

УДК 336.717:339.137.2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Марія Геннадіївна МІНЧЕНКО

к.е.н., ст. викладач кафедри банківської справи ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»
E-mail: Maria_minchenko@ukr.net

Анотація. У статті досліджено концептуальні основи управління конкурентоспроможністю банківських послуг: з точки зору структурного та процесного підходу, побудовано систему управління конкурентоспроможністю банківських послуг та визначено її складові.

Аннотация. В статье исследованы концептуальные основы управления конкурентоспособностью банковских услуг: с точки зрения структурного и процессного подхода, предложено систему управления конкурентоспособностью банковских услуг и определили ее состав.

Ключові слова: конкурентоспроможність, банківські послуги, структурний підхід, процесний підхід.

Ключевые слова: конкурентоспособность, банковские услуги, структурный подход, процессный подход.

Постановка проблеми. Практично всі банки, виступаючи гравцями на ринку, намагаються подолати труднощі щодо оптимізації власних витрат на отримання в перспективі конкурентних переваг. На жаль, досягнення таких цілей є достатньо витратним процесом в усіх аспектах: фінансових, часових, інформаційних, матеріальних тощо. Виходячи з цього, слід наголосити, що для банку нарощування конкурентних переваг за конкретною банківською послугою відбувається досить повільно, значно швидше банк може втратити ринкові позиції. На сьогодні перед банком постає проблема побудови такої системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг, яка б на основі формування узагальненої функціональної моделі була здатна прогнозувати поведінку реальних суб'єктів у визначених заздалегідь умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблему побудови системи управління конкурентоспроможністю банку та банківських послуг в межах застосування різних підходів намагалися вирішити такі вітчизняні та науковці, зокрема: Сало І. В. [4], Солодка О. О. [6], Седих О. Є. [5], Журавлев В. Л. [1], Заруба Ю. О. [2] та ін. В той же час узагальнення наукових результатів щодо вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю банківських послуг засвідчує, що ряд питань як загально-методичного, так і прикладного характеру все ще залишаються остаточно невирішеними. Так, зокрема, поза ува-

гою залишається використання системного підходу до побудови стратегії та тактики управління конкурентоспроможністю банківських послуг.

Метою статті є розробка системи управління конкурентоспроможності банківських послуг з врахуванням специфічних особливостей потреб споживача – фізичних та юридичних осіб.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю банківських послуг суттєво відрізняються для фізичних та юридичних осіб, зважаючи на мотиви, які спонукають цих клієнтів до придбання банківських послуг:

1) при купівлі кредитних банківських послуг для фізичних та юридичних осіб мотивацією являється мінімізація витрат;

2) при купівлі депозитних банківських послуг мотивацією виступає необхідність задоволення потреб шляхом оптимального співвідношення ціни та якості банківських послуг чи максимізація доходу (для фізичних та юридичних осіб відповідно).

Виходячи з цього, управління конкурентоспроможністю банківських послуг доцільно розглядати з позиції системного підходу, оскільки система управління конкурентоспроможністю банківської послуги складається із загальних елементів, які діють на всіх етапах забезпечення ефективного функціонування системи (рис. 2). Поряд з цим, на сьогодні в науковій літературі спостерігається неоднозначність в думках сто-

совно оптимальної моделі побудови системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг – в залежності від розуміння взаємодії таких дефініцій, як «конкурентоспроможність банку» та «конкурентоспроможність банківських послуг».

Найчастіше зустрічається думка, відповідно до якої вирішення даної проблеми здійснюється при побудові системи управління конкурентоспроможністю банку, а банківська послуга виступає як етап забезпечення конкурентоспроможності банку. На нашу думку, таке вирішення проблеми побудови системи управління конкурентоспроможністю банківської послуги дещо викривляє дійсність з декількох причин:

- по-перше, ми погоджуємося із існуванням залежності між конкурентоспроможністю банку та конкурентоспроможністю банківської послуги. Але кожна окрема банківська послуга являється специфічною та потребує більш детального дослідження в розрізі визначення цінових та нецінових факторів впливу на рівень її конкурентоспроможності;

- по-друге, при використанні існуючого підходу отримана інформація щодо рівня конкурентоспроможності банку дає лише обмежені висновки щодо подальшої його стратегії (наприклад, з приводу інструментарію, управління асортиментом банківських послуг, оптимізації управління витратами банку, управління прибутком банку тощо). При виокремленні банківської послуги та автономній побудові системи управління її конкурентоспроможністю отримані результати дають змогу зроби критичні висновки щодо доцільності пропонування даної банківської послуги на визначеному сегменті ринку; визначити оптимальний перелік (з позиції мінімізації витратної статті для банку) інструментів для максимізації рівня конкурентоспроможності банківської послуги; виявити «вузькі місця» в системі управління конкурентоспроможністю банківської послуги тощо.

- по-третє, до сьогодні в науковій літературі не зустрічається ґрунтовних аналітичних досліджень в розрізі визначення тісного взаємозв'язку між впливом рівня конкурентоспроможності банку на банківську послугу.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо виокремлювати систему управління конкурентоспроможністю для кожної окремої банківської

послуги та зробити ґрунтовний аналітичних аналіз критеріїв впливу на рівень конкурентоспроможності кожної окремої банківської послуги.

Оскільки управління конкурентоспроможністю банківських послуг є процесом, то під поняттям «система управління конкурентоспроможністю банківських послуг» надалі будемо розуміти механізм, який забезпечує даний процес.

Процес формалізації системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг в залежності від типу користувачів банківськими послугами, в основі якої закладаються побудова математичних співвідношень, економічних моделей та використання функціональних схем, вимагає точної характеристики та чіткого визначення понять з врахуванням специфічних особливостей банківської діяльності. Тому, зосередимо увагу на положеннях, які в подальшому будуть виступати основою для побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг в залежності від типу споживача, якому надаються ці послуги.

Система управління конкурентоспроможністю банківських послуг є відкритою системою, в якій внутрішні структурні елементи напряду взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем банку.

Отже, вважаємо за доцільне запропонувати авторське бачення вирішення проблеми побудови системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг, яка, на відміну від існуючих, дає змогу побудувати об'єктивний механізм підвищення конкурентоспроможності окремих банківських послуг шляхом врахування всіх потреб споживача – фізичної особи та лише економічних потреб споживача – юридичної особи.

На нашу думку, система управління конкурентоспроможністю банківських послуг повинна характеризуватися адаптивністю. Ця ознака виступає як одна з базових характеристик системи. В даному випадку вважаємо за доцільне розглядати адаптивність в якості закономірності по відношенню до поведінки будь-якого елемента системи управління.

З позиції традиційних теорій управління, будь-яка система повинна складатися з двох основних підсистем (керуюча та керована) та каналів зв'язку між ними (рис. 1).



Рис. 1. Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг

Що стосується побудови системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг, зазначимо, що в даному дисертаційному дослідженні під поняттям керуюча підсистема будемо розуміти сукупність суб'єктів управління, основним завданням яких виступає формування взаємодіючих та взаємопов'язаних між собою управлінських важелів, що впливають на підвищення конкурентоспроможності кожної окремої банківської послуги та враховують потреби споживачів – фізичних та юридичних осіб. Поряд з цим, під поняттям «керована підсистема» будемо розуміти сукупність об'єктів управління, які під впливом управлінських рішень забезпечують досягнення цілей всієї системи [3].

Виходячи з цього, на нашу думку, концептуальні засади формування системи управління конкурентоспроможністю банківських послуг повинні базуватися на засадах поєднання структурного та процесного підходів (рис. 2).

Системність у даному випадку полягає в тому, що при реалізації структурного та процесного підходів автор пропонує слідувати єдиному наскрізному принципу: диференціювати базові складові кожного з них залежно від типу клієнтів. Так, зокрема, цільові орієнтири, принципи, завдання та інструменти управління конкурен-

тоспроможністю банківських послуг мають відрізнятися для фізичних та юридичних осіб, виходячи з мотивів, які спонукають цих клієнтів до придбання банківських послуг: при купівлі банківських послуг для юридичних осіб основним мотиваційним важелем виступає принцип економічної доцільності (мінімізація витрат чи максимізація доходу), тоді як для фізичних осіб – принцип задоволення потреб через оптимізацію співвідношення якості надання банківських послуг та витрат / доходів (для кредитних та депозитних банківських послуг відповідно). Ці відмінності прослідковуються також і на кожному етапі процесу управління конкурентоспроможністю банківських послуг (формалізація цілей, оцінювання, коригування інструментів, реалізація політики управління ціною та якістю банківських послуг, контроль).

Отже, на нашу думку, запропонований структурний підхід до управління конкурентоспроможністю банківських послуг виступає основою для реалізації послідовних етапів системи управління. Тому, доцільно більш ґрунтовно зупинитися на основних етапах процесного підходу та виявити специфіку реалізації кожного з них в залежності від типу споживача, якому банк надає банківську послугу.

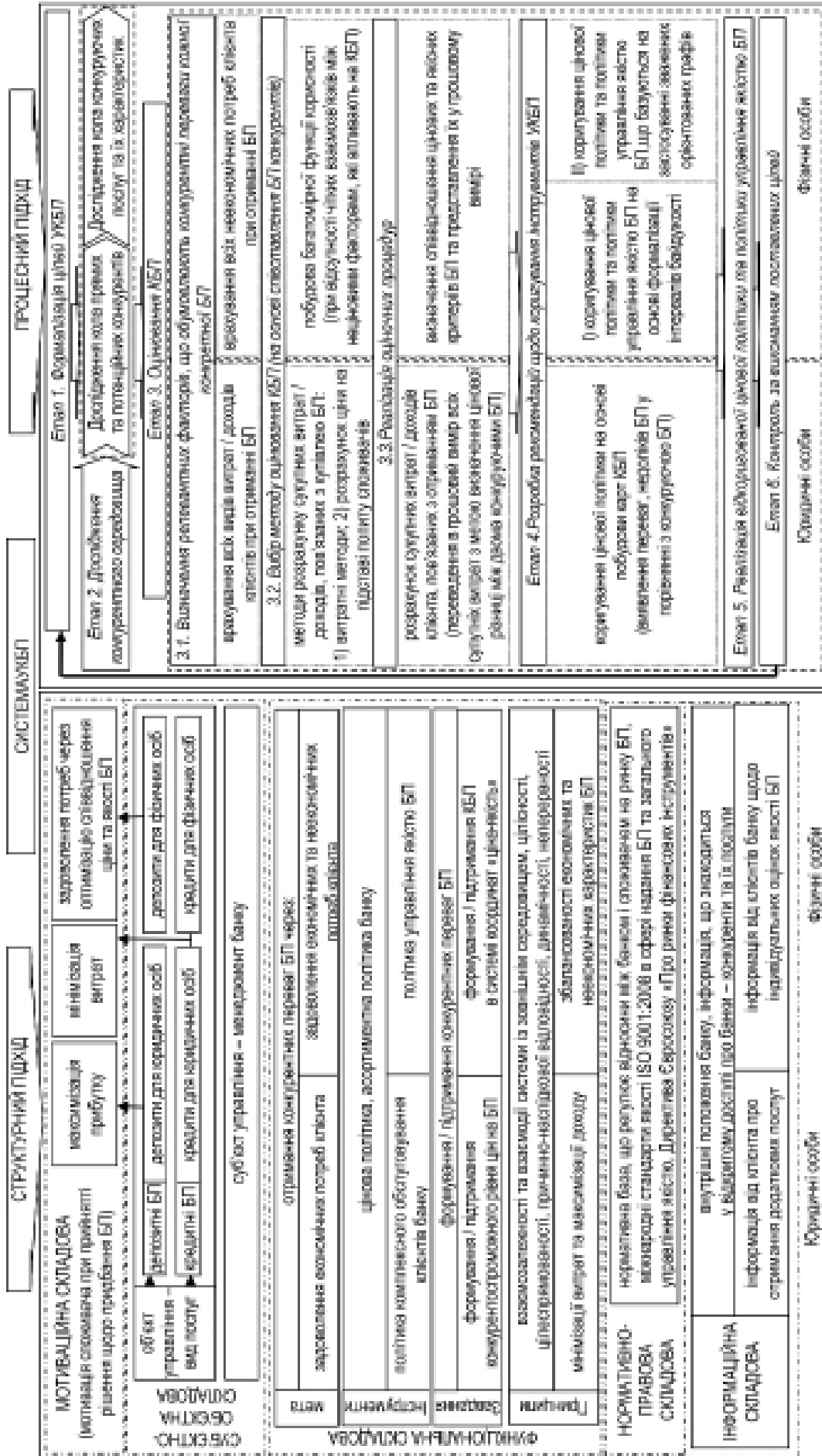


Рис. 2. Основні положення формування системи управління конкурентноспроможністю банківських послуг

На першому етапі процесу управління доцільно здійснити формалізацію цілей шляхом побудови дерева цілей. Під даним поняттям розуміємо структурований та ієрархічний (стратегічні → тактичні → оперативні) перелік цілей банку щодо отримання конкурентних переваг, в якому усі оперативні цілі слугують підґрунтям для досягнення кожної окремої тактичної цілі, а усі тактичні – відповідно для стратегічних.

На другому етапі реалізації системи управління доцільно визначити конкурентне середовище банку шляхом поєднання двох (за різним рівнем) видів дослідження:

- 1) кола прямих та потенційних конкурентів;
- 2) кола конкуруючих послуг та їх характеристик.

Враховуючи відсутність єдності серед думок науковців щодо даного питання, вважаємо за доцільне в наступному підрозділі даного дисертаційного дослідження запропонувати науково-методичний підхід до визначення банків – конкурентів.

На нашу думку, даний етап (як і попередній) повинен бути спільним для двох напрямків управління конкурентоспроможністю банківських послуг, тобто для фізичних та юридичних осіб. Поряд з цим, всі наступні етапи доцільно розділяти на дві групи (в залежності від типу споживача, якому пропонується банківська послуга): для фізичних та юридичних осіб.

Розглянемо послідовність третього етапу процесного підходу з позиції надання банківських послуг юридичним особам. Так, зокрема першочергово необхідно визначити релевантні фактори, що обумовлюють конкурентні переваги кожної конкретної банківської послуги. В даному випадку – це врахування всіх видів витрат (для кредитних банківських послуг) або доходів (для депозитних банківських послуг) клієнтів при отриманні банківської послуги.

На основі сформованої бази дослідження обирається метод оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг (на основі співставлення з банківськими послугами конкурентів). На сьогодні базовими методами розрахунку супутніх витрат / доходів є витратні методи або застосування методу розрахунку ціни на підставі попиту споживачів. Поряд з цим, для отримання результатів оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг необхідно здійснити реалізацію оціночних процедур. Враховуючи обмеженість досліджень в даному напрямку, на нашу думку, доцільно в наступних підрозділах

дисертаційного дослідження запропонувати науково-методичний підхід щодо розрахунку супутніх витрат / доходів клієнта, пов'язаних з отриманням банківських послуг, який базується на вираженні всіх супутніх витрат через ціну з метою визначення цінової різниці між двома конкуруючими послугами.

Що стосується процесу оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг, що надаються фізичним особам, то визначимо (за аналогією з попереднім напрямом управління) специфіку здійснення даного етапу:

- під релевантними факторами, які обумовлюють конкурентні переваги доцільно розуміти неекономічні потреби клієнта при отриманні банківських послуг;

- узагальнення теоретичних та практичних напрацювань щодо вибору методу оцінювання конкурентоспроможності банківських послуг потребує розвитку науково-методичних засад щодо побудови багатомірної функції корисності за умови виявлення відсутності чітких взаємозв'язків між неціновими факторами, які впливають на конкурентоспроможність;

- при реалізації оціночних процедур доцільно зосередити увагу на визначенні співвідношення цінових та якісних критеріїв банківських послуг та представлення їх в грошовому вимірі.

На етапі розробки рекомендацій щодо коригування інструментів управління конкурентоспроможністю банківських послуг, що надаються юридичним особам, доцільно запропонувати коригування цінової політики на основі побудови карт конкурентоспроможності банківських послуг, тобто виявити переваги, недоліки банківських послуг у порівнянні з конкуруючими.

Що стосується процесу управління конкурентоспроможністю банківських послуг для фізичних осіб, зазначимо, що напрямками рекомендацій щодо коригування інструментів управління можуть бути:

- коригування цінової політики та політики управління якістю банківських послуг на основі формалізації інтервалів байдужості;

- коригування цінової політики та політики управління якістю банківських послуг, що базується на застосуванні зважених орієнтованих графів.

Таким чином, дані рекомендації виступають підґрунтям для реалізації відкоригованої цінової політики та політики управління якістю банківських послуг.

На останньому етапі реалізації системи

управління конкурентоспроможністю банківських послуг здійснюється контроль за виконанням поставлених цілей. В разі повного виконання визначених цілей здійснюється побудова нового дерева цілей, а у випадку невиконання – його коригування та повторна реалізація всіх етапів.

Висновки. Підводячи підсумок, зазначимо, що процес управління конкурентоспроможністю банківських послуг носить системний характер, реалізація якого повинна базуватися на формуванні системи на засадах поєднання структурно-

го та процесного підходів до управління в контексті диференціації базових складових кожного з них залежно від типу клієнтів та мотивів отримання банківських послуг:

- для юридичних осіб – принцип економічної доцільності (мінімізація витрат / максимізація доходу);

- для фізичних осіб – задоволення потреб через оптимізацію співвідношення якості надання банківських послуг та витрат / доходів.

Список використаних джерел

1. Журавлев М. В. Повышение конкурентоспособности коммерческих банков Российской Федерации: дис. канд. экон. наук: 08.00.10. — Орел, 2006. — 160 с.

2. Заруба Ю. О. Фінансовий механізм підвищення конкурентоспроможності банку: Автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит». — К., 2003. — 16 с.

3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К. : «Академвидав», 2003. — 416 с.

4. Сало І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку / І. В. Сало, О. В. Мірошниченко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 5. — С. 279–285.

5. Седих О. Є. Оцінка ефективності управління продуктами банку / О. Є. Седих // Економічний простір. — 2009. — № 22/1. — С. 176–184.

6. Солодка О. О. Оцінка інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських послуг / О. О. Солодка // Фінанси України. — 2009. — № 12. — С. 81–88.