}, K_{52}, K_{53}, K_{54},$ $K_{55}, K_{56}, K_{57}, K_{58}, K_{59}, K_{60}$		

Необхідно зазначити, що значення частини з визначеної сукупності критеріїв регламентуються на законодавчому рівні та для них визначені нормативні значення. Інша група критеріїв, які характеризують фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, не мають нормативно встановлених інтервалів допустимих рівнів. Виходячи з цього, в межах запропонованого підходу, їх гранично допустимі значення визначаються на базі виділення квантілей. Крім того, з метою визначення рівня стратегічної конкурентоспроможності банку, запропоновано використовувати критерії ($K_{10}, K_{22}, K_{23}, K_{27}, K_{28}, K_{29}, K_{30}, K_{31}, K_{32}, K_{33}, K_{35}, K_{36}, K_{37}, K_{38}, K_{48}, K_{58}, K_{59}$,

K_{60}), оцінка яких проводиться за допомогою бінарних характеристик (приймають значення «0» або «1»).

З метою надання кількісної оцінки рівня стратегічної оцінки конкурентоспроможності банку необхідно надати бальну оцінку кожному з виділених критеріїв залежно від виконання та ступеня відповідності встановленим вимогам. Так, для групи критеріїв, для яких існують нормативи на законодавчому рівні, пропонується присвоювати значення в розмірі 50-ти балів у випадку знаходження значення коефіцієнту в межах допустимого інтервалу та «0» балів в іншому випадку (див. графі 5 в табл. 3.5, 3.6).

Таблиця 3.5

Градація бальних оцінок рівня стратегічної конкурентоспроможності банку для факторів-стимуляторів

№	Критерій	Кількісна характеристика	Нормативне значення	Бали кількісної характеристики (у випадку виконання відповідних вимог – відповідності встановленим межам діапазону допустимих значень)						
				50	0	30	50	70	100	0
				Виконання нормативно встановлених вимог	Інтервал значень від мінімального до 1-го квантіля	Інтервал значень від 1-го до 2-го квантіля	Інтервал значень від 2-го до 3-го квантіля	Інтервал значень від 3-го квантіля до 4-го квантіля	Інтервал значень від 4-го до 5-го квантіля	Інтервал значень від 5-го квантіля до максимальної величини
				$[min; kv1]$	$(kv1; kv2]$	$(kv2; sr]$	$(sr; kv4]$	$(kv4; kv5]$	$(kv5; max]$	
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зовнішні										
1	K_1	h_1	H_1	b_{11}	b_{12}	b_{13}	b_{14}	b_{15}	b_{16}	b_{17}
...
i	K_i	h_i	H_i	b_{i1}	b_{i2}	b_{i3}	b_{i4}	b_{i5}	b_{i6}	b_{i7}
...
m	K_m	h_m	H_m	b_{m1}	b_{m2}	b_{m3}	b_{m4}	b_{m5}	b_{m6}	b_{m7}
Внутрішні										
m+1	K_{m+1}	h_{m+1}	H_{m+1}	b_{m+11}	b_{m+12}	b_{m+13}	b_{m+14}	b_{m+15}	b_{m+16}	b_{m+17}
...
l	K_l	h_l	H_l	b_{l1}	b_{l2}	b_{l3}	b_{l4}	b_{l5}	b_{l6}	b_{l7}
...
k	K_k	h_k	H_k	b_{k1}	b_{k2}	b_{k3}	b_{k4}	b_{k5}	b_{k6}	b_{k7}

Аналогічно наведеному підходу проводиться кількісна оцінка рівня стратегічної конкурентоспроможності банку на основі бінарних показників: присвоюється 50 балів у випадку прийняття бінарною характеристикою значення «1», та «0» балів в протилежному випадку.

Для групи критеріїв, для яких не існує нормативних значень, допустимі рівні встановлюються на основі розрахованих квантілей. Отже, якщо значення відповідного критерію попадає в один з інтервалів від мінімального значення до першого квантіля і від п'ятого квантіля до максимального значення кількісній оцінці рівня конкурентоспроможності присвоюється нульова бальна характеристика (графи 3 та 9 табл. 3.5 і 3.6).

Таблиця 3.6

Градація бальних оцінок рівня стратегічної конкурентоспроможності банку для факторів-дестимуляторів

№	Критерій	Кількісна характеристика	Нормативне значення	Бали кількісної характеристики (у випадку виконання відповідних вимог – відповідності встановленим межах діапазону допустимих значень)						
				50	0	100	70	50	30	0
				Виконання нормативно встановлених вимог	Інтервал значень від мінімального до 1-го квантіля	Інтервал значень від 1-го до 2-го квантіля	Інтервал значень від 2-го до 3-го квантіля	Інтервал значень від 3-го квантіля до 4-го квантіля	Інтервал значень від 4-го до 5-го квантіля	Інтервал значень від 5-го квантіля до максимальної величини
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зовнішні										
k	K_{k+1}	h_{k+1}	H_{k+1}	b_{k+11}	b_{k+12}	b_{k+13}	b_{k+14}	b_{k+15}	b_{k+16}	b_{k+17}
+										
1										
...
g	K_g	h_g	H_g	b_{g1}	b_{g2}	b_{g3}	b_{g4}	b_{g5}	b_{g6}	b_{g7}
...
z	K_z	h_z	H_z	b_{z1}	b_{z2}	b_{z3}	b_{z4}	b_{z5}	b_{z6}	b_{z7}

Продовження таблиці 3.6

Внутрішні										
z										
+	K_{z+1}	h_{z+1}	H_{z+1}	b_{z+1}	b_{z+2}	b_{z+3}	b_{z+4}	b_{z+5}	b_{z+6}	b_{z+7}
1										
...
t	K_t	h_t	H_t	b_{t1}	b_{t2}	b_{t3}	b_{t4}	b_{t5}	b_{t6}	b_{t7}
...
v	K_v	h_v	H_v	b_{v1}	b_{v2}	b_{v3}	b_{v4}	b_{v5}	b_{v6}	b_{v7}

У випадку відповідності значення критерію інтервалу значень від першого до п'ятого квантіля пропонується проводити наступну градацію бальних оцінок (виходячи з загальноприйнятого підходу в рамках статистичного аналізу): 30 балів – інтервал значень від 1-го до 2-го квантіля; 50 балів – інтервал значень від 2-го до 3-го квантіля (середньої величини); 70 балів – інтервал значень від 3-го квантіля (середньої величини) до 4-го квантіля; 100 балів – інтервал значень від 4-го до 5-го квантіля (див. графи 5-8, табл. 3.5, для таблиці 3.6 – протилежна тенденція).

На основі аналізу таблиць 3.5, 3.6 та агрегування значень, які в них наведені, актуальності набуває виділення системоутворюючих складових стратегічної конкурентоспроможності банку в розрізі кількісної оцінки як її поточного рівня (реальна складова стратегічної конкурентоспроможності банку), так і потенціалу до покращення (потенційна складова стратегічної конкурентоспроможності банку).

Математично рівень реальної складової стратегічної конкурентоспроможності банку пропонується визначати наступним чином:

1) бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-стимуляторів B_g :

$$Bg = S_1 [b_{g1} |_{h_i \geq H_i}] + (1 - S_1) \left[S_2 (b_{g2} |_{h_i \in [\min kv1]}) + S_3 (b_{g3} |_{h_i \in (kv1; kv2]}) + S_4 (b_{g4} |_{h_i \in (kv2; sr1]}) + S_5 (b_{g5} |_{h_i \in (sr1; kv4]}) + S_6 (b_{g5} |_{h_i \in (kv4; kv5]}) + S_7 (b_{g7} |_{h_i \in (kv5; \max]}) \right] \quad (3.1)$$

де Bg – сумарна кількість балів реальної складової (отриманих як результат аналізу g -го ($g = 1 \div m$) зовнішнього фактору впливу за відповідною шкалою), рівня стратегічної конкурентоспроможності банку;

S_1 – індикатор використання одного з підходів:

- $S_1 = 1$, якщо критерій стратегічної конкурентоспроможності банку можливо порівняти з їх нормативними значеннями;

- $S_1 = 0$, за умови відсутності нормативних значень критерію стратегічної конкурентоспроможності банку;

b_{g1} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці i -го зовнішнього фактору впливу (за умови наявності нормативного значення критерію стратегічної конкурентоспроможності банку);

b_{g2} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці i -го зовнішнього фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності банку інтервалу значень від мінімального до 1-го квантіля, індикатор S_2 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

b_{g3} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці i -го зовнішнього фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності банку значень від 1-го до 2-го квантіля, індикатор S_3 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

b_{g4} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці i -го зовнішнього фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності банку інтервалу значень від 2-го до 3-го квантіля

(середньої величини), індикатор S_4 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

b_{g5} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці і-го зовнішнього фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності банку значень від 3-го квантіля (середньої величини) до 4-го квантіля, індикатор S_5 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

b_{g6} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці і-го зовнішнього фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності банку інтервалу значень від 4-го до 5-го квантіля, індикатор S_6 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

b_{g7} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці і-го зовнішнього фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності банку інтервалу значень від 5-го квантіля до максимальної величини, індикатор S_7 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

h_i – кількісна характеристика і-го критерію;

m – кількість зовнішніх факторів-стимуляторів;

H_i – нормативне значення і-го критерію.

2) бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-стимуляторів B_i :

$$B_i = S_1 [b_{i1} |_{h_i \geq H_i}] + (1 - S_1) \left[\begin{aligned} & S_2 (b_{i2} |_{h_i \in [\min; kv1]}) + S_3 (b_{i3} |_{h_i \in (kv1; kv2]}) + \\ & S_4 (b_{i4} |_{h_i \in (kv2; sr]}) + S_5 (b_{i5} |_{h_i \in (sr; kv4]}) + \\ & S_6 (b_{i5} |_{h_i \in (kv4; kv5]}) + S_7 (b_{i7} |_{h_i \in (kv5; \max]}) \end{aligned} \right] \quad (3.2)$$

де B_i – сумарна кількість балів реальної складової (отриманих як результат аналізу і-го ($i = m + 1 \div k$) внутрішнього фактору впливу за відповідною шкалою), рівня стратегічної конкурентоспроможності банку;

k – кількість внутрішніх факторів стимуляторів.

3) бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-дестимуляторів B_t :

$$B_t = S_1 [b_{t1} |_{h_g \geq H_g}] + (1 - S_1) \left[S_2 (b_{t2} |_{h_g \in [\min kv1]}) + S_3 (b_{t3} |_{h_g \in (kv1; kv2)}) + S_4 (b_{t4} |_{h_g \in (kv2; sr)}) + S_5 (b_{t5} |_{h_g \in (sr; kv4)}) + S_6 (b_{t5} |_{h_g \in (kv4; kv5)}) + S_7 (b_{t7} |_{h_g \in (kv5; \max)}) \right] \quad (3.3)$$

де B_t – сумарна кількість балів реальної складової (отриманих як результат аналізу t -го ($t = k + 1 \div z$) зовнішніх факторів впливу за відповідною шкалою), рівня стратегічної конкурентоспроможності банку;

z – кількість зовнішніх факторів-дестимуляторів ;

4) бальна оцінка реальної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-дестимуляторів B_l :

$$B_l = S_1 [b_{l1} |_{h_l \geq H_l}] + (1 - S_1) \left[S_2 (b_{l2} |_{h_l \in [\min kv1]}) + S_3 (b_{l3} |_{h_l \in (kv1; kv2)}) + S_4 (b_{l4} |_{h_l \in (kv2; sr)}) + S_5 (b_{l5} |_{h_l \in (sr; kv4)}) + S_6 (b_{l5} |_{h_l \in (kv4; kv5)}) + S_7 (b_{l7} |_{h_l \in (kv5; \max)}) \right] \quad (3.4)$$

де B_l – сумарна кількість балів реальної складової (отриманих як результат аналізу l -го ($l = z + 1 \div v$) внутрішніх факторів за відповідною шкалою), рівня стратегічної конкурентоспроможності банку;

v – кількість внутрішніх факторів-дестимуляторів.

Відповідно, загальний рівень реальної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку можна представити за допомогою наступного співвідношення:

$$B = f(B_i; B_j; B_g; B_t) \quad (3.5)$$

де f – лінійна адитивна функція згортки;

B – реальна складова інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку.

Значення показника B дає змогу стверджувати про досягнутий рівень стратегічної конкурентоспроможності банку протягом періоду часу, що аналізується. Перехід від кількісної оцінки реальної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку до її якісної характеристики проводиться на основі виділення інтервалів можливих значень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Надання якісної характеристики реальній складовій інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку

№	Інтервал значень кількісної характеристики	Якісна характеристика реальної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку
A	1	2
1	$[0; 30 \times (m + k + z + v))$	критичний
2	$[30 \times (m + k + z + v); 50 \times (m + k + z + v))$	прийнятний
3	$[50 \times (m + k + z + v); 70 \times (m + k + z + v))$	значний
4	$[70 \times (m + k + z + v); 100 \times (m + k + z + v)]$	високий

Поряд з перевагами, які є результатами проведення кількісної оцінки рівня стратегічної конкурентоспроможності банку, реальна складова визначає тільки досягнутий її рівень порівняно з конкурентами за визначеним набором параметрів, не враховуючи потенційних можливостей банку щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності. Розв'язати дану проблему можливо шляхом визначення потенційної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку.

Базисом її розрахунку є бальна оцінка (графа 4, табл. 3.5), яка враховує частку перевищення фактичного значення критеріїв понад встановлені значення (графа 3, табл. 3.8) та розраховується як темп приросту.

Таблиця 3.8

Бали кількісної характеристики визначення потенційної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку

№	Кількість балів	Межі діапазону допустимих значень	Відсоток перевищення встановлених вимог	Додаткові бали	Умовні позначення додаткових балів
A	1	2	3	4	5
1	50	Виконання нормативно встановлених вимог	[0%;30%)	0	q_{11}
			[50%;70%)	9	q_{12}
			[50%;70%)	17	q_{13}
			[70%;100%)	25	q_{14}
2	0	Інтервал значень від мінімального до 1-го квантіля	[0%;30%)	0	q_{21}
			[50%;70%)	3	q_{22}
			[50%;70%)	5	q_{23}
			[70%;100%)	8	q_{24}
3	30	Інтервал значень від 1-го до 2-го квантіля	[0%;30%)	0	q_{31}
			[50%;70%)	10	q_{32}
			[50%;70%)	13	q_{33}
			[70%;100%)	15	q_{34}
4	50	Інтервал значень від 2-го до 3-го квантіля (середньої величини)	[0%;30%)	0	q_{41}
			[50%;70%)	18	q_{42}
			[50%;70%)	22	q_{43}
			[70%;100%)	25	q_{44}
5	70	Інтервал значень від 3-го квантіля (середньої величини) до 4-го квантіля	[0%;30%)	0	q_{51}
			[50%;70%)	28	q_{52}
			[50%;70%)	32	q_{53}
			[70%;100%)	35	q_{54}
6	100	Інтервал значень від 4-го до 5-го квантіля	[0%;30%)	0	q_{61}
			[50%;70%)	42	q_{62}
			[50%;70%)	45	q_{63}
			[70%;100%)	50	q_{64}
7	0	Інтервал значень від 5-го квантіля до максимальної величини	[0%;30%)	0	q_{71}
			[50%;70%)	3	q_{72}
			[50%;70%)	5	q_{73}
			[70%;100%)	8	q_{74}

Математична форма запису підходу до надання кількісної оцінки потенційної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку має наступний вигляд:

$$\begin{aligned}
 U_f = & C_1 \left[u_{f1} \mid \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in M_{f1} \right] + (1 - C_1) \times \\
 & \left[C_2 \left(u_{f2} \mid \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in M_{f2} \right) + C_3 \left(u_{f3} \mid \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in M_{f3} \right) + \right. \\
 \times & \left. + C_4 \left(u_{f4} \mid \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in M_{f4} \right) + C_5 \left(u_{f5} \mid \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in M_{f5} \right) + \right. \\
 & \left. + C_6 \left(u_{f5} \mid \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in M_{f6} \right) + C_7 \left(u_{f7} \mid \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in M_{f7} \right) \right]
 \end{aligned} \tag{3.6}$$

Множина M_{f1} визначається на основі наступних правил:

$$u_{fr} \mid_{r=1 \div 4} = \begin{cases} q_{f1}, & \text{якщо } \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in [0\%; 30\%) \\ q_{f2}, & \text{якщо } \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in [50\%; 70\%) \\ q_{f3}, & \text{якщо } \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in [0\%; 30\%) \\ q_{f4}, & \text{якщо } \frac{h_f - H_f}{H_f} \times 100 \% \in [0\%; 30\%) \end{cases} \tag{3.7}$$

де U_f – сумарна кількість балів потенційної складової (отриманих як результат аналізу f -го ($f = 1 \div v$) фактору впливу за відповідною шкалою), рівня стратегічної конкурентоспроможності банку;

C_1 – індикатор використання одного з підходів:

- $C_1 = 1$, якщо критерії конкурентоспроможності банку можливо порівняти з їх нормативними значеннями; значеннями, встановленими банком; показниками банків-конкурентів;

- $C_1 = 0$, за умови відсутності нормативних значень критеріїв стратегічної конкурентоспроможності банку або критеріїв, що використовуються як база для порівняння;

u_{f1} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці f-го фактору впливу (за умови наявності нормативного значення);

u_{f2} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці f-го фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності інтервалу значень від мінімального до 1-го квантіля, індикатор S_2 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

u_{f3} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці f-го фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності інтервалу значень від 1-го до 2-го квантіля, індикатор S_3 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

u_{f4} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці f-го фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності інтервалу значень від 2-го до 3-го квантіля (середньої величини), індикатор S_4 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

u_{f5} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці f-го фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності інтервалу значень від 3-го квантіля (середньої величини) до 4-го квантіля, індикатор S_5 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

u_{f6} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці f-го фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності

інтервалу значень від 4-го до 5-го квантіля, індикатор S_6 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

u_{f7} – кількість балів, яку отримує банк при оцінці f -го фактору впливу (за умови відповідності значення критерію стратегічної конкурентоспроможності інтервалу значень від 5-го квантіля до максимальної величини, індикатор S_7 приймає значення 1, в іншому випадку – «0»);

q_{fr} – додаткова кількість балів.

Потенційну складову інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку запропоновано розраховувати на основі формули 3.6:

- $C_g = U_f | f = 1 \div m$ – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-стимуляторів;

- $C_i = U_f | f = m + 1 \div k$ – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-стимуляторів;

- $C_t = U_f | f = k + 1 \div z$ – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив зовнішніх факторів-дестимуляторів;

- $C_l = U_f | f = z + 1 \div v$ – бальна оцінка потенційної складової конкурентоспроможності банку, що характеризує вплив внутрішніх факторів-дестимуляторів.

Загальний рівень потенційної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку розраховується як сума елементів, що її формують, за наступною формулою:

$$C = f(C_i; C_l; C_g; C_t) \quad (3.8)$$

де f – лінійна адитивна функція згортки;

C – потенційна складова інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку.

Надавши кількісну оцінку реальній та потенційній складовій інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, можливо провести розрахунок інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку E (3.9):

$$E = f(B_i; B_l; B_g; B_t; C_i; C_l; C_g; C_t) \quad (3.9)$$

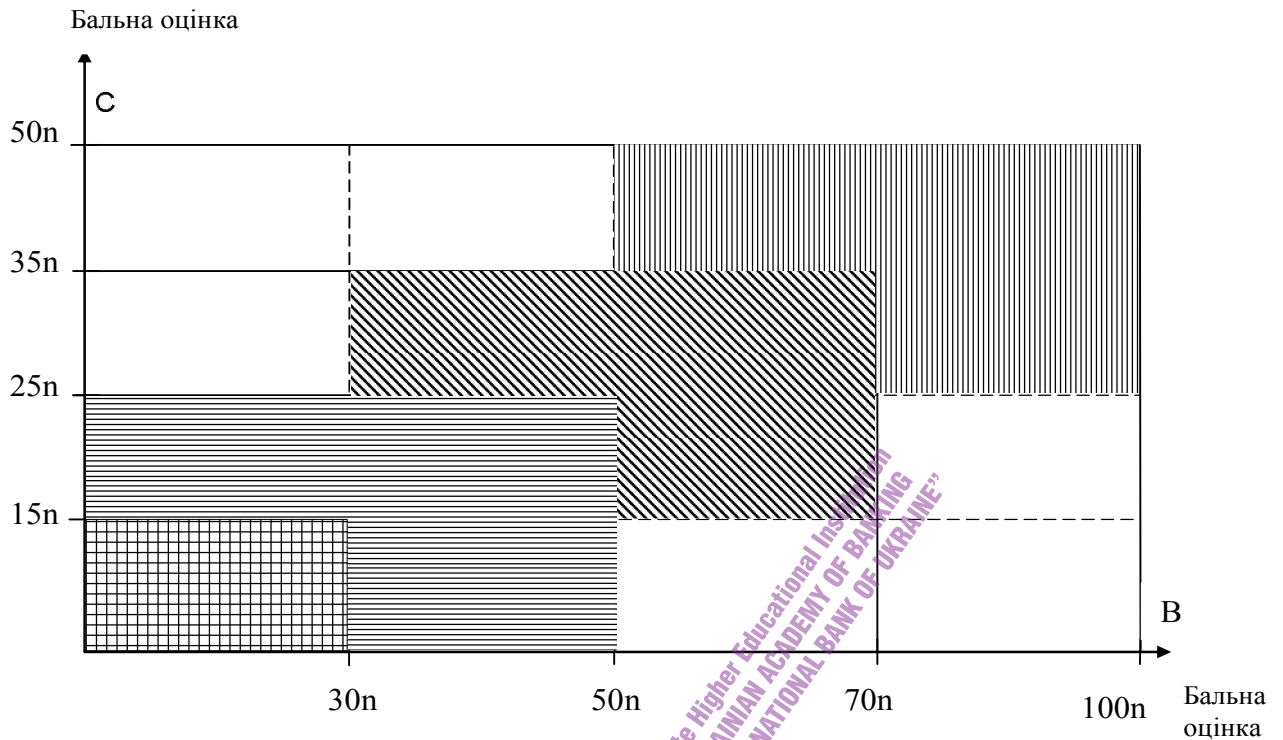
Виходячи з того, що було встановлено недостатню адекватність використання тільки реальної складової, то необхідності набуває проведення коригування якісної характеристики інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку з урахуванням впливу потенційної складової (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Надання якісної характеристики інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку

№	Інтервал значень кількісної характеристики	Якісна характеристика інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку
A	1	2
1	$[0; 45 \times (m + k + z + v))$	критичний
2	$[45 \times (m + k + z + v); 75 \times (m + k + z + v))$	прийнятний
3	$[75 \times (m + k + z + v); 105 \times (m + k + z + v))$	значний
4	$[105 \times (m + k + z + v); 150 \times (m + k + z + v)]$	високий

З метою визначення параметрів реальної та потенційної складової інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку доцільно надати графічну інтерпретацію отриманих результатів (рис. 3.14).



В – реальна складова стратегічної конкурентоспроможності банку;

С – потенційна складова стратегічної конкурентоспроможності банку;

n – загальна кількість показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності

Рівні стратегічної конкурентоспроможності банку:

 - сегмент А критичний;
  - сегмент Б прийнятний;
  - сегмент В значний;
  - сегмент Г високий;
  - нестійкий

Рис.3.14. Графічна інтерпретація інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, бали

Таким чином, можна сказати, що отриманий рівень стратегічної конкурентоспроможності банку за допомогою графічного зображення можна інтерпретувати як точку на площині, координатами якої виступають значення реальної та потенційної складових інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку.

Результати проведеного дослідження пропонуємо використовувати на стратегічному рівні управління конкурентоспроможності банку на основі алгоритму, представленому на рисунку 3.15.

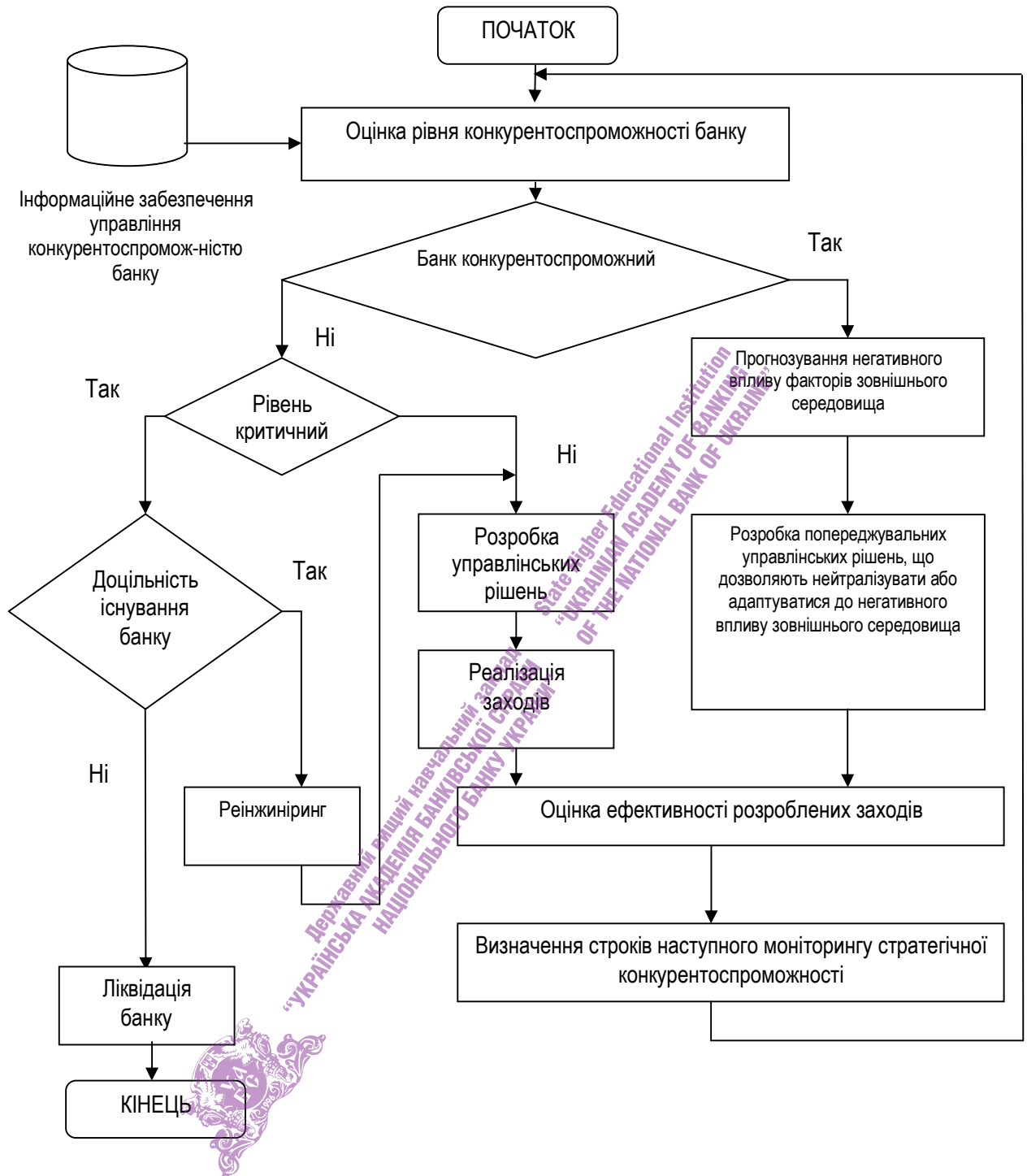


Рис. 3.15. Алгоритм управління конкурентоспроможністю банку за результатами інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку

Досліджуючи процес прийняття управлінських рішень на основі інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку, доцільно зазначити, що:

- сегмент А визначається відсутністю можливості підвищення рівня стратегічної конкурентоспроможності банку за рахунок потенційної складової. Відповідно, банк не має конкурентних переваг, або їх кількість недостатня для забезпечення спроможності витримати конкуренцію на ринку банківських послуг. Менеджменту банку доцільно розглянути доцільність виходу банку з ринку або визначити необхідність внесення кардинальних змін в його діяльність (проведення реінжинірингу);

- сегмент Б визначається наявністю можливості підвищення рівня стратегічної конкурентоспроможності банку за рахунок потенційної складової. Але, зважаючи на недостатній її запас, вважаємо за доцільне для даних банків обирати оборонні стратегії, що мають на меті збереження позицій банку на ринку;

- сегмент В визначається значним рівнем потенційної складової стратегічної конкурентоспроможності банку. В цьому сегменті банк може обрати комбіновані стратегії (наступальну або оборонну), вибір яких визначається, насамперед, впливом зовнішнього середовища: якщо зовнішнє середовище сприятливе, то впроваджується наступальна стратегія, і навпаки;

- сегмент Г визначається досягнутим високим рівнем стратегічної конкурентоспроможності та високим рівнем її потенційної складової. В цьому сегменті банк може обрати наступальні стратегії (стратегії лідерства).

- усі інші сегменти визначаються як сегменти з нестійким рівнем стратегічної конкурентоспроможності банку. Сегменти з критичним рівнем реальної складової стратегічної конкурентоспроможності банку та високим і значним рівнем її потенційної складової дають можливість банку підвищити загальний її рівень за рахунок прийняття менеджментом банку управлінських рішень. Сегменти, в яких рівень потенціальної складової стратегічної конкурентоспроможності банку критичний та прийнятний, вимагають запровадження оборонних стратегій для захисту власних конкурентних позицій на ринку та розробки управлінських рішень щодо нарощування конкурентного потенціалу.

Для визначення конкурентного складу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вважаємо за доцільне проводити аналіз складових інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку для визначення величини впливу окремих факторів на зміну інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку. У детермінованому факторному аналізі для цього розроблені такі методи: виявлення ізольованого впливу факторів, ланцюгових підстановок, абсолютних та відносних різниць, пропорційного поділу, інтегральний, логарифмування та ін. [202]. Виходячи з характеру моделі, для проведення детермінованого факторного аналізу інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку пропонуємо використовувати інтегральні методи факторного аналізу, які, за твердженням В.А.Прокоф'єва та Т.А.Саломатіної «...в отличие от традиционных, не ориентированы априори на заранее установленную последовательность или одновременность изменения количественных и качественных факторов, а учитывают апостериори тенденции их развития, адекватные реальной действительности» [202].

Результати такого аналізу є базою для створення стратегічної карти управління конкурентоспроможністю банку. Вона забезпечує системне уявлення про причини поточної ситуації та дозволяє сформулювати систему першочергових заходів для забезпечення досягнення цільових параметрів конкурентоспроможності банку.

Стратегічна карта управління конкурентоспроможністю банку призначена для визначення та наочного опису стратегічних цілей, завдань і показників, що забезпечать бажаний рівень конкурентоспроможності банку, а також шляхів їх досягнення за чотирма напрямками: фінанси; внутрішні бізнес-процеси; клієнти та ринок; персонал банку, інформаційне та організаційне забезпечення (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Стратегічна карта управління конкурентоспроможністю банку (макет)

Блок	Стратегічні задачі	Показники	Заходи, спрямовані на досягнення мети
Фінанси	Забезпечення зростання прибутку	Чистий прибуток	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення можливостей отримання доходів (пошук нових джерел доходів: нові продукти, ринки). 2. Збільшення прибутковості існуючих клієнтів. 3. Розробка заходів щодо стимулювання продаж банківських продуктів. 4. Удосконалення управління витратами. 5. Збільшення ефективності використання активів.
	Збільшення обсягів реалізацій продуктів	Обсяг продаж Частка ринку	
	Зниження собівартості	Собівартість банківських продуктів	
Клієнти	Залучення нових клієнтів	Прибуток від нових клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення характеристик банківських продуктів (економічних, функціональних технічних). 2. Покращення обслуговування клієнтів. 3. Підвищення іміджу банку (управління брендом).
	Збільшення лояльності існуючих клієнтів	Прибуток від існуючих клієнтів	
Процеси	управління операційною діяльністю	витрати банку за виділеними бізнес-процесами для створення та реалізації банківських продуктів рівень ризиків операційної діяльності банку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структуризація та опис бізнес процесів 2. Проведення ABC аналізу 3. Управління портфелем розробки і просування нових банківських продуктів 4. Впровадження і просування нових банківських продуктів на ринок. 5. Розробка методик визначення цільових клієнтів 6. Розробка комплексу заходів щодо завоювання цільових сегментів. 7. Розробка комплексу заходів щодо збереження клієнтської бази. 8. Розробка політик управління банківськими ризиками
	управління клієнтською базою	витрати банку для реалізації заходів, пов'язаних з управлінням клієнтською базою бажані характеристики клієнтської бази	
	управління інноваціями	вартість бізнес процесів, пов'язаних зі створенням нових банківських продуктів кількість інноваційних банківських продуктів, що запроваджені в плановому періоді	
Розвиток	Підвищення продуктивності праці	Процент працівників, що підвищили кваліфікацію	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хронометраж робочого часу 2. Розробка і впровадження методики оцінки персоналу 3. Розробка планів щодо навчання персоналу банку та підвищення його кваліфікації
		Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу	
		Плинність кадрів	
	Продуктивність праці працівників банку		
Удосконалення системи управління	Строки реалізації проектів щодо реструктуризації та/або реорганізації структури управління банком	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення рівнів ієрархії управління 2. Формування фінансової структури банку 	
Удосконалення інформаційного забезпечення та інформаційних систем управління (ІСУ)	Строки реалізації проектів щодо заміни ІСУ Витрати на заходи щодо удосконалення інформаційного забезпечення та ІСУ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення локальної інформаційної мережі 2. Створення ієрархічних баз даних 3. Забезпечення персоналу зовнішньою та внутрішньою нормативною базою 	

Апробація була здійснена для банків ПАТ «ПриватБанк» та ВАТ КБ «Надра» за період з 01.01.2008 по 01.01.2010 (рис. 3.16) (Додатки Щ-АВ).

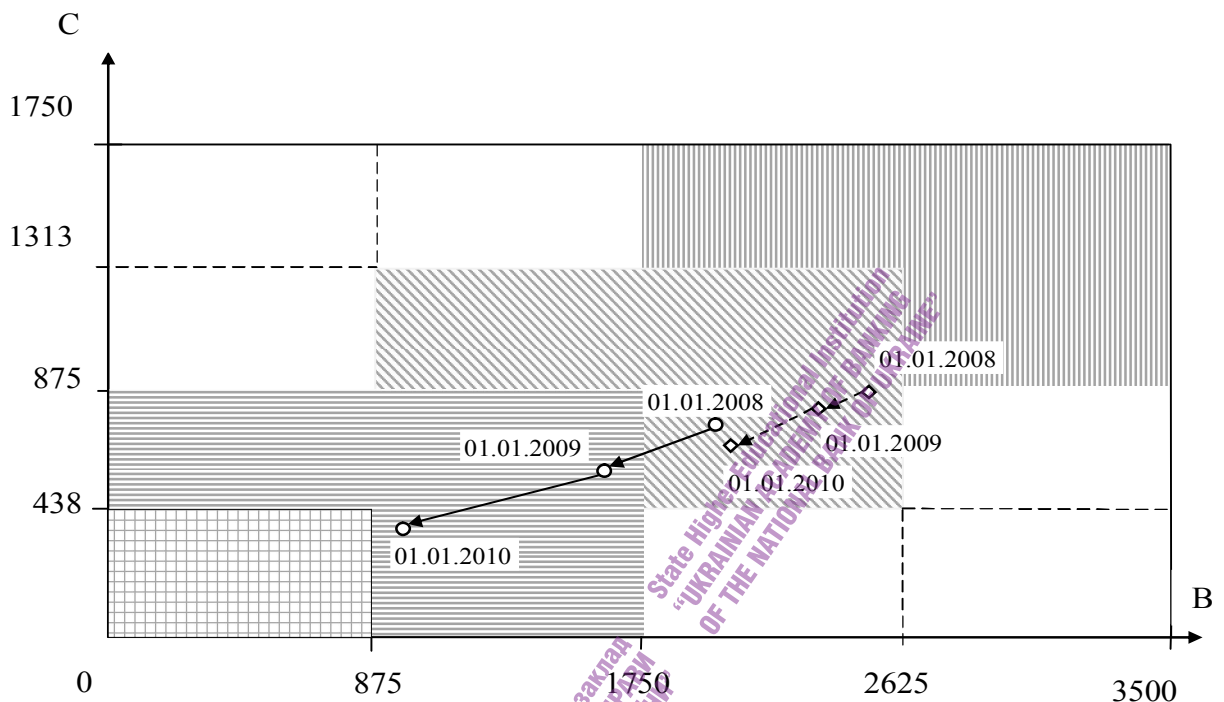


Рис. 3.16. Графічна інтерпретація інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності ПАТ «ПриватБанк» та ВАТ КБ «Надра», бали

В – реальна складова стратегічної конкурентоспроможності банку;

С – потенційна складова стратегічної конкурентоспроможності банку;

Рівні стратегічної конкурентоспроможності банку:

– критичний;
 – прийнятний;
 – значний;
 – високий;
 – нестійкий;

○ – рівень конкурентоспроможності ВАТ КБ «Надра» на відповідну дату;

◇ – рівень конкурентоспроможності ПАТ «ПриватБанк» на відповідну дату

Відповідно до результатів розрахунків ПАТ «ПриватБанк» має значний рівень стратегічної конкурентоспроможності, який протягом періоду дослідження залишався стабільним. Рівень стратегічної конкурентоспроможності ВАТ КБ «Надра» знизився з високого станом на 01.01.2008 до прийнятного на 01.01.2010, що межує з критичним рівнем.

Виходячи з цього, існує об'єктивна необхідність у розробці плану заходів для ВАТ КБ «Надра» для підвищення рівня його стратегічної конкурентоспроможності. За результатами факторного аналізу інтегрального показника стратегічної конкурентоспроможності банку нами були запропоновані наступні заходи щодо її покращення (табл. 3.11):

Стратегічна карта управління конкурентоспроможністю ВАТ КБ «Надра»

Блок	Стратегічні задачі	Заходи, спрямовані на досягнення мети
Фінанси	Забезпечення зростання прибутку	<p>1. Аналіз мережі відділень банку з метою виявлення збиткових відділення в розрізі Регіональних управлінь, з'ясування основних причини збиткової роботи відділень, визначення можливих заходів для забезпечення їх беззбиткової діяльності;</p> <p>2. Аналіз роботи банкоматної мережі банку та визначення можливих шляхів її покращення.</p> <p>3. Здача частини приміщень в суборенду, або здача всього приміщення відділення в суборенду з переведенням клієнтів на інші недозавантажені відділення; завантаження відділень клієнтами з інших відділень, які закриваються;</p> <p>4. Проведення роботи з покращенні якості кредитового портфеля;</p> <p>5. Збільшення активності роботи відділення шляхом активізації роботи по збільшенню непроцентного доходу; зменшення внутрішньобанківських витрат; детального щомісячного контролю за роботою відділення, центрального офісу, регіональних відділень; періодичного моніторингу показників роботи і закриття неробочих неперспективних відділень.</p> <p>Заходи з підвищення ефективності роботи банкоматної мережі:</p> <p>6. Продаж непрацюючого банкоматного обладнання: пошук підприсмців, які проводять ремонт банкоматного обладнання і обговорення можливості продажу непрацюючих банкоматів (регіональні управління); погодження ціни продаж (регіональні управління – центральний офіс); продаж (центральний офіс).</p> <p>7. Здача в оренду банкоматів, що працюють, розміщені на вигідних місцях, але не використовуються банком: підготовка пропозиції для українських банків щодо оренди частини банкоматної мережі банку (центральний офіс); проведення переговорів щодо умов оренди (центральний офіс); огляд банкоматів на місцях (регіональні управління); підписання договору (центральний офіс).</p> <p>8. Запровадження системи лімітування накладних витрат.</p>
	Збільшення обсягів реалізацій продуктів	
	Зниження собівартості	
Клієнти	пріоритет в роботі з існуючою клієнтською базою: чітка сегментація на лояльних клієнтів і тих, які можуть стати лояльними	<p>1. Маркетингова політика: основна комунікація – відновлення нормальної діяльності банку. Основні інструменти: новий сайт і відділення; необхідно провести роботу по відновленню позитивного іміджу банку у засобах масової інформації.</p> <p>2. Продуктова політика, що повинна реалізуватись на наступних принципах: формування з урахуванням трендів банківського ринку і на підставі потреб клієнтів, урахування змін у потребах роздрібного клієнта; урахування стабільності потреб клієнтського сегменту «малий і середній бізнес» та «корпоративний бізнес»; план впровадження продуктової лінійки заснований на можливостях програмного забезпечення.</p>
Розвиток	Підвищення продуктивності праці	<p>Кадрова політика: пошук будь-яких можливостей для підняття заробітної плати до ринкового рівня. Впровадження нової системи мотивації від планових показників; досвідчена команда – аудит з подальшою ротацією і підвищенням заробітної плати; нові призначення. Завдання аудиту персоналу: виявити кадрові «прогалини»; визначити рівень кадрового потенціалу; сформувати модель міграції кадрів: посилити кадровий потенціал банку. Наслідками аудиту персоналу будуть підвищення заробітної плати, підвищення на посаді, пониження на посаді, звільнення. Інструменти, які слід використовувати в аудиті персоналу: тестування персоналу банку на знання кредитних і депозитних продуктів фізичних осіб; тестування на наявність управлінських здібностей; вимірювання рівня якості сервісу у відділеннях в розрізі кредитних і депозитних продуктів; аналіз фінансових показників роботи Регіональних управлінь, відділень, менеджерів по кредитних і депозитних продуктах фізичних осіб. Розрахунок показників варто здійснювати в наступних розрізах: продукти: кредити (реструктуризація), депозити; персонал: співробітники регіональних управлінь (далі – РУ) (Директори РУ, заступники Директора РУ по рітейлу, радники по рітейлу), начальники відділень, менеджери відділень; структурні одиниці: РУ, відділення.</p>

На основі дослідження банківських послуг, які пропонують банки-конкуренти, вважаємо за доцільне впровадити в діяльність банку нові банківські продукти. В період кризи процентного доходу, банку слід особливу увагу приділити комісійному доходу, виділяючи його в окремий бізнес з вертикальним управлінням.

Мета: в короткостроковій перспективі – динамічне зростання комісійного доходу банку, в довгостроковій перспективі – підвищення питомої ваги комісійного доходу в загальній структурі доходів банку.

Завдання:

- розробка і впровадження продуктового ряду, здатного генерувати високий і постійний комісійний дохід банку;
- забезпечення збільшення клієнтського потоку;
- підвищення прибутковості відділень.

Програми і продукти, а також компанії-партнери, що залучаються до співпраці, не повинні нести загрозу іміджу і репутації банку.

Нами пропонуються наступні інструменти отримання комісійного доходу:

1. тарифна політика. Завдання цього інструменту: адаптувати тарифну політику банку до ринкової ситуації. Принципи роботи інструменту: постійне оновлення (1 раз на квартал) пропозицій – моніторинг (щомісячний) і аналіз ринку на предмет нових тарифів і зміни існуючих;

2. аксесуари до банківських продуктів. Завдання цього інструменту: сформувати інформаційне поле, здатне утримувати увагу клієнтів і розвивати їх лояльність. Принципи роботи інструменту :

- постійне оновлення пропозицій – моніторинг і аналіз ринку на предмет нових ніш і сегментів, в яких можна пропонувати додаткові послуги / сервіси;
- cross sales – мотивування купівлі додаткових продуктів і повторної купівлі первинного продукту;

3. грошові перекази. Завдання цього інструменту: сформувати потік в банк клієнтів – потенційних вкладників. Принципи роботи інструменту: інформованість клієнтів. Продукти: відновлення роботи з достатнім переліком систем грошових переказів, а саме: Western Union, MoneyGram, Coinstar (Travelex), Unistream, Contact;

4. платежі. Завдання цього інструменту: збільшити потік клієнтів в банк. Принципи роботи інструменту:

- масова і постійна робота з компаніями і державними структурами по укладенню договорів на прийом платежів від фізичних осіб-клієнтів компаній;

- інформування клієнтів компаній (через компанії-одержувачі платежів і відділення банку) про можливість здійснювати платежі через банк.

5. здача в оренду або субаренду вільних приміщень. Завдання цього інструменту: отримання комісійного доходу і формування додаткового потоку клієнтів в банк. Принципи роботи інструменту: впроваджується тільки у відділеннях з великою вільною площею. Типи компаній: пріоритетні орендодавці ті, чия професійна діяльність пов'язана з фінансовою сферою і які зможуть активно співробітничати з банком в процесі його роботи з клієнтами (особливо після відновлення кредитування): компанії з оцінки майна, нотаріуси, юристи, компанії, що здають авто в оренду (SES);

6. еквайринг. Завдання цього інструменту: активний розвиток еквайрингової мережі банку, яка на даний момент займає дуже незначну частину ринку еквайрингових послуг. Принципи роботи інструменту:

- проведення переговорів з підприємствами торговельно-сервісної мережі з метою встановлення в торговельних точках POS -терминалов банку;

- пропозиція потенційним партнерам гнучкої системи тарифів (відшкодування платежів, здійснених за допомогою карток банку на рахунок в банку наступного дня після операції; диференціація розмірів тарифів залежно від того, якими ще послугами банку користується партнер та ін.);

7. інтернет. Завдання цього інструменту: входження і закріплення позицій банку на ринку продажу товарів і послуг, що динамічно розвивається, через інтернет. Принципи роботи інструменту: моніторинг і аналіз усіх сегментів інтернет-ринку з оперативною розробкою і впровадженням послуг для кожної ніші. Сфера використання: діючі інтернет-магазини – оплата товарів, послуг, доставки; соціальні мережі (Однокласники, в Контакте та ін.) – оплата додаткових послуг, опцій, подарунків; нові послуги, які постійно з'являються в Інтернеті;

8. небанківські продукти. Завдання цього інструменту: отримання банком комісійного доходу за рахунок продажу клієнтам послуг небанківського характеру, які раніше ним не надавалися. Принципи роботи інструменту: широке інформування клієнтів про нові послуги, які банк готів їм надавати. Продукти партнерів:

- Укрзалізниця – продаж залізничних квитків в усіх відділеннях банку, шляхом встановлення додаткового програмного забезпечення;
- авіакомпанії класу low cost – продаж авіаційних квитків у відділеннях банку в невеликих містах, шляхом встановлення додаткового програмного забезпечення;
- страхові компанії – продаж широкого спектру страхових продуктів масового споживання

9. консультативні послуги. Оскільки всі вказані вище інструменти мають оперативний характер і орієнтовані на отримання доходу в короткостроковій перспективі, банку необхідно паралельно будувати інфраструктуру класичного банківського консалтингу. Мета: повне супроводження середнього і вищого класу в частині «управління грошима» з використанням класичних інструментів: інвестиційних, фінансових, юридичних, бухгалтерських.

Розроблений науково-методичний підхід до інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку дає можливість виявити параметри

досягнутого її рівня та ідентифікувати потенційні можливості його підвищення за рахунок прийняття менеджментом банку управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження були зроблені наступні висновки:

1. Діагностика основних конкурентних сил, що впливають на ринок банківських послуг України, шляхом застосування моделі п'яти сил конкуренції М.Портера, свідчить про наступне:

- конкуренція з боку продуктів, що виробляються підприємствами інших галузей, і є якісними заміниками (субститутами) банківських продуктів, а також конкурентоспроможні за ціною, незначна;

- загроза появи в галузі нових конкурентів практично відсутня;

- показники монополізації банківської системи нижчі критичного рівня: CR1 становить 11 % (норма – не більше 35 %), CR3 – 23 % (норма – не більше 50 %), CR5 – 35 % (норма – не більше 70 %). Динаміка індексу Херфіндаля–Хіршмана вказує на низький рівень концентрації банківської системи України, зокрема кредитного портфеля та депозитів. За період дослідження рівень концентрації банківської системи України незначно збільшувався: ННІ за кредитним портфелем збільшився на 38 пунктів, за депозитами – на 56 пунктів, за системою в цілому – на 19 пунктів. Отже, в банківській системі України є невикористаний резерв підвищення конкурентоспроможності, що передбачає збільшення її концентрації та дає можливість економії від ефекту масштабу.

- банківська система України характеризується значною територіальною концентрацією, яка пояснюється, перш за все, особливостями розвитку регіонів, їх соціально-економічним станом та інвестиційною привабливістю. Це є підтвердженням важливості урахування регіонального

фактору при управлінні конкурентоспроможності та ефективного управління регіональною банківською мережею для кожного з банків як регіонального, так і місцевого значення.

– до основних постачальників, вплив яких слід урахувати при оцінці конкурентних сил у банківській системі України, відносимо Національний банк України, інші банки, клієнтів-юридичних та фізичних осіб. У посткризовий період основу ресурсної бази для банків становили внутрішні ресурси, насамперед, кошти фізичних і юридичних осіб (понад 40 %), кредити НБУ (понад 10 %), кошти інших банків (до 40 %).

– економічні можливості та характеристики споживачів банківських продуктів впливають на силу конкуренції в галузі. Конкуренція з боку споживачів банківських продуктів виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості; вимогах кращого обслуговування.

2. За результатами проведеного дослідження конкурентного середовища банківської системи України визначено, що показники монополізації банківської системи нижчі критичного рівня, отже, в банківській системі України є невикористаний резерв підвищення конкурентоспроможності, що передбачає збільшення її концентрації та дає можливість економії від ефекту масштабу.

Проаналізувавши дані щодо розвитку банківської системи України, визначені наступні внутрішні загрози її конкурентоспроможності: недостатній рівень капіталізації, низька якість активів, низька ефективність діяльності, низький рівень корпоративного управління. До основних зовнішніх загроз включені політичні, економічні та юридичні ризики.

3. Розроблений науково-методичний підхід до інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку дає можливість виявити параметри досягнутого її рівня та ідентифікувати потенційні можливості його підвищення за рахунок прийняття менеджментом банку управлінських рішень.

Основні результати розділу опубліковані в наукових статтях [203, 204,205] та тезах доповідей [206, 207].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних та методичних засад формування механізму управління конкурентоспроможністю банку та розробці практичних рекомендацій щодо використання інструментів управління для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

За результатами виконаного дисертаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. Під банківською конкуренцією у роботі пропонується розуміти динамічний процес суперництва банків, інших небанківських фінансових і нефінансових інститутів, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом розробки й реалізації продуктів з характеристиками, що забезпечують задоволення економічних потреб клієнта. Видами банківської конкуренції є внутрішньогалузева (у предметній та видовій формах) та міжгалузєва (у функціональній формі та формі переливу капіталу); індивідуальна та групова; цінова та нецінова.

2. Конкурентоспроможність банку визначено 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.

3. Визначено, що конкурентоспроможність у галузі банківської справи необхідно розглядати як ієрархічну систему, яка включає конкурентоспроможність банківського продукту, банку, банківської системи. Взаємозв'язки між рівнями ієрархії мають діалектичний характер: з одного боку, їм притаманна взаємообумовленість, з іншого – можливість набуття певних якісних характеристик незалежно один від одного.

4. Систематизовано фактори, що визначають конкурентоспроможність банків, і обґрунтовано їх типологію шляхом виділення наступних ознак: місце виникнення, можливість управління, масштаб прояву, ступінь корисності, ступінь контролю, роль, характер прояву в часі, ступінь взаємообумовленості.

5. Управління конкурентоспроможністю банку в роботі досліджується інтегровано: з точки зору системного підходу (сукупність суб'єкта управління, механізму управління та об'єкта управління), процесного підходу (цілеспрямована сукупність дій суб'єктів управління щодо забезпечення конкурентоспроможності банку у невизначеному середовищі шляхом розробки механізму управління нею з формуванням необхідного забезпечення), та з урахуванням виділених видів конкурентоспроможності банку (стратегічної, тактичної та оперативної).

6. Механізм управління конкурентоспроможністю запропоновано визначати як сукупність елементів, взаємодія яких повинна забезпечити вплив на фактори конкурентоспроможності банку, і спрямована на забезпечення створення і підтримки стійких конкурентних переваг банку, розвиток ключових компетенцій для довгострокового функціонування банку у невизначеному середовищі.

Визначення складових механізму управління конкурентоспроможністю банку здійснено інтегровано: за системним підходом (сукупність цілей управління конкурентоспроможністю банку та критеріїв їх досягнення, керованих параметрів та методів впливу суб'єктів управління конкурентоспроможністю банку на них, ресурсів управління); за процесним підходом (процес скоординованої взаємодії механізмів управління цілями, діагностики, прийняття рішень та контролю).

7. Розроблена процесна модель механізму управління конкурентоспроможністю банку забезпечує досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності банку через взаємодію всіх її елементів, і включає діагностику, управління цілями, формування заходів щодо реалізації конкурентної стратегії та регулювання.

8. За результатами проведеного дослідження визначено, що показники монополізації банківської системи України нижчі критичного рівня, отже, в ній є невикористаний резерв підвищення конкурентоспроможності, що передбачає збільшення концентрації та дає можливість економії від ефекту масштабу.

Визначені наступні основні внутрішні загрози конкурентоспроможності банків України: недостатній рівень капіталізації, низька якість активів, низька ефективність діяльності, низький рівень корпоративного управління. До основних зовнішніх загроз віднесено політичні, економічні та юридичні ризики.

9. Розроблений науково-методичний підхід до інтегральної оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку дає можливість виявити параметри досягнутого її рівня та ідентифікувати потенційні можливості його підвищення за рахунок прийняття менеджментом банку управлінських рішень.



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдашева С.Б. Политика поддержки конкуренции: антимонопольное регулирование и реструктуризация в отраслях естественных монополий : уч. пособие / С.Б. Авдашева – М. : Новый учебник, 2004. – 174 с.
2. Макконнел К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнел, С.Л. Брю ; пер. с англ. – М. : Республика, 1992. – 799 с.
3. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии : учебно-методическое пособие / Ю.В. Тарануха. – М. : Дело и сервис, 2008. – 272 с.
4. Светуньков С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов. – М. : Корпорация технологий продвижения, 2000. – 256 с.
5. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : ученик / Ю.Б. Рубин. – М. : Марект ДС, 2006. – 712 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко [та ін.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
7. Пиндайк Р. Микроэкономика / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд. – М. : Экономика, Дело, 1992. – 456 с.
8. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / Ю.А. Юданов. – М. : Гном и Д, 2001. – 304 с.
9. Керимов А.Т. Укрепление конкурентной позиции банка на основе реинжиниринга бизнес-процессов : дис. на соискание науч. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Керимов Асан Талъататович – Симферополь, 2009. – 175с.
10. Галкин Д.Э. Направления повышения конкурентоспособности кредитных предпринимательских структур : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление

народным хозяйством (предпринимательство)» и 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Галкин Дмитрий Эмилевич — Тамбов, 2009. — 23 с.

11. Коробов Ю.И. Теория банковской конкуренции / Коробов Ю.И. ; Саратов , 1996. – 147 с.

12. Пржанова А.Е. Взаимодействие собственности и конкуренции в современной России : автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.01 «Экономическая теория» / А. Е. Пржанова. - Волгоград, 2004. - 23 с.

13. Українська радянська енциклопедія: У 12 т. 2-е вид. – К.: Головна редакція Української радянської енциклопедії. – Т.9: Поплужне-Салуїн. – 1983. – 558с.

14. Про банки та банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

15. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг [Електронний ресурс] Закон України від 12.07.2001 № 2664-III — Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1087.807.6&nobreak=1>

16. Про цінні папери та фондовий ринок [Електронний ресурс] : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV — Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1088.1126.5&nobreak=1> — Заголовок з екрану.

17. Головин Ю. В. Банки и банковские услуги в России: вопросы теории и практики / Ю.В.Головин.– М.: Финансы и статистика, 1999.

18. Банковское дело : учебник / Финансовая академия при правительстве РФ ; ред. О. И. Лаврушин. - Изд. 4-е, стер. - М. : КНОРУС, 2006. - 768 с.

19. Гурьянов С. Коммуникативный процесс в банках / С. Гурьянов // Банковский менеджмент. - 2007. - № 5. - С. 14-25

20. Маркова В.Д. Маркетинг услуг : учебное пособие / В.Д. Маркова – М. : Финансы и статистика, 1996. – 128 с.

21. Коробов Ю.И. Сущность банка и ее эволюция в современных условиях // Банковские услуги. – 2005. – № 7 – 8 . – С.14 – 19.

22. Масленченков Ю. С. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка / Ю. С. Масленченков, А. П. Дубанков. - М. : БДЦ-пресс, 2002. - 168 с.

23. Усоскин, В. М. Современный коммерческий банк. Управление и операции / В. М. Усоскин. - М. : Вазар-Ферро, 1994. - 320 с.

24. Банки и банковские операции: учебник / Е. Ф. Жуков [и др.] ; ред. Е. Ф. Жуков. - М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997.

25. Васильченко З.М. Методологічні аспекти дослідження сутності банківських установ як фінансових посередників / З.М. Васильченко // Банківська справа. – 2008. – № 4. – С.11-24

26. Мирецкий А. П. О сущности банковских услуг и банковских продуктов / А.П.Мирецкий // Вестник СГСЭУ. – 2002. - № 4. – с. 64 – 69

27. Брегеда О. Послуги як продукт банківської діяльності / О.Брегеда // Банківська справа. – 2003. – № 6. – С. 73 – 75.

28. Коробов Ю. И. Сущность банка и ее эволюция в современных условиях / Ю. И. Коробов // Банковские услуги. - 2005. - №7. - С. 14-18

29. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг : монографія / Л.Ф. Романенко – К. : Видавничий Дім «Ін Юре», 2001. – 484 с.

30. Маркс К. Капітал / Маркс К. – М. : Издательство политической литературы, 1983. – 3883 с.

31. Криклій О.А. Фінансовий механізм управління філіями банку : дис. канд. екон. наук : 08.04.01 / Криклій Олена Анатоліївна. – Суми, 2004. – с. 187

32. Тавасиев А.М. Конкуренция в банковском секторе России : учеб. пособие для вузов / А.М.Тавасиев, Н.М. Ребельский. – М. : ЮНИТИ-ДИАНА, 2001. – 304 с.

33. Мочерний С.В. Економічна теорія : підручник / С.В. Мочерний. – К. : Академія, 2005. – 640 с.

34. Основи економічної теорії : підручник / А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г.Н. Климко [та ін.] ; за ред. А. А. Чухна. — К. : Вища шк., 2001. — 606 с.

35. Стародубравская И. От монополизма до конкуренции / И. Стародубравская. – М. : Политическая литература, 1990. – 172 с.

36. Коробов Ю.И. Банковская конкуренция / Ю.И. Коробов // Деньги и кредит. – 1995 – №2 – С. 14 – 17.

37. Кудашева Ю.С. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка : дис. на соискание науч. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Кудашева Юлия Сергеевна – Ставрополь , 2010. – 186 с.

38. Зражевский В. Конкурентоспособность российских банков / В.Зражевский // Аналитический банковский журнал – 2007. – № 7 (146). – С. 42–48.

39. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю.О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119-124.

40. Бабаян М. Н. Отличия конкуренции на рынке банковских услуг от конкуренции на иных финансовых рынках [Электронный ресурс] / Проблемы предпринимательства в экономике России. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/03.shtml>

41. Моисеева И.В. Теоретические подходы изучения конкурентоспособности ВУЗа / И.В. Моисеева // Системное управление. – 2008. – № 1. – С. 19-28

42. Комков Н.И. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособность» / Н.И. Комков, А.В. Лазарев // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 4. – С. 3-20.

43. Фатхутдинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности /Р. Фатхутдинов // Вопросы экономики. – 1997. – № 5. – С. 118-119.

44. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 186 с.

45. Воронкова А.Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова, В.П. Пономарев, Г.И. Дибнис. – К. : Техника. – 2000. – 152 с.

46. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №1. – С.50–55.

47. Сєдих О.Є. Оцінка ефективності управління продуктами банку / О.Є. Сєдих // Економічний простір. – 2009. - №22 (1). – С. 176-184.

48. Андрушків Н. Конкуренція як рушійна сила розвитку банківських послуг України / Н. Андрушків // Наука молода. – 2007 – №8. – С. 76-79.

49. Инджикян Р.О. Мировые тенденции развития электронной коммерции в сфере финансовых услуг / Р.О. Инджикян // Деньги и кредит. - 2001. - № 1. – С. 25-33.

50. Петров А. В. Макроэкономические аспекты интеграции российских банков в мировую финансовую систему : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Петров Андрей Викторович. – Волгоград, 2003 – 177 с.

51. Тайдуллин С.Н, Каменская М.В. Конкурентоспособность банковских продуктов на кредитном рынке города Белово [Электронный ресурс] / Кемеровский государственный университет. – Режим доступа : http://conference.kemsu.ru/conf/niobel2009/sect/index.dhtm?sec_id=993

52. Зражевский В.В. Теоретические и методологические основы конкурентоспособности банковской системы Российской Федерации : монография / Зражевский В.В. – М. : Изд-во РАКО. - 2007. - 423 с.

53. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/36/39/>

54. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Львів : Магнолія, 2006. – 282 с.

55. Савушкина Ю.В. Управление конкурентоспособностью коммерческого банка на основе развития сети филиалов : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Савушкина Юлия Викторовна. – Санкт-Петербург, 2006. – 189 с.

56. Бадак Л. С. Конкурентоспособность коммерческого банка : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Бадак Людмила Сергеевна. – Иваново, 2002. – 220 с.

57. Маркетинг : учебник для вузов / [Н.Д. Эриашвили, Ховард К., Цыпкин Ю.А. [и др.]]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 623с.

58. Заруба Ю.О. Фінансовий механізм підвищення конкурентоспроможності банку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / Заруба Юрій Олександрович. – Київ, 2003. — 16 с.

59. Волощук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / Волощук Іван Петрович. – Київ, 2002. — 23 с.

60. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І.Фомін // Вісник НБУ. – 2002. – № 4. – С. 11-13.

61. Шпиг Ф.І. Аналіз конкурентоспроможності банків України / Ф.І. Шпиг, І. В. Волошко // Економіст. – 2002. – № 12. – С.56-61

62. Пікуш Ю.П. Управління конкурентоспроможністю банку в умовах фінансової лібералізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / Пікуш Юрій Петрович. – Суми, 2006. — 27 с.

63. Казаренкова Н.П. Конкурентоспособность коммерческого банка на региональном рынке кредитных услуг населению : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Казаренкова Наталья Петровна. – Орел, 2006. – 24 с.

64. Святков С.А. Конкурентоспособность национальной банковской системы / С.А. Святков // [Электронный ресурс] Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2007. - № 1(21). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21898>

65. Зав'ялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Зав'ялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.

66. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия) : уч. пособие / И.В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 576 с.

67. Ніколенко Ю.В. Політекономія : підручник / Ю.В. Ніколенко – К. : ЦНЛ, 2003. – 412с.

68. Луговцев Р.Ю. Конкурентоспособность российского банковского сектора в условиях либерализации рынка банковских услуг : дис. канд. экон. наук : 08.00.01 / Луговцев Роман Юрьевич. – Екатеринбург, 2005. – 168 с.

69. Сергеенкова А.А. Современные технологии обеспечения конкурентоспособности многофилиального коммерческого банка на рынке финансовых услуг : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Сергеенкова Александра Алексеевна. – Ростов-на-Дону, 2007. – 30 с.

70. Павлова Е.Е. Конкурентоспособность российского банковского сектора: базовые составляющие и способы оценки : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Павлова Екатерина Евгеньевна. – Волгоград, 2003. – 206 с.

71. Зражевский В.В. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности банковской системы Российской федерации : автореф. дисс. на соискание науч. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Зражевский Владимир Владимирович. - Санкт-Петербург, 2008. - 38с.

72. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л.Азоев. - М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208с.

73. Гельвановский М.И. Национальная конкурентоспособность: понятие, факторы, показатели / М.И. Гельвановский, В.М.Жуковская, И.Трофимова // Вопросы статистики. - 1999. - № 12. - С. 15.

74. Словник іншомовних слів. За ред. О. С. Мельничука. – Київ, 1974. – 776 с.

75. Замураева Л.Е. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации / Л.Е. Замураева // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. – 2007. – № 7. – С. 15-27.

76. Тамаров М.Н. Управление предприятием на основе оценки и учета факторов внешней среды : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Тамаров Максим Николаевич. – Ярославль, 2002. – 232 с.

77. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі : монографія / Л.О. Примостка. — К.: КНЕУ, 2002. — 316 с.

78. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; ред. Л.И. Евенко. — англ. — М. : Дело, 2006. — 720 с.

79. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14 – 17.

80. Россіхіна О.Є Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О.Є. Россіхіна // Науково-виробничий журнал. – 2010 – № 2. – С. 184–187.

81. Швець І. Конкурентоспроможність країн сучасного світу: аналіз факторів впливу / І. Швець // Мережа аналітичних центрів України [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://dialogs.org.ua/ru/material/full/5/4449>

82. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 11–16.

83. Заруба Ю.О. Фінансовий механізм підвищення конкурентоспроможності банку : дис.. канд.. екон. наук : 08.04.01 / Заруба Юрій Олександрович. – Київ, 2003, – 172 с.

84. Васюренко О.В. Банківський менеджмент : посібник / О.В. Васюренко. — Навчальне видання — К. : Академія, 2001. — 320 с.

85. Сало, І.В. Фінансовий менеджмент банку : навчальний посібник / І.В. Сало, О.А. Криклій. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. — 314 с.
86. Єпіфанов А.О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія / А.О. Єпіфанов. — Наукове видання — Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. — 417 с.
87. Козьменко, С.М. Стратегічний менеджмент банку : навчальний посібник / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с. — (Майстер-клас).
88. Азаренкова Г.М. Методи і моделі у сфері аналізу та управління банківською діяльністю / Г.М. Азаренкова // Золотий резерв. — 2008. - № 2. — С. 28-31.
89. Световцева Т.А. Мониторинг конкурентоспособности банковских услуг населению / Т.А. Световцова, Н.П. Федорович (Н.П. Казаренкова) // «Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы», ВЗФЭИ, сборник научных статей : 2004г. — С.208-211
90. Гарбацевич С.Л. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий Республики Беларусь : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Гарбацевич Сергей Леонидович. — Минск, 2002. — 20 с.
91. Трубулин А. Конкурентоспособность — главный фактор эффективного производства / А.Трибулин // АПК: экономика, управление. — 2002. — №12. — С.39–46.
92. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В.Я. Кардаш. — К. : КНЕУ, 2003. — 250 с
93. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К. : ЦНЛ, 2006. — 384 с.

94. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
95. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер. – пер. с англ.: уч. пос. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
96. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 296 с.
97. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии / Ю.В. Тарануха. – М. : Дело и сервис, 2008. – 272 с.
98. Азаренкова Г.М. Конкурентні переваги банків / Г.М. Азаренкова, О.М. Тищенко, В.Г. Сословський // Вісник НБУ – 2008. - № 9. – С. 20-24.
99. Маркетинг : словарь / [Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш. и др.]. – М. : ОАО "НПО «Экономика», 2000. – 362 с.
100. Финансовый словарь [Электронный ресурс] : — Режим доступа : http://dic.academic.ru/contents.nsf/fin_venc/
101. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев – М. : Изд-во стандартов, 1998. - 128 с.
102. Білик О. Якість банківських послуг: сутність та значення / О.Білик // Регіональна економіка. – 2005. – №1. – С.120 – 128.
103. Герасимова Е.Б. Анализ качества банковских услуг / Е.Б. Герасимова // Финансы и кредит. – 2004. – № 16 (154). – С. 19 – 25.
104. Эдронова В.Н. Кредитный продукт как категория рыночной экономики / В.Н. Эдронова, Д.В. Бахтин // Финансы и кредит.–2004. – № 21 (159). – С.2 – 6.
105. Эдронова В. Н. Создание и продвижение кредитного продукта / В. Н. Эдронова, Д. В. Бахтин // Финансы и кредит. - 2004. - №20. - С. 2-5
106. Попова А.А. Формирование розничного продуктового ряда / А.А. Попова // Банковские услуги. – 2005. – № 11.– с.11 –18.

107. Семенюк Л.П. Визначення цілей продуктової стратегії банку як вирішального фактора планування комплексу маркетингу / Л.П. Семенюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т.7. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД УАБС, 2003. – 320 с.

108. Тимошенко Л.А. Факторы повышения конкурентоспособности банка : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Тимошенко Лариса Александровна. – Москва, 2005. – 158 с.

109. Голубков Е.П. Основы маркетинга : учебник / Е.П. Голубков – М. : Финпресс, 1999. – 340 с.

110. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие / И.К. Беляевский – М. : Финансы и статистика, 2001. – 320 с.

111. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятий / В. Шкардун // Маркетинг. – 2005. – №1(80).

112. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - №4. – с.53-68.

113. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // [Электронный ресурс] — Режим доступа : http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm www.logistics.ru

114. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблема современной политики и стратегия в области качества / В.А. Таран // Машиностроитель. – 1998. – №2. – с.6-12.

115. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом – 2005. - №4(48).

116. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможності банківської системи України / І.Волощук // Вісник НБУ. – 2001. – №6. – С. 19-21.

117. Колодізев О. Становлення банківської системи України: минуле, світовий досвід, проблеми реформування / О. Колодізев // Банківська справа. – 2000. - №2. – С. 28-29.

118. Момот О.М. Інтегровані банківські послуги та конкурентоспроможність банківської системи / О.М. Момот, І.Г. Брітченко. – Полтава : РВВ ПУСКУ. – 2008. – 315 с.

119. Леонов С.В. Інвестиційний потенціал банківської системи: методологія формування та використання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Сергій Вячеславович Леонов. – Суми, – 2010, – 46 с.

120. Белоглазова Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка / Г.Н. Белоглазова, Кролевецкая Н.П. – М. : Юрайт, 2010. – 424 с.

121. Савинская Н.А. Теоретические и методологические основы системной организации банковской деятельности : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.10 / Савинская Надежда Алексеевна. – М., 2001. – 343 с.

122. Соколов Б.И. Деньги, кредит, банки / Б.И. Соколов, В.В. Иванов. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 624 с.

123. Pansar J.C. Testing for monopoly equilibrium / J.C. Pansar, S.N. Rosse // The journal of industrial economics. – 1987. - № 4. – P. 443-456.

124. Barros F. Portuguese banking sector: a mixed oligopoly? / F. Barros, L. Modesto // International journal of industrial organization. – 1999. - № 17

125. Bikker J. Competition, concentration and their relationships: an empirical analysis of the banking industry / J. Bikker, K. Haaf // Journal of banking and finance. – 2002. - № 26

126. Вавилова Е.В. Конкурентное поведение банков в условиях роста концентрации и централизации банковского капитала : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / Вавилова Елизавета Викторовна. – Самара, 2008. – 20с.

127. Верников А. В. Иностраный банковский капитал в странах с переходной экономикой : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.14 «Мировая экономика» / Верников Андрей Владимирович. – Москва – 2005. – 22с.

128. Прімерова О. Проблеми конкурентоспроможності української банківської системи на сучасному етапі / О. Прімерова // Вісник Київського національного університету імені Т.Шевченка. – 2009. – Випуск 110. - С.46-50

129. Падалко О. Чинники сучасної банківської конкуренції та їх особливості в Україні / О.Падалко // Банківська справа – 2004. – № 2. - С.60-65

130. Кіреєв О.І. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід / І.О. Кіреєв, Ю.О. Заруба // Вісник Національного банку України.- 2003.- № 11.- С.24-28

131. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки / І. Фомін // Вісник Національного банку України.- 2003.- № 4.- С.8-11

132. Dollar D. The Global Competitive / D.Dollar E.Wolf // Journal of International Economics. 2003. № 27(3–4). Oxford university press. P. 199–220.

133. Dunn M. The Economic of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization / M. Dunn // American Economic Review. – 1990. – № 80. P. 511–528.

134. European management forum [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.europeanmanagement.org/>

135. Мищенко Л.Я. Оценка конкурентоспособности национальной экономики: теоретические и методические аспекты / Л.Я. Мищенко, А.И. Хомутова // Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета– 2006. – № 20 (04) [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://ej.kubagro.ru/2006/04/02/>

136. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації /Л.Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 276с.

137. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо-, макроуровневом измерении / М. Гельвановский, И. Трофимова, В. Жуковская // Российский экономический журнал. – 1998. - №2. – с.18

138. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л.С. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №4. – с.23

139. Лук'яненко Д.Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності : навч. посіб. / Д.Г. Лук'яненко ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2005. – 204 с.

140. Дубовик О.В. Формування конкурентоспроможності банку : монографія / О.В. Дубовик. А.Я. Кузнєцова, Т.Д. Гірченко.– Львів : ЛБІ НБУ, 2005. – 215 с.

141. Волощук І.П. Підходи до управління конкурентоспроможністю банку / І.П. Волощук // Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: регіональний аспект. Наук. пр. МАУП.– К. : МАУП, 2001.– Вип. 2.– С. 68–71.

142. Журавлев М.В. Повышение конкурентоспособности коммерческих банков Российской Федерации : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Журавлев Максим Викторович. – Орел, 2006. – 160с.

143. Роуз Питер С. Банковский менеджмент : пер. с англ. со 2-го изд. / Питер С. Роуз. — М. : Дело, 1997. — 768 с.

144. Любунь О.С. Фінансовий менеджмент у банку : навчальний посібник / О.С. Любунь, В.І. Грушко. — Навчальне видання. — К. : Слово, 2004. – 296 с.

145. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. — М. : Дело, 2006. – 440 с.

146. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. — М. : ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

147. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

148. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
149. Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сулье / Пер. з фр. – К. : Основи, 1995. – 442 с.
150. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/ Ф. Котлер — СПб : Питер Ком, 1998. — 559 с.
151. Кузнечкин С. Системный поход к познанию систем любой физической природы / С. Кузнечкин. – М. : МГУ, 1999. – 152 с.
152. Казиев В.М. Введение в системный анализ и моделирование / В.М. Казиев. – М. : ИМОАС, 2001. – 244 с.
153. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – СПб. : СПбГТУ, 1997. – 510 с.
154. Бондаренко М.Ф. Основы системологии / М.Ф. Бондаренко, Е.А. Соловьева, С.И. Маторин. – Х. : ХТУРЭ, 1998. – 118 с.
155. Зайцева О.А. Основы менеджмента / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева : уч. пособие – М. : Центр, 1998. – 432 с.
156. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура [Електронний ресурс] / А.А. Мальцький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка : Режим доступу : <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidприємством-sutnist-ta-struktura/>
157. Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посібник / Н. Р. Нижник, О. А. Машков ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ, 1998. – 160 с.
158. Вершигора Е. Менеджмент: уч. пособие / Е. Вершигора. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
159. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : ДеКА, 1997. – 896 с.
160. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський – К. : Атіка, 2005. - 240 с.

161. Лебедев О. Основы менеджмента : уч. пособие / О.Лебедев, А. Каньковская. – СПб. : МиМ, 1997. - 224 с.

162. Лафта Дж. К. Менеджмент : уч. пособие / Дж.К. Лафта. – М. : ТК Велби, 2005. – 592 с.

163. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В.М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 528 с.

164. Тихомиров Ю.А. Механизмы управления в развитом социалистическом обществе / Ю.А. Тихомиров. – М. : Наука, 1978. – 236 с.

165. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом / В.Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1977. –382 с.

166. Про Національний банк України [Електронний ресурс] : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=679-14>

167. Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс] : Закон України від 20.09.2001 № 2740-III — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=2740-14>

168. Про заходи щодо забезпечення відновлення стабільності у банківській системі [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 08.10.2009 № 813/2009 XIV — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=813%2F2009>

169. Про деякі питання участі держави у капіталізації банків [Електронний ресурс] : Постанова КМУ від 18.02.2009 № 148 — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=148-2009-%EF>

170. Про порядок відбору та критерії прийнятності банків для участі в проєкті «Розширення доступу до ринків фінансових послуг» [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства фінансів України від 20.06.2007 № 749 148 — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0722-07>

171. Про порядок регулювання діяльності банків України [Електронний ресурс] Інструкція : від 28.08.2001 № 368 — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0841-01>

172. Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] Інструкція : від 27.12.2007 № 480 — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0032-08>

173. Про регулювання Національним банком України ліквідності банків України [Електронний ресурс] Положення : від 30.04.2009 № 259 — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0410-09>

174. Мірошніченко О.В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку / О.В. Мірошніченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т.19. — Суми., 2007. — С.358-364.

175. Мірошніченко О.В. Фактори конкурентоспроможності банківських послуг / О.В. Мірошніченко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць : в 5 т. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. — Випуск 236. — Т. V. — С. 1166-1176.

176. Мірошніченко О.В. Управління конкурентоспроможності банку / О.В. Мірошніченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Вип. 22. - Суми : УАБС НБУ, 2007. - С.128-132

177. Організація обліку в банку : навчальний посібник / [О.Г. Коренева, О.В. Мірошніченко, Т.Г. Савченко]. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. — 273с. *Особистий внесок здобувача*: охарактеризовано внутрішнє інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможності банків.

178. Мірошніченко О.В. Банківські послуги як фактор конкурентоспроможності банку / О.В. Мірошніченко // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції (22–24 квітня 2009 р.) / Макіївський економіко-гуманітарний інститут. — Макіївка, 2009. — Т. I. — С. 117-119.

179. Мірошніченко О.В. Дослідження рівнів конкурентоспроможності банку / О.В. Мірошніченко // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірник тез доповідей за матеріалами V Міжнародної науково-

практичної конференції (27-28 травня 2010 р.) / ДВНЗ «Українська академія банківської справи». – Суми, 2010. – Т. 2. – С. 111–112.

180. Мірошніченко О.В. Конкурентоспроможність банку в умовах сучасного економічного розвитку / О.В.Мірошніченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей за матеріалами ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2006 р.) / Українська академія банківської справи Національного банку України. – Суми, 2006. – Ч. 1. – С. 124–127.

181. Мірошніченко О.В. Значення фінансового механізму в системі управління банком / О.В.Мірошніченко // Розвиток фінансово – кредитної системи України: здобутки, проблеми, перспектив : тези доповідей ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених, (25 – 26 жовтня 2007р.) : Львівський інститут банківської справи університету банківської справи НБУ. – Львів: Львівський інститут банківської справи університету банківської справи НБУ, 2007. – С.122-124

182. Helfat Constance E., Finkelstein Sydney, Mitchel Will, Peteraf Margaret A., Singh Harbir, Teece David J., Winter Sidney G.. Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing, 2007

<http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21898>

183. Teece David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal, Vol.28, 2007, P. 1319-1350

184. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : теорія і методологія : дис. докт. екон. наук : 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Балабанова Ірина Василівна – Донецьк, 2009. – 268 с.

185. Облік і аудит в банках : навчальний посібник / [О.Г. Коренєва, Н.Г. Слав'янська, Н.Г. Євченко, О.В. Карпенко [О.В. Мірошніченко]]; за ред. О.Г. Коренєвої, Н.Г. Слав'янської. — Суми : Університетська книга, 2007. — 493 с. (Рекомендовано МОН України). *Особистий внесок здобувача: визначення*

особливостей формування управлінської звітності банку як джерела внутрішньої інформації для розробки і реалізації конкурентних стратегій.

186. Мірошніченко О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О.В.Мірошніченко // Экономика Крыма. – 2009. – № 28. – С. 42-47.

187. Крухмаль О.В. Депозитна стратегія як фактор підвищення конкурентоспроможності банків в умовах фінансової кризи / О.В. Крухмаль, Н.Г.Євченко, О.В Мірошніченко / Економічний простір. – 2010. – №33. – С. 168-178. *Особистий внесок здобувача: визначення сутності депозитної стратегії та обґрунтування її впливу на конкурентоспроможність банків України.*

188. Мірошніченко А.В. Оценка конкурентоспособности банковских услуг на основе общего индекса качества / А.В. Мірошніченко // Устойчивый рост национальной экономики и конкурентоспособность : сборник тезисов I Международной научно-практической конференции аспирантов и молодых ученых (15-16 декабря 2009) УО «Белорусский государственный экономический университет». – Минск, 2009. – С. 328-330.

189. Річний звіт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг за 2004 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/RK-4041.pdf>

190. Річний звіт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг за 2005 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.dfp.gov.ua/files/RK-5907.pdf>

191. Річний звіт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг за 2006 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.dfp.gov.ua/files/RK-7572.pdf>

192. Річний звіт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг за 2007 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/ZVIT_NA_SAIT_2007pdf.pdf

193. Річний звіт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг за 2008 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/richnyi_zvit_2008_1.pdf

194. Річний звіт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг за 2009 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/uoazk/PK-358_dodatok.pdf

195. Огляд ринків фінансових послуг та підсумки діяльності небанківських фінансових установ за 2009 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/uoazk/___-455.pdf

196. Чорна О.Є. Капіталізація банківської системи як механізм підвищення темпів економічного зростання країни / О.Є. Чорна // Європейський вектор економічного розвитку. — 2010. — № 1 (8). — С. 235-242.

197. Шаповал А. Присутність іноземного капіталу в банківському секторі України / А. Шаповал // Вісник НБУ. — 2008. — № 8. — С. 2-7.

198. Огляд ситуації в банківському секторі України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://nbuportal.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=62ACD43D62111C2759BADDFA5A93979?id=61201>

199. Сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс] / Аналітика. Показники діяльності банків. — Режим доступу : http://aub.org.ua/index.php?option=com_arhive_docs&show=2009&Itemid=112.

200. Белінська, Я. Стабільність банківської системи: загрози та шляхи їх подолання // http://www.niss.gov.ua/Monitor/March2010/13.htm#_ftnref4.

201. Ліквідність банківської системи України : науково-аналітичні матеріали / [В.І. Міщенко, А.В. Сомік та ін.] — К. : Національний банк України ; Центр наукових досліджень, 2008. — вип. 12. — 180 с.

202. Шеремет А.Д. и др. Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности предприятий и объединений / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин М. : Финансы и статистика, 1982.

203. Мірошніченко О.В. Аналіз конкурентного середовища банківської системи України / О.В. Мірошніченко // Культура народів Причорномор'я. — 2007. — № 109. — С. 102-105.

204. Башлай С.В. Злиття та приєднання в банківському секторі / С.В. Башлай, О.В. Мірошніченко / Актуальні проблеми економіки. — 2007. - №

1 (67). – С.131-138. *Особистий внесок здобувача*: визначено доцільність застосування стратегії кооперації шляхом злиття та приєднання для підвищення конкурентоспроможності банків, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища

205. Мірошніченко О.В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності банку з урахуванням взаємозв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища / О.В. Мірошніченко // Вісник УАБС. – 2010. - №2. – С. 99-107

206. Мірошніченко О.В. Методичні засади оцінки стратегічної конкурентоспроможності банку / О.В.Мірошніченко // Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 жовтня 2010 р.) / ДВНЗ «Черкаський інститут банківської справи університету банківської справи Національного банку України» – Черкаси, 2010. – С. 155-156

207. Мірошніченко О.В. Конкурентне середовище ринку банківських послуг України / О.В. Мірошніченко // : збірник тез доповідей за матеріалами XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 жовтня 2010 р.) / ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – С. 151-152





Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ"
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію

Економічна модель конкуренції	Основоположники моделі та їх основні праці
<p>Чиста:</p> <ul style="list-style-type: none"> - велика кількість підприємств, що реалізують стандартизовану продукцію; - контроль над ціною відсутній; - дуже еластичний попит; - нецінові методи конкуренції не практикуються; - відсутні перешкоди для організації бізнесу. 	<p>Досконала конкуренція</p> <p>А. Сміт «Дослідження про природу і причину багатства народів» (1776 рік) [1];</p> <p>Д. Рікардо «Принципи політичної економії і оподаткування» (1817 рік) [2];</p> <p>Дж. З. Мілль «Принципи політичної економії» (1848 рік) [3];</p> <p>К. Маркс Капітал (1863-1894 роки) [4]</p>
<p>Монополістична:</p> <ul style="list-style-type: none"> - велика кількість підприємств, що реалізують диференційовану продукцію; - вузький діапазон контролю цін; - еластичний попит; - використання нецінових методів конкуренції; - незначний вхідний бар'єр в галузь. 	<p>Недосконала конкуренція</p> <p>А.О. Курно «Дослідження математичних принципів теорії багатства» (1838 рік);</p> <p>Ф.І. Еджорт «Теорія монополії» (1897 рік);</p> <p>Д. Вікселль «Лекції з політичної економії» (1901 рік);</p> <p>Дж. Робінсон «Економічна теорія недосконалої конкуренції». (1933 рік) [5];</p> <p>Е. Чемберлін «Теорія монополістичної конкуренції» (1933 рік) [6];</p> <p>Дж. Кейнс «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» (1936 рік) [7];</p> <p>Й. Шумпетер «Капіталізм, соціалізм і демократія» [8];</p>
<p>Олігополістична:</p> <ul style="list-style-type: none"> - невелика кількість підприємств; - діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств; - переважно нецінова конкуренція; - наявність істотних перешкод для організації бізнесу. 	<p>А.П. Лернер «Економіка контролю» (1944 рік);</p> <p>Ф.А. Хайек «Індивідуалізм і економічний порядок» (1948 рік) [9];</p> <p>П. Сраффа «Виробництво товарів за допомогою товарів» (1960р.) [10]</p>
<p>Чиста монополія:</p> <ul style="list-style-type: none"> - одне підприємство, що випускає унікальну продукцію, яка не має ефективних заміників; - контроль над цінами значний; - попит нееластичний; - вхід у галузь для інших фірм заблокований. 	

- 1 Сміт. А Исследование о причине и богатстве народов / А. Смит. – М. : Соцэкгиз, 1962 – 333 с.
2. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное / Д. Рикардо. – М. : Эксмо, 2009. – 960с.
3. Милль Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Дж.С. Милль. – М. : Эксмо, 2007. – 1040 с.
4. Маркс К. Капитал / Маркс К. – М. : Издательство политической литературы, 1983. – 3883 с.
5. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М. : Прогресс, 1986.
6. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости) / Э. Чемберлин. – М. : Экономика, 1995. – 112 с.
7. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс — М. : Экономика, 1978.
8. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М. : Экономика, 1995. – 151 с.
9. Хайек Ф. А. Экономическая теория и знание. Индивидуализм и экономический порядок / Ф.А. Хайек. – М. : Изограф, 2000. – 62 с
10. Сраффа П. Производство товаров посредством товаров / П. Сраффа. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 35 с.

Додаток Б
**Підходи науковців до визначення поняття
 «конкурентоспроможність» відносно різних об'єктів**

Автор визначення	Визначення
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [1]	конкурентоспроможність (конкурентноздатність) підприємства як рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами – конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо
Економічний словник-довідник [2]	конкурентоспроможність – це здатність діяти в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
М.Портер[3]	конкурентоспроможність – властивість суб'єкту ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами
Й. Шумпетер [4]	конкурентоспособность – постоянные радикальные нововведения, обеспечивающие способность товара занимать некоторую рыночную нишу
С.Г. Светуньков [5]	конкурентоспроможність – економічна категорія, яка характеризує економічну ситуацію, включаючи проектні, виробничі, розподільні і споживчі аспекти результатів економічної діяльності. Вона притаманна усім елементам економічної системи, але проявляється в ситуаціях конфлікту, результатом якого повинен стати перерозподіл ринку
Л. Целікова [6]	конкурентоспроможність є похідною від типу суб'єктів ринку, а також від значної кількості умов і обмежень, які визначаються нею як фактори конкурентоспроможності. Як наслідок, конкурентоспроможність не є незмінною властивістю певного суб'єкта ринку
В. Петров [7]	конкурентоспроможність – це внутрішня властивість суб'єкта ринкових відносин. Вона проявляється в процесі конкуренції і дозволяє йому зайняти нішу в ринковому господарстві капіталістичного типу для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат і отримання прибутку від легальної господарської діяльності
Н.С. Педченко [8]	конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта можна розглядати як специфічну економічну відносну категорію, що відбиває відмінності процесу розвитку даного суб'єкта і його конкурента як за ступенем задоволення продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності
І.В. Шевченко та О.М. Александрова [9]	конкурентоспроможність як економічна категорія в цілому характеризує наявність певних властивостей і спроможностей суб'єкта, які дозволяють йому брати участь в економічному змаганні
Г.В. Кривенко [10]	конкурентоспроможність підприємства (фірми) в умовах маркетингової орієнтації – це ...спроможність господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам та перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом у необхідні терміни і на більш вигідних у порівнянні з конкурентами умовах
В.В. Алещенко [11]	Конкурентоспроможність – ступінь ефективності суб'єкта (міру повноти і якості рішень) при виконанні свого «призначення»

Продовження додатку Б

Автор визначення	Визначення
О.В. Механік [12]	конкурентоспроможність – це здатність товару, людини, фірми, галузі, країни конкурувати на внутрішньому та зовнішніх ринках за умов ефективного та повноцінного використання наявних конкурентних переваг, отримуючи при цьому при мінімальних затратах максимальний прибуток (ефект)
В.А. Павлова [13]	конкурентоспроможність – спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування
Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. [14]	Это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.
Фатхутдинов Р.А. [15]	Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.
Перцовский Н.И. [16]	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.
Киперман Г.Я. [17]	Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнева А.Г., Райзберг Б.А. [18]	Это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.
Ожогов С.І. [19]	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Книш М.І. [20]	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К. [21]	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
Грошев В.П. [22]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
Кредісов А.І. [23]	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення
В.Дж. Стівенсон [24]	Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу”[17, с.65].

Продовження додатку Б

Автор визначення	Визначення
М.О. Ермолов [25]	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. та Фомін В. [26]	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється.
Хруцький В.Є., Корнеєва І.В. [27]	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Фатхутдинов Р.А. [28]	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний, І.О., Піддубна А.І. [29]	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Райзберг Б.А. [30]	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів

1. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / під ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 297 с.

2. Економічний словник-довідник : За заг. ред. С.В. Мочерного. – К.: Феміна, 1995

3. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер. – пер. с англ.: уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

4. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456с.

5. Светушков С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью / С.Г. Светушков. – М.: Финансы, 2006 – 324 с.

6. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки / Целикова Л.В. // Вестник МГУ. Серия 6. Экономика. – 2000. – № 2. – С. 57-67.

7. Петров В. Конкурентоспособность / В. Петров // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 1999. – № 4. – С. 4-12.

8. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці / Н.С. Педченко // Регіональні перспективи. – 2000. – № 4 (11). – С. 48-51.

9. Шевченко И.В. Конкурентоспособность российской экономики: состояния и перспективы / И.В. Шевченко, Е.Н. Александрова // Финансы и кредит. – 2004. – № 16 (154). – С. 49-55.

10. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Кривенко Ганна Володимирівна. – Донецьк, 2003. — 18 с.
11. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - №1(45). – С. 106-112.
12. Механік О.В. Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія: сутність, структура, класифікація, основи формування / О.В. Механік // Формування ринкових відносин в Україні. - 2006.- № 10.- С.27-35
13. Павлова В.А. Конкуренція та конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку / В.А. Павлова // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. - №2(19). – С. 10-14
14. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М. : Финансы и статистика, 2002. - 528 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
16. Международный маркетинг : учеб. пособие / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова ; под ред. Н.И.Перцовского – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.
17. Рыночная экономика: Словарь. / Под общ. ред. Г.Я.Кипермана – М. : Республика, 1993. – 524 с.
18. Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. – М. : ОАО “НПО “Экономика”, 2000. – 362 с.
19. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Российская АН; Российский фонд культуры / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 3-е изд. – М. : АЗЪ, 1996. – 928 с.
20. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : уч. пособ. / М.И. Кныш. – СПб. : Б. и, 2000. – 284 с.
21. Забелин П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 144с.
22. Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева.–М., 1991.–72 с.
23. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах / за ред. Кредісова А.І. / - К.: Знання України, 2006- 415с.
24. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж Стивенсон. – М. : Лаборатория Базовых Знаний, 1999. – 928 с.
25. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара /М.О.Ермолов // Как продать ваш товар на рынке : Справочник. – М. : Мысль, 1990. – С. 228-241
26. Печенкин А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. 2000. - № 2. – с. 23-28.
27. Хруцкий В.Є. Сучасний маркетинг / В.Є. Хруцький, І.В. Корнєєва, Є.Є. Автухова – М. : Фінанси та статистика – 1999. -356 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов [4-е изд.]. – СПб. : Питер, 2003. – 491 с.
29. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І.О.Піддубний, А.І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264с.
30. Райзберг Б.А., Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — [2-е изд., испр.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

Додаток В

Підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність банку»

Науковець	Визначення
Ю.О. Заруба [1]	комплексна, інтегрована характеристика його діяльності, яка, відображаючи ступінь успішності функціонування банку на конкурентному ринку в ході збереження й розширення його ринкових позицій, передбачає здатність ефективно використовувати ресурси й отримувати за умов помірної ризику прибуток у розмірі, не нижчому за відповідний показник конкурентів.
Ф. Шпиг та І. Волошко [2]	визначається можливістю ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного банківського ринку
Ю.П. Пікуш [3]	можливості здійснювати ефективну прибуткову діяльність на визначеному рівні в умовах конкурентного ринку фінансових послуг
І.П. Волощук [4]	узагальнена економічна категорія, що розкриває ступінь успішності та результативності функціонування банку на конкурентному ринку
І. Фомін [5]	відображає ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах ... її слід розглядати з позицій досягнутого і потенційного конкурентного статусу
Л.Ф. Романенко [6]	здатність витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку
Ю.В. Савушкіна [7]	способность банка комплексно удовлетворять и удерживать имеющихся корпоративных и частных клиентов, а так же завоевывать предпочтения новых за счет освоения новых инструментов и регионов
Н.П. Казаренкова [8]	потенциальные и реальные возможности кредитной организации создавать и продвигать на рынок конкурентоспособные продукты и услуги, формировать положительный имидж надежного и современного банка, отвечающего всем требованиям клиентов
Л.С. Бадак [9]	способность кредитной организации отстаивать свои экономические интересы в условиях конкуренции за счет предложения услуг, соответствующих требованиям клиентов
Р.Ю. Луговцев [10]	способность своевременного и стабильного создания денежных потоков, устойчивость к изменениям во внутренней и внешней среде, обеспечиваемая эффективным функционированием организационно-экономических, управленческих и операционно-хозяйственных систем, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде
С.А. Святов [11]	присущая ему возможность оказывать разнообразные высококачественные услуги с наименьшими затратами
А.А. Сергеенкова [12]	превосходство в объеме и качестве предоставляемых услуг на конкретных сегментах рынка в определенный период времени в условиях изменяющейся системы ценностей потребителей, достигнутое без ущерба собственному финансовому состоянию, наличие достаточного рыночного потенциала, обеспечивающего разработку, организационное оформление и предоставление к продаже конкурентоспособных банковских услуг в будущем

Продовження додатку В

Науковець	Визначення
П.С. Зав'ялов [13], І.В. Сергеев [14]	возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее прибыльной практической реализации в условиях конкурентного рынка
Н.Д.Эриашвили [15]	способность предложить услугу, удовлетворяющую требованиям покупателей, в нужном рынке количестве
І.А.Никонов и Р.Н.Шамгунов [16]	определяется степенью соответствия потребностям клиентов и высокими темпами роста его клиентской базы
В.В. Зражевський [17]	комплексный динамичный показатель сравнительного уровня развития критериев его деятельности, в том числе конкурентоспособности предоставляемых им услуг, отражающий, в конечном итоге, эффективность принятия управленческих решений его руководством.

1.Заруба Ю.О. Фінансовий механізм підвищення конкурентоспроможності банку : дис.. канд.. екон. наук : 08.04.01 / Заруба Юрій Олександрович. – Київ, 2003, – 172 с.

2. Шпиг Ф.І. Аналіз конкурентоспроможності банків України / Ф.І. Шпиг, І. В. Волошко // Економіст. – 2002. – № 12. – С.56-61

3. Пікуш Ю.П. Управління конкурентоспроможністю банку в умовах фінансової лібералізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / Пікуш Юрій Петрович. – Суми, 2006. — 27 с.

4. Волошук І.П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / Волошук Іван Петрович. – Київ, 2002. — 23 с.

5. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І.Фомін // Вісник НБУ. – 2002. – № 4. – С. 11-13.

6. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг : підручник / Л.Ф.Романенко ; Мін-во освіти і науки України, Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини "Україна". – К. : ЦНЛ, 2004. – 344с.

7. Савушкина Ю.В. Управление конкурентоспособностью коммерческого банка на основе развития сети филиалов : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Савушкина Юлия Викторовна. – Санкт-Петербург, 2006. – 189 с.

8. Казаренкова Н.П. Конкурентоспособность коммерческого банка на региональном рынке кредитных услуг населению : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Казаренкова Наталья Петровна. – Орел, 2006. – 24 с.

9. Бадак Л. С. Конкурентоспособность коммерческого банка : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Бадак Людмила Сергеевна. – Иваново, 2002. – 220 с.

10. Луговцев Р.Ю. Конкурентоспособность российского банковского сектора в условиях либерализации рынка банковских услуг : дис. канд. экон. наук : 08.00.01 / Луговцев Роман Юрьевич. – Екатеринбург, 2005. – 168 с.

11. Святков С.А. Конкурентоспособность национальной банковской системы / С.А. Святков // [Электронный ресурс] Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2007. - № 1(21). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21898>

12. Сергеевкова А.А. Современные технологии обеспечения конкурентоспособности многофилиального коммерческого банка на рынке финансовых услуг : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Сергеевкова Александра Алексеевна. – Ростов-на-Дону, 2007. – 30 с.

13. Зав'ялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Зав'ялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.

14. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия) : уч. пособие / И.В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 576 с.

15.Маркетинг : учебник для вузов / [Н.Д. Эриашвили, Ховард К., Цыпкин Ю.А. [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 623с.

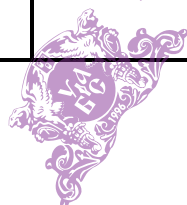
16. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 304 с.

17. Зражевский В.В. Теоретические и методологические основы конкурентоспособности банковской системы Российской Федерации : монография / Зражевский В.В. – М. : РАКО. - 2007. - 423 с.

Додаток Г

Ієрархія понять конкурентоспроможності банку

Рівень ієрархії	Об'єкт	Поняття конкурентоспроможності
Мікрорівень	Банківський продукт	конкурентоспроможність банківського продукту - реальна й потенційна спроможність витримати конкуренцію порівняно з продуктами-конкурентами на певному ринку у фіксований проміжок часу, що визначається як факторами власне конкурентоспроможності продукту (наявність властивостей продукту задовольняти потреби споживачів за конкурентною ціною), так і факторами, пов'язаними з реалізацією даного продукту на певному ринку.
	Банк в цілому	конкурентоспроможність банку - реальна й потенційна 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.
Макрорівень	Національна банківська система	конкурентоспроможність банківської системи – це її спроможність витримати конкуренцію на фінансовому ринку, як в середині країни, так і за її межами, у фіксований проміжок часу, незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, базуючись на пропозиції конкурентоспроможних продуктів та створенні умов зростання конкурентного потенціалу банків.



Додаток Д

Групування задач щодо управління конкурентоспроможністю банку, що вирішуються на кожному рівні керуючої підсистеми

Рівень управління	Задачі, що вирішуються ним
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> - розробка концепції розвитку банку; - визначення стратегічних напрямків розвитку банку; - формування загальної стратегії банку на плановий період; - визначення цілей діяльності банку в управлінні конкурентоспроможністю; - формування конкурентних стратегій банку, що підпорядковуються загальній стратегії банку; - контроль за реалізацією конкурентних стратегій.
Тактичний	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування раціональності і можливості досягнення цілей управління конкурентоспроможністю та реалізації конкурентних стратегій, визначених на стратегічному рівні; - визначення сегментів фінансового ринку, на яких банк може максимально реалізувати конкурентні переваги; - розробка мікростратегій і механізму їх реалізації за кожним окремим напрямком управління конкурентоспроможністю; - контроль за реалізацією мікростратегій та розробка заходів щодо коригування діяльності банку в наступному плановому періоді; - формування вимог до підсистем забезпечення управління конкурентоспроможністю.
Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> - конкретизація задач діяльності і розробка заходів для реалізації мікростратегії в межах сфери компетенції даного суб'єкта управління; - контроль за виконання оперативних задач; - складання та надання звітності суб'єктам управління вищого рівня ієрархії.

Додаток Е

Характеристика методів стратегічного аналізу банку

Назва методу	Сутність методу
1	2
<p>PEST-аналіз (альтернативний варіант – STEP аналіз)</p>	<p>Інструмент, що дозволяє визначити політичні (Political – вибори, зміна законодавства, державне регулювання банківської діяльності, державне регулювання конкуренції), економічні (Economic – динаміка ВВП, інфляція, курс національної валюти, динаміка зайнятості), соціальні (Social – зміни в базових цінностях, зміни в рівні життя, демографічні зміни) і технологічні (Technological – нові продукти, нові технології) аспекти зовнішнього середовища, що впливають на діяльність банку.</p> <p>Аналіз виконується за схемою «фактор-банк». Результати аналізу оформлюються як матриця, підметом якої є фактори макросередовища, а присудком – ступінь їх впливу, що оцінюється в балах, рангах, інших одиницях виміру. Метод дозволяє визначити вплив зовнішніх факторів на діяльність банку, результати аналізу будуть використовуватися при формуванні загальних результатів аналізу. Недоліком методу є відсутність формалізації при визначенні факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність банку, що здійснюється експертним шляхом та значні вимоги до інформаційного забезпечення проведення аналізу.</p>
<p>Сценарний аналіз</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування переліку макрофакторів та галузевих факторів, що найбільшою мірою впливають на діяльність банку у визначеному часовому горизонті, виявлення стейкхолдерів, що впливають на діяльність банку (застосовується PEST-аналіз та модель Портера). 2. Визначення найбільш значущих факторів, що виступатимуть основою сценаріїв (використовуються методи мозкового штурму, причинно-наслідкові діаграми). 3. Детальний аналіз факторів і визначення можливих альтернатив їх зміни в майбутньому (не менше трьох). 4. Комбінація ключових змінних в сценарії і написання сценаріїв (як мінімум, оптимістичного та песимістичного).

Продовження додатку Е

1	2
SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) аналіз	<p>Аналіз позиції банку і умов його функціонування за чотирма координатами, що характеризують</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. зовнішнє середовище: <ul style="list-style-type: none"> - привабливість галузі (ємність ринку, фінансова стійкість банків, середньогалузева норма прибутку, технічна ефективність використання ресурсів, вхідні та вихідні бар'єри, рівень конкуренції), стабільність зовнішніх умов; 2. внутрішнє середовище: <ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги банку (привабливість цін, якість продуктів, частка ринку, знання марки); - фінансовий стан (достатність капіталу, ліквідність, надходження, прибутковість, рівень ризику). <p>Оцінка проводиться за 6-8 найбільш значущими параметрами за кожною з координат методом експертних оцінок. Метод дозволяє визначити первинну позицію банку на ринку і визначити якісні параметри, які потребують подальшого уточнення і застосування інших методів аналізу й прогнозування. Оскільки методика передбачає суб'єктивність, для підвищення якості результатів при проведенні SPACE-аналізу доцільно урахувати думку декількох сторін (спеціалістів банку, зовнішніх експертів ринку, працівників компанії, яким доручено провести дослідження).</p>
VRIO-аналіз	<p>Дозволяє оцінити ресурси і компетенції банку за чотирма критеріями: цінність (value), рідкість (rarity), відтворюваність (imitability) і організованість (organization). Оцінка ресурсів і компетенцій за цими критеріями з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентної переваги банку ресурси і компетенції, а також визначити стратегічні наслідки їх використання. Оцінка співвідношень між базисними факторами побудована на методі експертних оцінок.</p>
Модель Портера	<p>Передбачає аналіз п'яти основних сил, які формують структуру галузі: інтенсивність суперництва серед конкурентів; загроза з боку потенційно-можливих конкурентів, які знаходяться поза межами галузі; загроза з боку продуктів-субститутів, вплив покупців та постачальників. Ці п'ять сил визначають межі цін, витрат, інвестиційних вимог, які є основними факторами для визначення прибутковості галузі в довгостроковому періоді, і, отже, для привабливості галузі.</p>
SWOT-аналіз	<p>Метод аналізу в стратегічному плануванні, що передбачає розподіл факторів і явищ на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) и threats (загрози). Менеджери повинні порівнювати внутрішні сили і слабкості банку з можливостями та загрозами, які надає ринок. Виходячи з результатів дослідження, формується висновок про те, в якому напрямку банку повинен бізнес і визначається розподіл обмежених ресурсів за визначеними бізнес-напрямами.</p>

Додаток Ж

Характеристика матричних методів оцінки конкурентоспроможності банку

Назва 1	Технологія побудови 2	Вигляд 3	Переваги 4	Недоліки 5
Матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»)	По вертикалі – темпи росту ринку, що розміщуються за рядками матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто за стовпцями матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка банку на ринку		Дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та, за наявності достовірної інформації про обсяги ринку, дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки	Надмірна спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється розробка та прийняття управлінських рішень.
Модель GE/McKinsey	Матриця, що складається з 9 сот для відображення й порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямків діяльності банку. Особливість: використання як об'єктивних, так і суб'єктивних характеристик конкурентоспроможності.		Основна увага зосереджена на балансуванні інвестицій. Визначаючи позиції кожного виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці, виявляє очікуваний вклад кожного з ефективність банку в найближчому майбутньому	Конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період, а потім без змін екстраполюється на визначений стратегічний період. Не дає рекомендацій щодо перебудови структури бізнес-портфеля банку.

Продовження додатку Ж

1	2	3	4	5
<p>Модель ADL/LC</p>	<p>Поєднання двох параметрів – 4 стадій життєвого циклу виробництва та 5 конкурентних позицій утворюють матрицю, що складається з 20 сот.</p>		<p>Оскільки модель заснована на концепції життєвого циклу галузі від початку до кінця, то її можна універсально застосовувати до різноманітних видів бізнесу.</p>	<p>Якщо за результатами аналізу вид бізнесу розташовується на певну стадію життєвого циклу, то рекомендації можна застосовувати тільки для цієї конкретної стадії.</p>



Державний банківський регулятор
 "УКРАЇНСЬКА АКЦІОННА КОМПАНІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"
 State Regulator
 "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Продовження додатку Ж

1	2	3			4	5	
<p>Модель Shell/DPM</p>	<p>По вертикалі – галузева привабливість, по горизонталі – конкурентна позиція банку. Матриця складається з 9 сот, кожна з яких відповідає певній стратегії</p>	<p>Перспективи галузі бізнесу</p>	<p>100</p> <p>Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес</p>	<p>Стратегія посилення конкурентних переваг</p>	<p>Лідер виду бізнесу</p>	<p>Вирішує проблему об'єднання кількісних та якісних змінних в єдину параметричну систему. Не безпосередньо від статистичного зв'язку між ринковою часткою та прибутковістю</p>	<p>Модель побудована на припущенні, що ринок є олігополією, Вибір змінних для аналізу дуже умовний, складно оцінити які із змінних є найбільш значущі, не існує критерію, за яким можна визначити кількість змінних, які необхідні для аналізу.</p>
			<p>Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво</p>	<p>Продовжувати бізнес з обережністю</p>	<p>Стратегія ризику</p>		
			<p>Стратегія згортання бізнесу</p>	<p>Стратегія часткового згортання бізнесу</p>	<p>Стратегія генератора грошової готівки</p>		
			<p>0</p>	<p>0</p>	<p>100</p>	<p>Конкурентоспроможність</p>	

Додаток И

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій

Ознака / Автор класифікації	Види стратегій
1	2
Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер [Портер]	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія диференціації - створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу; переваги - створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка в свою чергу дозволяє отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри на даний ринок; ризики – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку із зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм - послідовників; ✓ стратегія цінового лідерства - досягнення найменших витрат по цільовій галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»; переваги: збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок; переваги по відношенню до торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні; ризики: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів; ✓ стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок; ризики: зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія максимізації ринкової частки - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів, збігається з сутністю стратегії М.Портера «цінового лідерства»; ✓ стратегія диференціювання товарів/послуг фірми - спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером; ✓ стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші) - спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми; є модифікацією стратегії диференціації за М. Портером; ✓ стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток - географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф.Котлер	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія ринкового лідера (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; переваги – найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; недоліки – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера; ✓ стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; переваги – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності) недолік – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою); ✓ стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиція; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, компіляція, адаптація; переваги: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; недоліки: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість; ✓ стратегії фірм-нішерів (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; переваги: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; недоліки: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).

Продовження додатку И

1	2
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; ✓ стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями - спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; ✓ стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; ✓ стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю - спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; ✓ стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.
Принцип ціннісних дисциплін / М.Тресі, Ф.Вірсем	<p>Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність. Стратегії (ціннісні дисципліни):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ функціональна перевага - компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами; ✓ тісний зв'язок із споживачем - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги і звички; ✓ лідируюча позиція по товарах-новинках - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко "виштовхують" як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів і послуг, не піклуючись про їх вартість і про те, наскільки зручна процедура їх придбання
Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія лідера - найсильніші ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямків розвитку); ✓ стратегія фірм із сильною позицією - сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера; ✓ стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші значні можливості для поліпшення ринкових позицій; ✓ стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію - середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; ✓ стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію - слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення.
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз і Ч. Сноу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія пошукувача; ✓ стратегія оборонця; ✓ стратегія аналітика; ✓ стратегія реагуючого.
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку /О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегія пошукувача; ✓ стратегія аналітика; ✓ стратегія оборонця-диференціатора; ✓ стратегія оборонця - цінового лідера.

Продовження додатку И

1	2
«Біологічний» підхід	<ul style="list-style-type: none"> ✓ віолентна («силова») стратегія - стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ✓ патієнтна (нішова) стратегія - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; ✓ коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія - направлена на максимальне швидке задоволення невеликих за об'ємом короточасних, часто змінних потреб; ✓ експлерентна (піонерська) стратегія - стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки.
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ домінуюча стратегія для великих компаній - стратегія обслуговування масового попиту; ✓ стратегія середніх за розмірами підприємств - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. ✓ стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію копіювання; стратегію оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, в яких велике виробництво неефективне, а оптимальним є мале підприємство); стратегію участі в продукті крупних фірм, стратегію інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикати для крупнішої компанії (віолента або патієнта)); стратегію використання переваг крупної фірми (дрібне підприємство співробітничав з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу).
П. Друкер	<ul style="list-style-type: none"> ✓ бути «найспритнішим серед найкращих» - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі. найризикованіший тип стратегії, але в разі успіху забезпечує найбільшу винагороду; вимагає максимальної концентрації зусиль на одне чітко сформульоване завдання, на яке повинні бути сфокусовані всі зусилля і ресурси; ✓ поціляти в слабе місце - види: <u>творча імітація</u> - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); імітатори дивляться на продукти (послуги) з позиції споживача, обслуговують ринки, створені першовинахідниками, які останні виявилися неспроможними обслуговувати відповідним чином; не створює нову потребу, а задовольняє ту, яка вже існує; ризики: розпорошення зусиль; можливість невірно зрозуміти хід поточних подій і творчо відтворити те, що потім не знайде свого масового споживача; <u>підприємницьке дзю-до</u> - завжди сфокусована на ринку і залежить від нього; використовується для забезпечення «берегового плацдарму» (частина ринку), який або взагалі не захищався лідерами ринку, або захищався байдуже; націлена на досягнення лідерського становища, захоплення ринку; дає найбільше шансів на успіх, коли: визнані лідери відмовляються діяти відповідно несподіваному успіхові або поразці, прогавили його або намагаються ним нехтувати; виникає якась нова технологія і швидко поширюється, але новатори, що запропонували її на ринку, поведуться, як класичні «монополісти» (використовують своє лідерське становище, щоб «знімати вершки» та отримувати ціни «з надбавками»); швидка зміни ринку або промислової структури. ✓ пошук «екологічної ніші» та використання її - види: <u>стратегія «митної застави»</u> - умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу, його невикористання повинно пов'язуватися з надмірно більшими втратами, ніж вартість самого продукту; ринок такого продукту повинен бути обмеженим і ним оволодіває лише той, хто першим на ньому з'явиться; це повинна бути справжня «екологічна ніша», яка повністю належить одному продукту і водночас достатньо мала та не настільки визначена, щоб привертати до себе увагу конкурентів; <u>фахова майстерність</u> - фірми займають нішу достатньо велику, але неординарну, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; <u>спеціальний ринок</u> - головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку - перша базується на якомусь продукті або послуді, а друга - на спеціалізованих ринкових знаннях; вимоги ніші спеціального ринку й ніші фахової діяльності: систематичний аналіз нових тенденцій в промисловості чи кон'юнктури ринку.

Додаток К

Характеристика стратегій формування конкурентних переваг банку

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія диференціації	Стратегія зосередження
1	2	3	4
Сутність підходу	Отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що забезпечується в результаті максимізації обсягів продаж та завоювання на основі зниження цін нових ринків.	Стратегія диференціації банківського продукту спрямована на створення унікального продукту в умовах невизначеності та динамічності потреб споживачів.	Концентрація зусиль на певних сегментах ринку банківських продуктів
Стратегічна мета	Завоювання значної частки ринку	Завоювання значної частки ринку	Завоювання значної частки на певному сегменті ринку банківських продуктів зі специфічними потребами споживачів
Основа конкурентної переваги	Спроможність оптимізувати постійні витрати таким чином, щоб їх рівень був нижчим, ніж у банків-конкурентів	Спроможність виготовляти банківські продукти, які за своїми характеристиками більш привабливі, ніж продукти банків-конкурентів.	Спроможність мінімізувати витрати при задоволенні потреб споживачів даного сегменту ринку, або спроможність запропонувати споживачам даного сегменту індивідуалізований відповідно до їх потреб банківський продукт.

Продовження додатку К

1	2	3	4
Умови формування	1.Значна частка банку на ринку банківських послуг. 2. Доступ до дешевих ресурсів. 3.Переважно цінова конкуренція. 4.Значна залежність споживача від цін на даний банківський продукт. 5.Стандартизація банківського продукту і неможливість ефективної диференціації.	1.Наявність можливостей для виділення банківських продуктів на ринку, позитивне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2.Різноманітна структура попиту на банківські продукти. 3.Нецінова конкуренція.	1.Відсутність спеціалізації банків-конкурентів на конкретних сегментах ринку. 2.Наявність у банка конкурентних переваг щодо задоволення потреб споживачів визначеного сегменту ринку
Продуктовий асортимент	Базові банківські продукти з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для споживачів)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент повинен адаптуватися до запитів споживачів обраного сегмента ринку
Головний принцип організації діяльності	Пошук можливостей для зниження витрат на виготовлення та реалізацію банківського продукту без втрати досягнутого рівня якості	Пошук можливостей для ефективного використання ресурсів через різноманітні стратегії диференціації банківських продуктів	Індивідуалізація банківського продукту для забезпечення запитів споживачів визначеного сегменту ринку банківських послуг



Додаток Л

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності банку

Критерій	Види методів
Універсальні	
Форма представлення результатів оцінки	графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.
Показники, на основі яких здійснено оцінку	диференційований; комплексний; змішаний
За об'єктивністю результатів	суб'єктивні (методи, опиту споживачів, експертів, внутрішніх суб'єктів оцінки); об'єктивні (методи, що використовують вихідні дані, незалежні від осіб, що проводять оцінку).
За результатами аналізу	предикативні (прогностичний характер для прогнозування майбутнього рівня конкурентоспроможності банку); дескриптивні (визначення фактичного рівня конкурентоспроможності банку);
Спеціальні для банківських продуктів	
Набір критеріїв	прямі (засновані на номенклатурі критеріїв, що включає, як мінімум, якість (рівень якості) і ціну, і дозволяють розраховувати інтегральний показник якості або оцінювати відношення якість/ціна.); непрямі (засновані на номенклатурі, що включає один з двох основних критеріїв – якість або ціну чи інші критерії, які опосередковано характеризують якість або відношення якість/ціна (для непрямой оцінки споживачем конкурентоспроможності банківських продуктів непрямим критерієм є «імідж»).
Стадії життєвого циклу банківського продукту на період оцінки	методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни); методи, що застосовуються на стадії реалізації.

Продовження додатку Л

<p>Ступінь урахування цінових та нецінових характеристик банківського продукту</p>	<p>порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості; урахування лише одного, найбільш важливого якісного показника, і ціни; аналіз обґрунтованого переліку значущих якісних показників та реальної вартості (ефективної ставки).</p>
<p>Спосіб відбору значущих цінових та нецінових характеристик банківського продукту</p>	<p>відбір здійснюється суб'єктами оцінки; експертний метод відбору; відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів;</p>
<p>База порівняння</p>	<p>потреби споживачів (обирається номенклатура і визначаються величини параметрів потреб споживачів по відношенню до продукту, що оцінюється, та продукту-конкуренту); товар-конкурент (моделює потребу споживачів, які повинен задовольняти продукт, що оцінюється); гіпотетичний продукт (аналіз ідеальної потреби у разі відсутності або недостатності інформації, результати є орієнтовними і підлягають уточненню); величина необхідного корисного ефекту.</p>



Державний вищий навчальний заклад
 "УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВЬСЬКОЇ СПРАВИ"
 НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ
 State Higher Educational Institution
 "UKRAINIANSKY ACADEMY OF BANKING"
 NATIONAL BANK OF UKRAINE

Додаток М



Рис.М.1. Багатокутники конкурентоспроможності банків

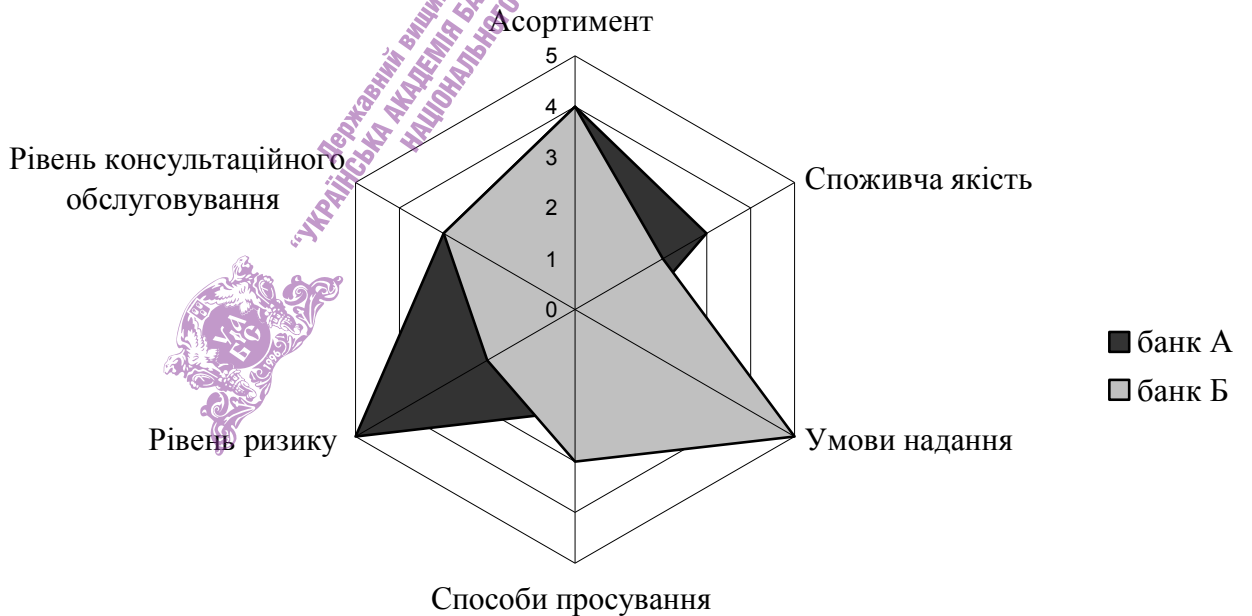


Рис.М.2. Багатокутники конкурентоспроможності банківських продуктів

Додаток Н

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів

Сутність	Порядок розрахунку	Умовні позначення
Диференціальний метод		
Розрахунок і порівняння одиничних параметрів конкурентоспроможності банківського продукту, що аналізується, та бази порівняння, шляхом визначення індексу (q_i)	$q_i = P_{оцін} / P_{баз}$	$P_{оцін}$ - значення конкретного параметра конкурентоспроможності банківського продукту; $P_{баз}$ - значення цього ж параметра базового виробу.
Переваги: системне відображення конкурентної позиції; показують результати факторного аналізу. Недоліки: результат залежить від адекватності вибору системи показників; складність розмежування факторних і результативних показників.		
Комплексний метод		
Розрахунок впливу параметрів, що характеризують певну властивість продукту	$I = \sum_{i=1}^n q_i * v_i$	q_i - одиничний показник i -го параметра; v_i - коефіцієнт вагомості i -го параметра
Переваги: можливість рейтингування конкурентної позиції; можливість проведення кількісного факторного аналізу. Недоліки: переважне використання експертних оцінок; складність інтегрування показників в зведений показник; рейтингування конкурентної позиції тільки за одним значенням		
Змішаний метод		
Використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахована комплексним методом.		
Інтегральні показники конкурентоспроможності		
Інтегральний показник конкурентоспроможності банківського продукту	$K_{інт} = I_{П} / I_{ЕП}$	$I_{П}$ - індекс якості; $I_{ЕП}$ - індекс економічних параметрів (індекс цін).
Якщо $K_{інт} > 1$, то оцінюваний банківський продукт є більш конкурентоспроможним, ніж продукт-аналог, обраний для порівняння; і навпаки; якщо $K_{інт} = 1$, це свідчить про тотожність рівнів конкурентоспроможності обох продуктів.		
Переваги: достатньо просте порівняння з банківськими продуктами-конкурентами; загальний аналіз здійснюється на основі аналізу окремих показників. Недоліки: застосування експертного методу, важкість у визначенні параметрів та їх значущості.		
Модель Розенберга		
Індекс Розенберга	$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij}$	A_j - суб'єктивна придатність продукту (ставлення споживача до банківського продукту); V_j - важливість мотиву для споживача; I_{ij} - суб'єктивна оцінка придатності банківського продукту для задоволення мотиву i .

<p>Недоліки: складність визначення мотивів для споживання банківського продукту, оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів; неможливість визначення напрямків покращення банківського продукту; відсутність порівняння з ідеальними характеристиками.</p> <p>Переваги: кожному банківському продукту може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт).</p>		
Модель з ідеальною точкою		
<p>Ідеальна характеристика банківського продукту</p>	$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k B_{jk} - I_k ^r$	<p>Q_j - оцінка споживачами марки j; W_k - важливість характеристики $k (k=1, \dots, n)$;</p> <p>B_{jk} - оцінка характеристики марки j з погляду споживачів; I_k - ідеальне значення характеристики марки j з погляду споживачів; r - параметр, що означає при $r=1$ постійну, а при $r=2$ - спадаючу граничну користь.</p>
<p>Переваги: метод дає уявлення про ідеальний, з точки зору споживача, продукт; дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність. Недоліки: складність у визначенні характеристик ідеального і даного продукту; використання експертних оцінок.</p>		
Оцінка на основі рівня продаж		
<p>Відносна частка продажу B_{oi} банківського продукту порівняно з продуктом-конкурентом</p>	$B_{oi} = \frac{M_o}{M_o + M_i}$	<p>де M_o, M_i - обсяги продажу оцінюваного товару та i-го аналога.</p>
<p>Очікувана частка продажу на даному ринку банківського продукту та його аналогів</p>	$B_o = 1 / \left\{ 1 + \sum_{i=1}^N (1 - B_{oi}) / B_{oi} \right\},$ $B_i = 1 / \left\{ 1 + \sum_{j \neq i}^N (1 - B_{ji}) / B_{ji} \right\}$	<p>B_o, B_i - очікувані частки продажу банківського продукту, що оцінюється, та його товару i-го аналогу; N - число аналогів-конкурентів; B_{oi} - перевага банківського продукту, що оцінюється, щодо i-го аналогу; B_{ji} - перевага j-го щодо i-го аналога.</p>
<p>Переваги методу: формули дозволяють визначити позицію банківського продукту на ринку, що, в результаті, відображає конкурентоспроможність банківських продуктів як здатність протистояти конкурентам, займаючи й утримуючи певну позицію на конкретному ринку; метод ураховує вплив факторів зовнішнього середовища. Недоліки: статичність моделі; основу методу складають експертні оцінки.</p>		

Додаток П

Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності банку

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності банківських продуктів	Метод ґрунтується на твердженні, що конкурентоспроможність банку є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продуктів. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність продуктів, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається продукт, що має оптимальне співвідношення цих характеристик.	Ураховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність банку – конкурентоспроможність його продукту	Не враховуються інші фактори, що визначають конкурентоспроможність банку
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Співставлення показників стану банку з показниками конкурентів та з середньогалузевими показниками.	Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного банку порівняно з іншим, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг конкурентів	Передумовою для завоювання банком стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати порівняно з банком-конкурентом. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише витрат, а й обсягів та норми прибутку, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при співставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне	Простота та економічність застосування	Не дає змоги зробити висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно витрат не відображає процеси взаємодії банку з ринком

Продовження додатку II

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Інтегральний метод	<p>Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності банку включає в себе два елементи-сомножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність банківського продукту) та критерій ефективності діяльності банку (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність капіталу).</p> <p>В разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності банку відповідає рівню конкурентоспроможності банку-конкурента; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то банк менш конкурентоспроможний, ніж конкурент; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то банк має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж конкурент</p>	Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій банку	Складність визначення об'єктів для п
Метод самооцінки діяльності	<p>1. проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності банку (перелік залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням відповідно до ступеню розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок за кожним критерієм множать на «вагу» критерію та сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінка.</p> <p>2. Отримане значення порівнюється з попередньою оцінкою банку або з оцінкою діяльності банків-конкурентів.</p> <p>Результати проведення самооцінки допомагають сформулювати стратегічні та тактичні плани вдосконалення, які реалізуються з використанням усіх наявних методів та засобів.</p>	простота; можливість порівняння діяльності банків; забезпечує виявлення недоліків і резервів в діяльності банку.	Вимагає залучення до процесу оцінки діяльності представників всіх підрозділів банку. Отримані оцінки є суб'єктивними (оцінювання діяльності за критеріями здійснюється експертами).

Додаток Р

Методика оцінки якості обслуговування клієнтів банку

Частина 1. ОЧІКУВАННЯ

ІНСТРУКЦІЯ Просимо виказати Вашу думку щодо тих критеріїв, яким повинні відповідати банківські продукти. Для оцінки використовуйте шкалу, представлену нижче. Якщо Ви повністю згодні з представленим твердженням, то позначте цифру 5 напроти нього. Якщо Ви повністю не згодні з цим твердженням, то позначте цифру 1. Решта значень (2, 3, 4) відображає ступінь Вашого наближення до тієї або іншої крайньої точки зору.

Критерії	Оцінка критерію				
Місце продажу					
У банках повинні бути сучасна оргтехніка та устаткування	5	4	3	2	1
Інтер'єр приміщень банків має бути у відмінному стані	5	4	3	2	1
У банку повинно бути виділене приміщення для обговорення параметрів угоди та забезпечення конфіденційності	5	4	3	2	1
Віддаленість точки продажу від зупинок громадського транспорту повинна бути мінімальною	5	4	3	2	1
У банках повинна бути достатня кількість місць для паркування	5	4	3	2	1
Клієнтський простір та робочі місця повинні розташовуватись оптимально	5	4	3	2	1
Години роботи банків мають бути зручними для всіх клієнтів	5	4	3	2	1
Кваліфікація персоналу					
Персонал банків повинен бути приємної зовнішності та охайний	5	4	3	2	1
Персонал банку повинен знати характеристики банківських продуктів	5	4	3	2	1
Персонал банків повинен бути дисциплінований	5	4	3	2	1
Персонал повинен надавати послуги швидко і оперативно	5	4	3	2	1
Персонал банків завжди повинен допомагати клієнтам з рішенням їх проблем	5	4	3	2	1
Персонал банків має швидко реагувати на прохання клієнтів	5	4	3	2	1
Між клієнтами і персоналом банків повинна існувати атмосфера довіри і взаєморозуміння	5	4	3	2	1
Персонал банків повинен бути ввічливий у відносинах з клієнтами	5	4	3	2	1
Керівництво банків має надавати усіяку підтримку персоналу для ефективного обслуговування клієнтів	5	4	3	2	1
До клієнтів в банках мають застосовуватися індивідуальний підхід	5	4	3	2	1
Персонал банків повинен проявляти особисту участь у ви рішенні проблем клієнтів	5	4	3	2	1
Персонал банків повинен знати потреби своїх клієнтів	5	4	3	2	1
Персонал банків має орієнтуватися на проблеми клієнтів	5	4	3	2	1
Інформаційне забезпечення					
Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів (буклетів, проспектів) банків повинен бути привабливий	5	4	3	2	1
У банку повинна бути наведена інформація про діяльність точки продажу (час обслуговування, місцезнаходження регіональних підрозділів, банкоматів, ідентифікація підрозділів і працівників, що обслуговують клієнтів)	5	4	3	2	1
У банку повинна бути наведена інформація про асортимент банківських продуктів	5	4	3	2	1
Часові характеристики					
Банки мають виконувати обіцянки надати послугу до призначеного часу	5	4	3	2	1
Послуги банків повинні надаватися клієнтам акуратно і в строк	5	4	3	2	1
Час обслуговування повинен бути мінімальним	5	4	3	2	1

Продовження додатку Р

Частина 2 СПРИЙНЯТТЯ

ІНСТРУКЦІЯ Просимо виказати Вашу думку щодо відповідності продуктів банку перерахованим нижче критеріям. Для оцінки знову використовуйте шкалу, представлену нижче. Якщо Ви повністю згодні з представленим твердженням, то позначте цифру 5 напроти нього. Якщо Ви повністю не згодні з цим твердженням, то позначте цифру 1. Решта значень (2, 3, 4) відображає ступінь Вашого наближення до тієї або іншої крайньої точки зору.

Критерії	Оцінка критерію				
Місце продажу					
В банку сучасне оргтехніка та устаткування	5	4	3	2	1
Інтер'єр приміщень банку у відмінному стані	5	4	3	2	1
У банку виділене приміщення для обговорення параметрів угоди та забезпечено конфіденційність	5	4	3	2	1
Віддаленість точки продажу від зупинок громадського транспорту мінімальна	5	4	3	2	1
В банку достатня кількість місць для паркування	5	4	3	2	1
Клієнтський простір та робочі місця розташовані оптимально	5	4	3	2	1
Години роботи банку зручні для всіх клієнтів	5	4	3	2	1
Кваліфікація персоналу					
Персонал банку приємної зовнішності та охайний	5	4	3	2	1
Персонал банку знає характеристики банківських продуктів	5	4	3	2	1
Персонал банку дисциплінований	5	4	3	2	1
Персонал банку надає послуги швидко і оперативно	5	4	3	2	1
Персонал банку допомагає клієнтам з вирішенням їх проблем	5	4	3	2	1
Персонал банку швидко реагує на прохання клієнтів	5	4	3	2	1
Між клієнтами і персоналом банку атмосфера довіри і взаєморозуміння	5	4	3	2	1
Персонал банку ввічливий у відносинах з клієнтами	5	4	3	2	1
Керівництво банку надає усіляку підтримку персоналу для ефективного обслуговування клієнтів	5	4	3	2	1
До клієнтів в банку застосовується індивідуальний підхід	5	4	3	2	1
Персонал банку проявляє особисту участь у вирішенні проблем клієнтів	5	4	3	2	1
Персонал банку знає потреби своїх клієнтів	5	4	3	2	1
Персонал банку орієнтується на проблеми клієнтів	5	4	3	2	1
Інформаційне забезпечення					
Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів (буклетів, проспектів) банку привабливий	5	4	3	2	1
У банку наведена інформація про діяльність точки продажу (час обслуговування, місцезнаходження регіональних підрозділів, банкоматів, ідентифікація підрозділів і працівників, що обслуговують клієнтів)	5	4	3	2	1
У банку наведена інформація про асортимент банківських продуктів	5	4	3	2	1
Часові характеристики					
Банк виконує обіцянки надати послугу до призначеного часу	5	4	3	2	1
Послуги банку надаються клієнтам акуратно і в строк	5	4	3	2	1
Час обслуговування мінімальний	5	4	3	2	1

Додаток С
Результати дослідження банківських продуктів за запропонованою методикою

№ н/п, тип	Критерії якості	Рейтинг сприйняття	Рейтинг очікувань	Коефіцієнт якості, Q
M1	В банку сучасне оргтехніка та устаткування	4,3	4,4	-0,1
M2	Інтер'єр приміщень банку у відмінному стані	4,1	4,4	-0,3
M3	У банку виділене приміщення для обговорення параметрів угоди та забезпечено конфіденційність	3,1	4,5	-1,4
M4	Віддаленість точки продажу від зупинок громадського транспорту мінімальна	3,1	4,8	-1,7
M5	В банку достатня кількість місць для паркування	3,8	4,4	-0,6
M6	Клієнтський простір та робочі місця розташовані оптимально	3,8	4,4	-0,6
M7	Години роботи банку зручні для всіх клієнтів	3,4	4,6	-1,2
Місцепродажу (M1-M7)		3,8	4,5	-0,7
П1	Персонал банку приємної зовнішності та охайний	3,1	4,5	-1,4
П2	Персонал банку знає характеристики банківських продуктів	3,2	4,7	-1,5
П3	Персонал банку дисциплінований	4,0	4,4	-0,4
П4	Персонал банку надає послуги швидко і оперативно	3,7	4,5	-0,8
П5	Персонал банку допомагає клієнтам з вирішенням їх проблем	3,8	4,7	-0,9
П6	Персонал банку швидко реагує на прохання клієнтів	3,2	4,7	-1,5
П7	Між клієнтами і персоналом банку атмосфера довіри і взаєморозуміння	3,7	4,5	-0,8
П8	Персонал банку ввічливий у відносинах з клієнтами	3,1	4,8	-1,7
П9	Керівництво банку надає усляку підтримку персоналу для ефективного обслуговування клієнтів	3,5	4,7	-1,2
П10	До клієнтів в банку застосовується індивідуальний підхід	3,4	4,6	-1,2
П11	Персонал банку проявляє особисту участь у вирішенні проблем клієнтів	3,6	4,6	-1,0
П12	Персонал банку знає потреби своїх клієнтів	3,2	4,7	-1,5
П13	Персонал банку орієнтується на проблеми клієнтів	3,3	4,7	-1,4
Персонал (П1-П13)				
П	Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів (буклетів, проспектів) банку привабливий	3,2	4,7	-1,5
І2	У банку наведена інформація про діяльність точки продажу (час обслуговування, місцезнаходження регіональних підрозділів, банкоматів, ідентифікація підрозділів і працівників, що обслуговують клієнтів)	3,6	4,6	-1,0
І3	У банку наведена інформація про асортимент банківських продуктів	3,2	4,7	-1,5
Інформаційне забезпечення (П1-І3)				
Ч1	Банк виконує обіцянки надати послугу до призначеного часу	3,1	4,8	-1,7
Ч2	Послуги банку надаються клієнтам акуратно і в строк	3,2	4,7	-1,5
Ч3	Час обслуговування мінімальний	3,2	4,7	-1,5
Часові характеристики (Ч1-Ч3)		3,6	4,6	-1,0
Загальний коефіцієнт я		3,5	4,6	-1,1

Додаток Т

Структура фінансового ринка України за період з 01.01.2005р. по 01.01.2010р

Показник	01.01.2005		01.01.2006		01.01.2007		01.01.2008		01.01.2009		01.01.2010	
	Сума активів, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млрд. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млрд. грн.	Питома вага, %
Банки	134,4	85,87	213,9	89,80	340,2	91,50	599,4	93,10	741,8	92,32	873,5	93,47
Небанківські фінансові установи:	22,1	14,13	25,2	10,20	32,8	8,50	44,5	6,90	61,7	7,68	61,0	6,53
кредитні установи	0,8	0,54	1,9	0,78	3,2	0,84	8,3	1,29	12,6	1,57	11,8	1,27
страхові компанії	20,0	12,79	20,9	8,43	24,0	6,22	32,2	5,00	41,9	5,22	42,0	4,49
ломбарди	0,2	0,15	0,4	0,17	0,6	0,15	0,4	0,06	0,5	0,07	0,6	0,07
фінансові компанії	0,8	0,52	18,7	0,75	4,8	1,25	3,3	0,51	6,0	0,75	5,7	0,61
недержавні пенсійні фонди	0,2	0,13	0,5	0,02	1,4	0,04	0,3	0,05	0,6	0,08	0,9	0,09

Додаток У

Динаміка структури активів небанківських фінансових установ України за період з 01.01.2005 по 01.01.2010

Показник	01.01.2005		01.01.2006		01.01.2007		01.01.2008		01.01.2009		01.01.2010	
	Сума активів, млн. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млн. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млн. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млн. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млн. грн.	Питома вага, %	Сума активів, млн. грн.	Питома вага, %
Кредитні установи	840,0	3,8	1940,0	7,7	3241,0	9,9	8315,1	18,7	12588,3	20,4	11823,3	19,4
Страхові компанії	20013,0	91,3	20920,0	83,0	23995,0	73,2	32213,0	72,5	41930,5	68,0	41970,1	68,8
Ломбарди	232,0	1,1	418,0	1,7	569,0	1,7	367,7	0,8	525,3	0,9	618,9	1,0
Фінансові компанії	816,0	3,7	1871,0	7,4	4825,0	14,7	3274,6	7,4	6011,8	9,7	5746,8	9,4
Недержавні пенсійні фонди	11,0	0,1	46,0	0,2	137,0	0,4	281,0	0,6	612,0	1,0	857,9	1,4
Разом	21912,0	100,0	25195,0	100,0	32767,0	100,0	44451,4	100,0	61677,9	100,0	61017,0	100,0

Додаток Ф

Співвідношення ВВП до основних показників діяльності банків України

за період з 01.01.2001р. по 01.01.2010р. [1, 2]

Показник	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010
ВВП, млн.грн.	170070	204190	225810	267344	345113	441452	544153	720731	948056	914720
Активи, млн. грн.	37129	47591	63896	100234	134348	213878	340179	599396	926086	873450
Відношення активів до ВВП, %	21,83	23,31	28,30	37,49	38,93	48,45	62,52	83,17	97,68	95,49
Кредити надані, млн. грн.	21301	29134	43161	62503	87519	142277	245523	430052	741816	726296
Відношення кредитів до ВВП, %	12,52	14,27	19,11	23,38	25,36	32,23	45,12	59,67	78,25	79,40
Зобов'язання, млн. грн.	30622	39676	53913	87352	115927	188427	297613	529818	806823	753242
Відношення зобов'язань до ВВП, %	18,01	19,43	23,88	32,67	33,59	42,68	54,69	73,51	85,10	82,35
Капітал, млн. грн.	6507	7915	9983	12882	18421	25451	42566	69578	119263	120208
Відношення капіталу до ВВП, %	3,83	3,88	4,42	4,82	5,34	5,77	7,82	9,65	12,58	13,14



1 Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/bank_supervision/Dynamics/2001-last.htm

2 Валовий внутрішній продукт за 1990-2009р.р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Додаток Х

Кількісні характеристики банківської системи України за період з 01.01.2001р. по 01.01.2010 р. [1]

Показник	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010
Кількість зареєстрованих банків	195	189	182	179	181	186	193	198	198	197
Виключено з Державного реєстру банків	9	9	12	8	4	1	6	1	7	6
Кількість банків, що знаходиться у стадії ліквідації	38	35	24	20	20	20	19	19	13	14
Кількість банків, що мають ліцензію НБУ на здійснення банківських операцій	154	153	157	157	160	165	170	175	184	182
з них з іноземним капіталом	22	21	20	19	19	23	35	47	53	51
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	7	6	7	7	7	9	13	17	17	18
Частка іноземного капіталу у статутному капіталі банків, %	13,3	12,5	13,7	11,3	9,6	19,5	27,6	35,0	36,7	35,8
Кількість філій	1350	1401	1430	1408	1429	1414	1335	1380	1266	1192
Кількість відділень		2953	3094	7971	9875	13002	16160	19614	20555	19820
Загальна мережа банківських установ	1350	4354	4524	9379	11304	1401	17495	20994	21821	21012

Додаток Ц

Аналіз концентрації банківської системи України

№	Країна	ННІ	CR3	CR5	CR10	Кількість банків
1	Швейцарія	0,26	0,72	0,77	0,82	325
2	Нідерланди	0,23	0,78	0,87	0,93	45
3	Греція	0,20	0,66	0,82	0,94	22
4	Данія	0,17	0,67	0,80	0,91	91
5	Ірландія	0,17	0,65	0,73	0,84	30
6	Австралія	0,14	0,57	0,77	0,90	31
7	Австрія	0,14	0,53	0,64	0,77	78
8	Канада	0,14	0,54	0,82	0,94	44
9	Бельгія	0,12	0,52	0,75	0,87	79
10	Норвегія	0,12	0,56	0,67	0,81	35
11	Швеція	0,12	0,53	0,73	0,92	21
12	Португалія	0,09	0,40	0,56	0,82	40
13	Іспанія	0,08	0,45	0,56	0,69	140
14	Росія	0,08	0,38	0,44	0,53	1 005
15	Японія	0,06	0,39	0,49	0,56	140
16	Великобританія	0,06	0,34	0,47	0,68	186
17	Франція	0,05	0,30	0,45	0,64	336
18	Італія	0,04	0,27	0,40	0,54	331
19	Україна	0,01	0,23	0,35	0,53	182
20	Німеччина	0,03	0,22	0,31	0,46	1 803
21	Люксембург	0,03	0,20	0,30	0,49	118
22	США	0,02	0,15	0,23	0,38	717

Додаток Ч

Кількість банків по Україні за 2006-2009 роки, у регіональному розрізі

Показники	2006	2007	2008	2009
Кількість банків, що подають звітність Національному банку України (на кінець періоду)	163	169	173	182
у тому числі у розрізі регіонів				
Автономна Республіка Крим та м. Севастополь	3	3	3	2
області				
Вінницька	–	–	–	–
Волинська	2	2	2	2
Дніпропетровська	11	13	14	14
Донецька	10	10	10	11
Житомирська	–	–	–	–
Закарпатська	1	1	1	1
Запорізька	3	3	2	3
Івано-Франківська	1	1	1	1
Київська та м. Київ	97	100	105	112
Кіровоградська	–	–	–	–
Луганська	2	2	2	2
Львівська	5	5	5	5
Миколаївська	–	–	–	–
Одеська	10	10	10	10
Полтавська	2	2	2	3
Рівненська	–	–	–	–
Сумська	1	2	2	2
Тернопільська	–	–	–	–
Харківська	12	12	11	11
Херсонська	–	–	–	–
Хмельницька	–	–	–	–
Черкаська	–	–	–	–
Чернівецька	–	–	–	–
Чернігівська	3	3	3	3

Додаток III

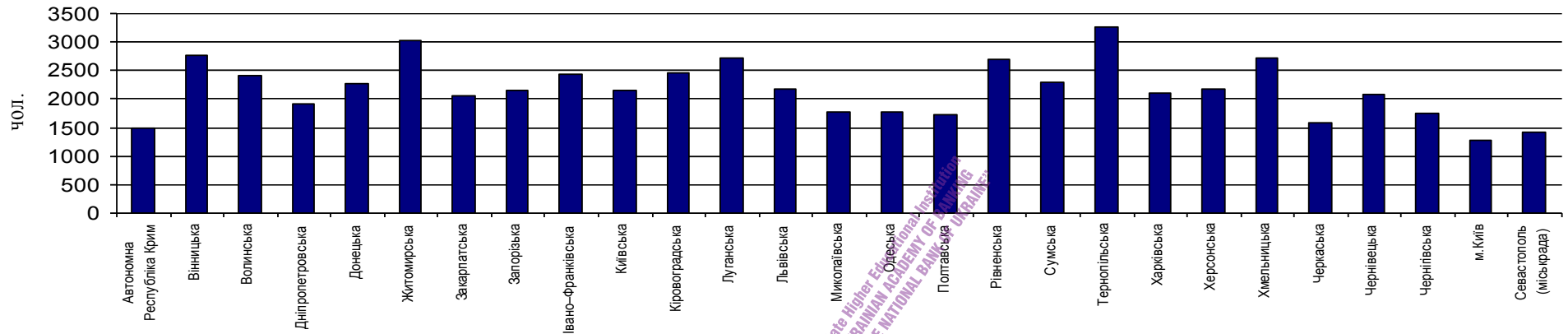


Рис. III.1 Середня кількість населення України на одну банківську установу станом на 01.01.2010 за регіонами

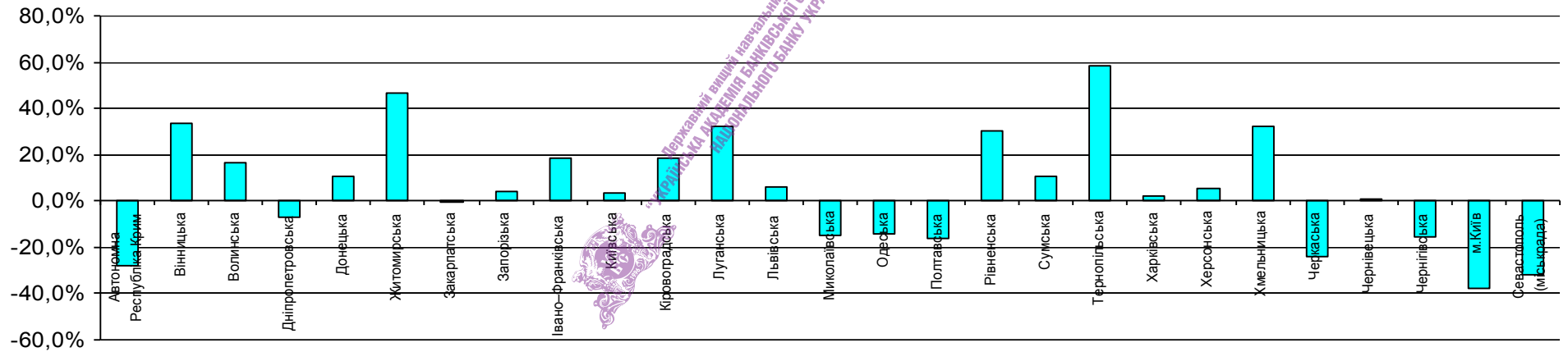


Рис. III.2 Відхилення кількості населення на одну банківську установу станом на 01.01.2010 за регіонами від середнього по Україні, %

Продовження додатку ІІІ

Таблиця ІІІ.3 – Розрахунок потенційної складової конкурентоспроможності з урахуванням факторів-стимуляторів

Microsoft Excel - конвур 7.1 Приват		Введіть вміст																						
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1	Фінансові показники, які зі збільшенням покращують рівень конкурентоспроможності			50	0	30	50	70	100	0	інтервали	0 мин	0 макс	30 мин	30 макс	50 мин	50 макс	70 мин	70 макс	100 мин	100 макс	0 мин	0 макс	
2		Чисельн.	Нормативне значення	Виконанн.	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	значень	від 5-го квантіля до	максимальної величини										
3	Екзогенного характеру																							
4	1 Темп приросту ВВП, %	-21.9		0								85	88.82	88.817	92.633	92.633	96.45	96.45	100.27	100.267	104.053	104.08	107.9	
5	2 Індекс промислового виробництва	-98.1175		0								78.71	83.45	83.45	88.8	88.8	94.15	94.15	99.5	99.5	104.65	104.65	110.2	
6	3 Відношення ВВП до обсягу грошового агрегату М2 (швидкість обігу), кількість обертів	-98.1175		0	0	0	0	0	0	0		84.2	84.9	1.8488	1.8555	1.8555	1.8622	1.8622	1.869	1.86998	1.87572	1.8757	1.8825	
7	4 Кількість дієчих банків	0		0	0	0	0	0	0	0		197.5	197.2	197.17	197.33	197.33	197.5	197.5	197.67	197.667	197.833	197.83	198	
8	5 Кількість банків в режимі ліквідації	0		0								13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19	
9	6 Приріст обсягів наданих депозитів, %	-101.461		0								9.098	3.04	3.0398	12.97	12.97	22.098	22.098	32.029	32.0294	42.7594	42.759	52.809	
10	7 Приріст обсягів наданих кредитів	-81.7438		0								7.481	11.13	11.127	23.715	23.715	36.303	36.303	48.881	48.8815	61.4787	61.48	74.068	
11	8 Середня процентна ставка за кредитами	14.45874		0								13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19	
12	9 Темпи зростання/зниження середньомісячної номінальної зарплати, %	-21.092		0								13.51	14.3	14.301	15.092	15.092	15.883	15.883	16.674	16.6741	17.4651	17.465	18.256	
13	Ендогенного характеру																							
14	10 Коефіцієнт адекватності основного капіталу (Н3)	-21.75	не менш 4% (НБУ)	0	0	0	0	0	0	0						4	12							
15	11 Коефіцієнт прибуткових активів	-11.6023	≥ 88%	0	0	0	0	0	0	0							88							
16	12 Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Н4)	47.5	≥ 40%, не <20% (НБУ)	9	0	0	0	0	0	0						20	40							
17	13 Коефіцієнт поточної ліквідності (Н5)	3.333333	≥ 60%, не <40% (НБУ)	0	0	0	0	0	0	0						40	60							
18	14 Коефіцієнт короткострокової ліквідності (Н6)	16.92308	≥ 32,5% не <20%	0	0	0	0	0	0	0						20	32,5							
19	15 Коефіцієнт кредитної активності	0.142857	≥ 70%	0	0	0	0	0	0	0							70							
20	16 Коефіцієнт кредитної політики банку	-13.0111	≥ 90%	0	0	0	0	0	0	0							90							
21	17 Коефіцієнт рентабельності чистих активів	225	≥ 0,4%	0	0	0	0	0	0	0							0.4							
22	18 Коефіцієнт покриття	-12.1833	≥ 120%	0	0	0	0	0	0	0							120							
23	19 Коефіцієнт строкових депозитів	-6.14	в межах від 25% до 50%	0	0	0	0	0	0	0							25	50						
24	20 Частка статутного капіталу в капіталі банку	-24.6		0	0	0	0	0	0	0		50.4	54.67	54.667	58.733	58.733	62.9	62.9	67.067	67.0667	71.2333	71.233	75.4	
25	21 організаційна структура і розподіл повноважень керівництва	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
26	22 фінансова структура банку	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
27	23 кількість філій	-64		0	0	0	0	0	0	0		29	30.5	30.5	32	32	33.5	33.5	35	35	36.5	36.5	38	
28	24 кількість відділень	3002		0	0	0	0	0	0	50		2784	2843	2842.7	2921.3	2921.3	3000	3000	3078.7	3078.67	3157.33	3157.3	3236	
29	25 розгалуженість мережі банкоматів	0		0	0	0	0	0	0	0		4222	4755	4755.2	5208.3	5208.3	5821.5	5821.5	6354.7	6354.67	6887.83	6887.8	7421	
30	26 наявність необхідних дозволів	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
31	27 ступінь універсализації, диференціації продуктів банку	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
32	28 спеціалізація банку	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
33	29 наявність перспективних проектів	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
34	30 аналіз спектра послуг, які надаються Банком	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
35	31 впровадження нових технологій у банку	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
36	32 програмне та апаратне забезпечення, яке використовується в банку	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
37	33 строк роботи банку на ринку	0		0	0	0	0	0	0	0		18	18.33	18.333	18.667	18.667	17	17	17.333	17.3333	17.6667	17.667	18	
38	34 наявність рейтингових оцінок від рейтингових агенцій	100		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
39	35 наявність у банку обґрунтованої концепції розвитку	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
40	36 стратегія банку в галузі управління ризиками	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
41	37 характеристика маркетингової стратегії банку з просування банківських послуг	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						

Продовження додатку Щ

Таблиця Щ.4 – Розрахунок потенційної складової конкурентоспроможності з урахуванням факторів-дестимуляторів

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	
1	Фінансові показники, які зі збільшенням знижують рівень конкурентоспроможності			50	0	30	50	70	100	0	інтервали	0 мин	0 макс	30 мин	30 макс	50 мин	50 макс	70 мин	70 макс	100 мин	100 макс	0 мин	0 макс	
2		Чисельна характеристика показника	Нормативне значення показника	Виконання нормативу	Інтервал значень від мінімального до максимального	Інтервал значень від 1-го до 2-го квантіля	Інтервал значень від 2-го до 3-го квантіля	Інтервал значень від 3-го до 4-го квантіля	Інтервал значень від 4-го до 5-го квантіля	Інтервал значень від 5-го квантіля до максимуму														
3	Екзогенного характеру																							
4	1	Відношення дефіциту, профіциту державного бюджету до ВВП	69.2308		17							1.3	1.45	1.45	1.6	1.6	1.75	1.75	1.9	1.9	2.05	2.05	2.2	
5	2	Відношення обсягу грошового агрегату М3 до ВВП (рівень монетизації), %	0		0	0	0	0	0	0		53.4	53.66	53.66	53.92	53.92	54.18	54.18	54.44	54.444	54.705	54.7	54.97	
6	3	Обсяг готівки, % до ВВП	0		0	0	0	0	0	0		15.42	15.72	15.72	16.01	16.01	16.31	16.31	16.61	16.611	16.909	16.91	17.21	
7	4	Рівень інфляції, %	286.333		0	0	8	0	0	0		112.8	114.9	114.9	116.9	116.9	119	119	121.1	121.07	123.13	123.1	125.2	
8	5	Темп зміни індексу офіційного курсу гривні до долара США до показників попереднього періоду, %	0		0	0	0	0	0	0		0	8.746	8.746	17.49	17.49	26.24	26.24	34.98	34.983	43.729	43.73	52.48	
9	7	Облікова ставка НБУ	-14.583		0							8	8.667	8.667	9.333	9.333	10	10	10.67	10.667	11.333	11.33	12	
10	8	Частка іноземного капіталу в загальному обсязі банківського капіталу, %	42.7503		9							7.18	7.953	7.953	8.726	8.726	9.498	9.498	10.27	10.271	11.044	11.04	11.82	
11	9	Частка державного капіталу в загальному обсязі банківського капіталу, %	-36.667		0							1.9	2.083	2.083	2.267	2.267	2.45	2.45	2.633	2.6333	2.8167	2.817	3	
12	Ендогенного характеру																							
13	10	Коефіцієнт ризику цінних паперів	100	від 0,5% до 9%	25	0	0	0	0	0						0.5	9							
14	11	Коефіцієнт дебіторської заборгованості	8.57143	≤ 0,7 %	0	0	0	0	0	0						0	0.7							
15	12	Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу (H2)	30.25	≥ 12% не менш 4% (НБУ)	9	0	0	0	0	0						4	12							
16	13	Мультиплікатор капіталу	90.4333	≥ 120%	25	0	0	0	0	0						0	120							
17	14	Коефіцієнт втрачених кредитів	458	≤ 1,5%	25	0	0	0	0	0						0	1.5							
18	15	Коефіцієнт кредиторської заборгованості	217	в межах від 0,25% до 2%	25	0	0	0	0	0						0.25	2							
19	16	Коефіцієнт фінансового левериджа	98.4167	від 200% до 600%	25	0	0	0	0	0						200	600							
20	17	витрати на оплату праці персоналу на одну гривню активів	0		6	0	0	0	0	0		0.023	0.025	0.025	0.026	0.026	0.028	0.028	0.03	0.0297	0.0313	0.031	0.033	
21	18	вартість основних засобів на одного працівника, грн.	-67811		0	0	0	0	0	0		40216	44832	44832	49448	49448	54063	54063	58679	58679	63295	63295	67911	
22	19	наявні та можливі судові позови, у тому числі клієнтів, органів державного регулювання та НБУ	1		25	0	0	0	0	0						0	1							
23	20	взаємовідносини банку з НБУ, наявність випадків невиконання його вимог	0		0	0	0	0	0	0						0	1							
24	21	аналіз ступеня залежності банку від вузького кола клієнтів	1		25	0	0	0	0	0						0	1							
25																								

Продовження додатку Ю

Таблиця Ю.3 – Розрахунок потенційної складової конкурентоспроможності з урахуванням факторів-стимуляторів

Microsoft Excel – конкурс 7.2 Приват		Сводите вопрос																													
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y							
Фінансові показники, які зі збільшенням покращують рівень конкурентоспроможності				50	0	30	50	70	100	0	інтервал	0 млн	0 макс	30 млн	30 макс	50 млн	50 макс	70 млн	70 макс	100 млн	100 макс	0 млн	0 макс								
		Чисельна	Нормативне значення	Виконання	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	значень від 5-го квантіля до максимальної величини																			
3	Екзогенного характеру																														
4	1	Темп приросту ВВП, %	-3.1	0									102.3	103.233	103.233	104.167	104.17	105.1	105.1	106.033	106.033	106.967	106.967	107.9							
5	2	Індекс промислового виробництва	-98.15023	0									98.9	99.1167	99.1167	101.333	101.33	103.55	103.55	105.767	105.767	107.9633	107.9633	110.2							
6	3	Відношення ВВП до обсягу грошового агрегату М2 (швидкість обігу), кількість оборотів	-98.15023	0	0	0	0	0	0	0	0		1.84202	1.84331	1.84331	1.8446	1.8446	1.84589	1.8459	1.84718	1.84718	1.848476	1.84848	1.84977							
7	4	Кількість діючих банків	0	0	0	0	0	0	0	0			198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198							
8	5	Кількість банків в режимі ліквідації	0	0									13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19							
9	6	Приріст обсягу наданих депозитів, %	-28.04454	0									26.725	31.0524	31.0524	35.3798	35.38	39.7072	39.707	44.0345	44.0345	48.36193	48.3619	52.6893							
10	7	Приріст обсягу наданих кредитів	-84.06	0									71.9555	72.3075	72.3075	72.6596	72.66	73.0117	73.012	73.3638	73.3638	73.71583	73.7158	74.0679							
11	8	Середня процентна ставка за кредитами	0	0									13	14	14	15	15	16	17	17	18	18	19								
12	9	Темпи зростання/зниження середньомісячної номінальної заробітної плати, %	0	0									13.51	13.9167	13.9167	14.3233	14.3233	14.73	14.73	15.1367	15.1367	15.54333	15.5433	15.95							
13	Ендогенного характеру																														
14	10	Коефіцієнт адекватності основного капіталу (Н3)	-23.5	не менш 4% (НБУ)	0	0	0	0	0	0	0																				
15	11	Коефіцієнт прибутковості активів	-2.852273	≥ 86%	0	0	0	0	0	0	0																				
16	12	Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Н4)	42.5	≥ 40%, не <20% (НБУ)	9	0	0	0	0	0	0																				
17	13	Коефіцієнт поточної ліквідності (Н5)	-7.833333	≥ 60% не <40% (НБУ)	0	0	0	0	0	0	0																				
18	14	Коефіцієнт короткострокової ліквідності (Н6)	13.630769	≥ 32,5% не <20%	0	0	0	0	0	0	0																				
19	15	Коефіцієнт кредитної активності	15.271429	≥ 70%	0	0	0	0	0	0	0																				
20	16	Коефіцієнт кредитної політики банку	-0.755556	≥ 90%	0	0	0	0	0	0	0																				
21	17	Коефіцієнт рентабельності чистих активів	375	≥ 0,4%	0	0	0	0	0	0	0																				
22	18	Коефіцієнт покриття	-9.55	≥ 120%	0	0	0	0	0	0	0																				
23	19	Коефіцієнт строкових депозитів	-0.26	в межах від 25% до 50%	0	0	0	0	0	0	0																				
24	20	частка статичного капіталу в капіталі банку	0	0	0	0	0	0	0	0	0																				
25	21	організаційна структура і розподіл повноважень керівництва	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
26	22	фінансова структура банку	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
27	23	кількість філій	-62	0	0	0	0	0	0	0	0																				
28	24	кількість відділень	3136	0	0	0	0	0	0	0	0																				
29	25	розгалуженість мережі банкоматів	0	0	0	0	0	0	0	0	0																				
30	26	наявність необхідних дозволів	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
31	27	ступінь універсальності, диференціації продуктів банку	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
32	28	спеціалізація банку	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
33	29	наявність перспективних проєктів	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
34	30	аналіз спектра услуг, предоставляемых банком, по сравнению с существующими на рынке финансовыми услугами	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
35	31	впровадження нових технологій у банку	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
36	32	програмне та апаратне забезпечення, яке використовується в банку	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
37	33	строк роботи банку на ринку	0	0	0	0	0	0	0	0	0																				
38	34	наявність рейтингових оцінок від рейтингових агенцій	100	25	0	0	0	0	0	0	0																				
39	35	наявність у банку обґрунтованої концепції розвитку	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
40	36	стратегія банку в галузі управління ризиками	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
41	37	характеристика маркетингової стратегії банку по продовженню банківських услуг на рынок	1	25	0	0	0	0	0	0	0																				
42																															

Продовження додатку АА

Таблиця АА.3 – Розрахунок потенційної складової конкурентоспроможності з урахуванням факторів-стимуляторів

Microsoft Excel – конкурс 7.1 Надра 2

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервіс Дані Ок Справка

Е43 =СУММ(E4:K12;E14:K41)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
Фінансові показники, які зі збільшенням покращують рівень конкурентоспроможності				30	0	30	50	70	100	0	інтервали	0 макс	0 макс	20 млн	20 макс	50 млн	50 макс	70 млн	70 макс	100 млн	100 макс	0 млн	0 макс		
2		Чисельні	Нормативні значення показників	Виконання	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	значень від 5-го квантіля до максимальної величини														
3		Екзогенного характеру																							
4	1	Темп приросту ВВП, %	-21.8	0								85	88.817	88.82	82.83	82.633	96.45	96.45	100.3	100.27	104.0833	104.08	107.9		
5	2	Індекс промислового виробництва	-88.118	0								78.1	83.45	83.45	88.8	88.8	84.15	84.15	98.5	99.5	104.85	104.85	110.2		
6	3	Відношення ВВП до обсягу грошового агрегату M2										84.2	1.8488	1.848	1.855	1.8555	1.862	1.8622	1.868	1.868	1.875718	1.8757	1.8825		
7	4	Кількість діючих банків	0	0	0	0	0	0	0	0		197	197.17	197.2	197.3	197.33	197.5	197.5	197.7	197.67	197.8333	197.83	198		
8	5	Кількість банків в режимі ліквідації	0	0	0	0	0	0	0	0		13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19		
9	6	Приріст обсягів наданих депозитів, %	-101.46	0								6.89	3.0396	3.04	12.97	12.97	22.9	22.998	32.83	32.829	42.75837	42.759	52.889		
10	7	Приріст обсягів наданих кредитів	-81.744	0								-1.461	11.127	11.13	23.72	23.715	36.3	36.303	48.89	48.891	61.4797	61.48	74.068		
11	8	Середня процентна ставка за кредитами	14.4587	0								13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19		
12	9	Темпи зростання/зниження середньомісячної номінальної заробітної плати, %	-21.092	0								13.51	14.301	14.3	15.09	15.092	15.88	15.883	16.67	16.674	17.46514	17.465	18.256		
13		Ендогенного характеру																							
14	10	Коефіцієнт адекватності основного капіталу (Н3)	-100	не менш 4% (НБУ)	0	0	0	0	0	0							4	12							
15	11	Коефіцієнт прибутковості активів	3.22727	≥ 88%	0	0	0	0	0	0															
16	12	Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Н4)	-83.25	≥ 40%, не < 20% (НБУ)	0	0	0	0	0	0							20	40							
17	13	Коефіцієнт поточної ліквідності (Н5)	-94.7	≥ 60% не < 40% (НБУ)	0	0	0	0	0	0							40	60							
18	14	Коефіцієнт короткострокової ліквідності (Н6)	-80.462	≥ 32,5% не < 20%	0	0	0	0	0	0							20	32,5							
19	15	Коефіцієнт кредитної активності	24.7714	≥ 70%	0	0	0	0	0	0															
20	16	Коефіцієнт кредитної полпоти банку	1.33333	≥ 90%	0	0	0	0	0	0															
21	17	Коефіцієнт рентабельності чистих активів	-1472.5	≥ 0,4%	0	0	0	0	0	0											0.4				
22	18	Коефіцієнт покриття	-30.842	≥ 120%	0	0	0	0	0	0												120			
23	19	Коефіцієнт строкових депозитів	-80.88	в межах від 25% до 50%	0	0	0	0	0	0								25	50						
24	20	Частка статутного капіталу в капіталі банку	0		0	0	0	0	0	0		22.2	54.638	54.64	87.08	87.077	119.5	119.52	152	151.95	184.3917	184.39	216.83		
25	21	організаційна структура і розподіл повноважень керівництва	1		25	0	0	0	0	0								0	1						
26	22	фінансова структура банку	1		25	0	0	0	0	0								0	1						
27	23	кількість філій	0		0	0	0	0	0	0		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23		
28	24	кількість відділень	0		0	0	0	0	0	0		513	546.67	546.7	580.3	580.33	614	614	647.7	647.67	681.3333	681.33	715		
29	25	розгалуженість мережі банкоматів	0		0	0	0	0	0	0		899	941	941	983	983	1025	1025	1067	1067	1109	1109	1151		
30	26	наявність необхідних дозволів	1		25	0	0	0	0	0								0	1						
31	27	ступінь універсализації, диференціації продуктів банку	1		25	0	0	0	0	0								0	1						
32	28	спеціалізація банку	1		25	0	0	0	0	0								0	1						
33	29	наявність перспективних проектів	0		0	0	0	0	0	0								0	1						
34	30	аналіз послуг, які надаються банком	1		25	0	0	0	0	0								0	1						
35	31	впровадження нових технологій у банку	0		0	0	0	0	0	0								0	1						
36	32	програмне та апаратне забезпечення, яке використовується в банку	1		25	0	0	0	0	0								0	1						
37	33	строк роботи банку на ринку	0		0	0	0	0	0	0		14	14.333	14.33	14.67	14.667	15	15	15.33	15.333	15.66667	15.667	16		
38	34	наявність рейтингових оцінок від рейтингових агентцій	100		25	0	0	0	0	0								0	1						
39	35	наявність у банку обґрунтованої концепції розвитку	0		0	0	0	0	0	0								0	1						
40	36	стратегія банку в галузі управління ризиками	0		0	0	0	0	0	0								0	1						
41	37	характеристика маркетингової стратегії з просування послуг на ринку	0		0	0	0	0	0	0								0	1						
42																									
43																									

Готово

Пуск Total Commander 6.51 - ... Додаток - Microsoft Word конкурс 7.1 Надра 2 Google - Microsoft Intern... NUM 9:10

Продовження додатку АБ

Таблиця АБ.3 – Розрахунок потенційної складової конкурентоспроможності з урахуванням факторів-стимуляторів

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y		
1	Фінансові показники, які зі збільшенням покращують рівень конкурентоспроможності			30	0	30	30	70	100	0	інтервали	0 мліт	0 макс	30 мліт	30 макс	30 мліт	30 макс	70 мліт	70 макс	100 мліт	100 макс	0 мліт	0 макс			
2		Чисельна характеристика	Нормативне значення показника	Високим	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	Інтервал	значень від 5-го квантіля до максимальної	значень														
3	Екзогенного характеру																									
4	1	Темп приросту ВВП, %	-3.1		0							85	88.817	88.82	92.633	92.63	96.45	96.45	100.27	100.27	104.0833	104.083	107.9			
5	2	Індекс промислового виробництва	-98.150232		0							79.1	83.45	83.45	88.8	88.8	94.15	94.15	99.5	99.5	104.85	104.85	110.2			
6	3	Відношення ВВП до обсягу грошового агрегату M2 (швидкість обігу), кількість оборотів	-98.150232		0	0	0	0	0	0		194.2	18488	1.848	1.8555	1.855	1.862	1.862	1.869	1.869	1.875718	1.87572	1.88246			
7	4	Кількість діючих банків	0		0	0	0	0	0	0		197	197.17	197.2	197.33	197.3	197.5	197.5	197.67	197.67	197.8333	197.833	198			
8	5	Кількість банків в режимі ліквідації	0		0	0	0	0	0	0		13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19			
9	6	Приріст обсягів наданих депозитів, %	-28.044542		0	0	0	0	0	0		6.89	3.0398	3.04	12.97	12.97	22.9	22.9	32.829	32.829	42.75937	42.7594	52.6893			
10	7	Приріст обсягів наданих кредитів	-84.05		0	0	0	0	0	0		1.461	11.127	11.13	23.715	23.72	36.3	36.3	48.891	48.891	61.4797	61.4797	74.0679			
11	8	Середня процентна ставка за кредитами	0		0	0	0	0	0	0		13	14	14	15	15	16	16	17	17	18	18	19			
12	9	Темпи зростання/зниження середньомісячної номінальної зарплатної плати, %	0		0	0	0	0	0	0		13.51	14.301	14.3	15.092	15.09	15.88	15.88	16.674	16.674	17.46514	17.4651	18.2562			
13	Ендогенного характеру																									
14	10	Коефіцієнт адекватності основного капіталу (H3)	-100	не менш 4% (НБУ)	0	0	0	0	0	0							4	12								
15	11	Коефіцієнт придатності активів	-1.9090909	≥ 88%	0	0	0	0	0	0								88								
16	12	Коефіцієнт миттєвої ліквідності (H4)	-92.85	≥ 40%, не <20% (НБУ)	0	0	0	0	0	0							20	40								
17	13	Коефіцієнт поточної ліквідності (H5)	-91.333333	≥ 60% не <40% (НБУ)	0	0	0	0	0	0							40	60								
18	14	Коефіцієнт короткострокової ліквідності (H6)	-77.107692	≥ 32,5% не <20%	0	0	0	0	0	0							20	32.5								
19	15	Коефіцієнт кредитної активності	10.485714	≥ 70%	0	0	0	0	0	0								70								
20	16	Коефіцієнт кредитної політики банку	-8.55555556	≥ 90%	0	0	0	0	0	0								90								
21	17	Коефіцієнт рентабельності чистих активів	-78.5	≥ 0,4%	0	0	0	0	0	0								0.4								
22	18	Коефіцієнт покриття	-3.05	≥ 120%	0	0	0	0	0	0								120								
23	19	Коефіцієнт строкових депозитів	-32.1	в межах від 25% до 50%	0	0	0	0	0	0							25	50								
24	20	частка статутного капіталу в капіталі банку	86.833333		0	0	15	0	0	0		22.2	54.838	54.64	87.077	87.08	119.5	119.5	151.95	151.95	184.3917	184.392	216.83			
25	21	організаційна структура і розподіл повноважень керівництва	1		25	0	0	0	0	0							0	1								
26	22	фінансова структура банку	1		25	0	0	0	0	0							0	1								
27	23	кількість філій	0		0	0	0	0	0	0		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23		
28	24	кількість відділень	0		0	0	0	0	0	0		513	546.67	546.7	580.33	580.3	614	614	647.67	647.67	681.3333	681.333	715			
29	25	розгалуженість мережі банкоматів	0		0	0	0	0	0	0		893	941	941	983	983	1025	1025	1067	1067	1109	1109	1151			
30	26	наявність необхідних дозволів	1		25	0	0	0	0	0							0	1								
31	27	ступінь універсалізації, диференціації продуктів банку	1		25	0	0	0	0	0							0	1								
32	28	спеціалізація банку	1		25	0	0	0	0	0							0	1								
33	29	наявність перспективних проєктів	0		0	0	0	0	0	0							0	1								
34	30	аналіз спектра послуг, які надає банк	1		25	0	0	0	0	0							0	1								
35	31	впровадження нових технологій у банку	0		0	0	0	0	0	0							0	1								
36	32	програмне та апаратне забезпечення, яке використовується в банку	1		25	0	0	0	0	0							0	1								
37	33	строк роботи банку на ринку	0		0	0	0	0	0	0		14	14.333	14.33	14.667	14.67	15	15	15.333	15.333	15.66667	15.6667	16			
38	34	наявність рейтингових оцінок від рейтингових агенцій	100		25	0	0	0	0	0							0	1								
39	35	наявність у банку обґрунтованої концепції розвитку	0		0	0	0	0	0	0							0	1								
40	36	стратегія банку в галузі управління ризиками	0		0	0	0	0	0	0							0	1								
41	37	характеристика маркетингової стратегії банку з просування на ринок банківських послуг	0		0	0	0	0	0	0							0	1								

Продовження додатку АВ

Таблиця АВ.2 – Розрахунок реальної складової конкурентоспроможності з урахуванням факторів-дестимуляторів

A		B		C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
1 Фінансові показники, які зі збільшенням знижують рівень конкурентоспроможності						30	0	30	30	70	100	0	інтервали	0 млн	0 макс	30 млн	30 макс	30 млн	30 макс	70 млн	70 макс	100 млн	100 макс	0 млн	0 макс		
2						Виконання нормативно встановлених вимог	Інтервал значень від 1-го квантіля	Інтервал значень від 1-го до 2-го квантіля	Інтервал значень від 2-го до 3-го квантіля (середньої величини)	Інтервал значень від 3-го квантіля (середньої величини) до 4-го квантіля	Інтервал значень від 4-го до 5-го квантіля	Інтервал значень від 5-го квантіля до максимальної величини															
3 Екзогенного характеру						макс																					
4	1	Відношення дефіциту державного бюджету до ВВП	1.4			0								0	1.3	1.45	1.45	1.6	1.6	1.75	1.75	1.9	1.9	2.05	2.05	2.2	
5	2	Відношення обсягу грошового агрегату М3 до ВВП (рівень монетизації), %	54.985915			0	0	0	0	0	100	0	100	53.399	53.66	53.66	53.921	53.921	54.182	54.182	54.444	54.444	54.7047	54.705	54.966		
6	3	Обсяг готівки, % до ВВП	15.417507			0	0	0	0	0	100	0	100	15.418	15.716	15.7158	16.014	16.014	16.313	16.313	16.611	16.611	16.9092	16.909	17.208		
7	4	Рівень інфляції, %	112.8			0	0	0	0	0	0	0	0	112.8	114.87	114.867	116.93	116.93	119	119	121.07	121.07	123.133	123.13	125.2		
8	5	Темп зміни індексу офіційного курсу гривні до долара США до показників попереднього періоду, %	0			0	0	0	0	0	100	0	100	0	8.7459	8.74567	17.492	17.492	26.238	26.238	34.983	34.983	43.7294	43.729	52.475		
9	6	Облікова ставка НБУ	8			50								0	8	8.6667	8.6667	9.3333	9.3333	10	10	10.667	10.667	11.3333	11.333	12	
10	7	Середня ставка депозитних ресурсів	7.18			50								0	7.18	7.9528	7.95281	8.7258	8.7258	9.4984	9.4984	10.271	10.271	11.0441	11.044	11.817	
11	8	Рівень безробіття (за методологією МОП), %	2.3			50								0	1.9	2.0833	2.08333	2.2667	2.2667	2.45	2.45	2.6333	2.6333	2.81667	2.8167	3	
12	9	Економічна криза	0			0								0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
13 Ендогенного характеру																											
14	11	Коефіцієнт ризику цінних паперів	3.09	від 0,5% до 9%		50	0	0	0	0	0	0	0						0.5	9							
15	12	Коефіцієнт дебіторської заборгованості	4.7	≤ 0.7 %		0	0	0	0	0	0	0	0							0.7							
16	13	Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу (Н2)	10.5	≥ 12% не менш 4% (НБУ)		50	0	0	0	0	0	0	0						4	12							
17	14	Мультиплікатор капіталу	1210.87	≥ 120%		0	0	0	0	0	0	0	0							120							
18	15	Коефіцієнт втрачених кредитів	8.18	≤ 1.5%		0	0	0	0	0	0	0	0							1.5							
19	16	Коефіцієнт кредиторської заборгованості	1.8	в межах від 0,25% до 2%		50	0	0	0	0	0	0	0						0.25	2							
20	17	Коефіцієнт фінансового левериджа	1110.87	від 200% до 600%		0	0	0	0	0	0	0	0						200	600							
21	18	витрати на оплату праці персоналу на одну гривню активів	0.016			0	0	0	0	0	100	0	100	0.013	0.0135	0.0135	0.014	0.014	0.0145	0.0145	0.015	0.015	0.0155	0.0155	0.016		
22	19	вартість основних засобів на одного працівника, грн.	148231.25			0	0	0	0	0	100	0	100	148231	158179	158179	170127	170127	181074	181074	192022	192022	202968	202968	213917		
23	20	наявні та можливі судові позови, у тому числі клієнтів, органів державного регулювання та НБУ	1			0														0	1						
24	21	взаємодіє банків з НБУ, наявність випадків невиконання його вимог	1			0														0	1						
25	22	аналіз ступеня залежності банку від вузького кола клієнтів	1			0														0	1						

Продовження додатку АВ

Таблиця АВ.4 – Розрахунок потенційної складової конкурентоспроможності з урахуванням факторів-дестимуляторів

Microsoft Excel – конкурс 7.3 Надра 2		Відношення обсягу грошового агрегату М3 до ВВП (рівень монетизації), %																						
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	
1	Фінансові показники, які зі збільшенням знижують рівень конкурентоспроможності			30	0	30	50	70	100	0	інтервали	0 млн	0 млрд	30 млн	30 млрд	30 млн	30 млрд	70 млн	70 млрд	100 млн	100 млрд	0 млн	0 млрд	
2		Чисельна характеристика показника	Нормативне значення показника	Виконання нормативно встановленого вимог	Інтервал значень від 1-го до 1-го квантіля	Інтервал значень від 1-го до 2-го квантіля	Інтервал значень від 2-го до 3-го квантіля (середньої величини)	Інтервал значень від 3-го квантіля до 4-го квантіля	Інтервал значень від 4-го до 5-го квантіля	Інтервал значень від 5-го квантіля до максимальної величини														
3	Екзогенного характеру																							
4	1 Відношення дефіциту, профициту державного бюджету до ВВП	7.8823077		0									1.3	1.45	1.45	1.6	1.6	1.75	1.75	1.9	1.9	2.05	2.05	2.2
5	2 Відношення обсягу грошового агрегату М3 до ВВП (рівень монетизації)	45.034065		0	0	0	0	0	42	0		53.399	53.66	53.66	53.9212	53.921	54.182	54.182	54.444	54.444	54.7047	54.705	54.9659	
6	3 Обсяг готівки, % до ВВП	84.582493		0	0	0	0	0	50	0		15.418	15.7158	15.716	16.0142	16.014	16.313	16.313	16.611	16.611	16.9092	16.909	17.2075	
7	4 Рівень інфляції, %	0		0	0	0	0	0	0	0		112.8	114.667	114.87	116.933	116.93	119	119	121.07	121.07	123.133	123.13	125.2	
8	5 Темп зміни індексу офіційного курсу гривні до долара США до показників попереднього періоду, %	100		0	0	0	0	0	50	0		8.74587	8.7459	17.4917	17.492	26.238	26.238	34.983	34.983	43.7294	43.729	52.4752		
9	7 Облікова ставка НБУ	-33.33333		0								8.86667	8.6667	9.33333	9.3333	10	10	10.667	10.667	11.3333	11.333	12		
10	8 Частка іноземного капіталу в загальному обсязі банківського капіталу	-13.26407		0								7.18	7.95281	7.9528	8.72582	8.7258	9.4984	9.4984	10.271	10.271	11.0441	11.044	11.8189	
11	9 Частка державного капіталу в загальному обсязі банківського капіталу	-23.33333		0								1.8	2.08333	2.0833	2.26667	2.2667	2.45	2.45	2.6333	2.6333	2.81667	2.8167	3	
12	Ендогенного характеру																							
13	10 Коефіцієнт ризику цінних паперів	100	від 0,5% до 9%	25	0	0	0	0	0	0							0.5	9						
14	11 Коефіцієнт дебіторської заборгованості	341.42957	≤ 0,7 %	0	0	0	0	0	0	0							0	0.7						
15	12 Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу (Н2)	60.833333	≥ 12% не менш 4% (НБУ)	17	0	0	0	0	0	0							4	12						
16	13 Мультиплікатор капіталу	81.25	≥ 120%	25	0	0	0	0	0	0							0	120						
17	14 Коефіцієнт втрачених кредитів	60624.667	≤ 1,5%	25	0	0	0	0	0	0							0	1.5						
18	15 Коефіцієнт кредиторської заборгованості	209	в межах від 0,25% до 2%	25	0	0	0	0	0	0							0.25	2						
19	16 Коефіцієнт фінансового левериджа	99.7	від 200% до 800%	25	0	0	0	0	0	0							200	800						
20	17 витрати на оплату праці персоналу на одну гривню активів	99.984		0	0	0	0	0	50	0		0.013	0.0135	0.0135	0.014	0.014	0.0145	0.0145	0.015	0.015	0.0155	0.0155	0.016	
21	18 вартість основних засобів на одного працівника, грн.	-148131.3		0	0	0	0	0	0	0		148231	159178	159179	170127	170127	181074	181074	192022	192022	202969	202969	213817	
22	19 наявні та можливі судові позови, у тому числі клієнтів, органів державного регулювання та НБУ	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
23	20 взаємовідносини банку з НБУ, наявність випадків невиконання його вимог	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
24	21 аналіз ступеня залежності банку від вузького кола клієнтів	1		25	0	0	0	0	0	0							0	1						
25																								
26				409																				
27																								
28																								
29																								
30																								

Державний експертний консультативний заклад
 НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ БАНК УКРАЇНИ
 НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ