

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних банків залежить від ефективних управлінських рішень, їх далекоглядності та координованості. При цьому саме стратегічна складова управління конкурентоспроможністю є вирішальною, оскільки стратегічний менеджмент виявляє перспективні напрямки розвитку банку за рахунок аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища банку, в тому числі оцінки діяльності конкурентів, та прогнозування розвитку ринку, що є необхідною умовою для ефективного функціонування банку на фінансово-кредитному ринку. При моделюванні стратегії подальшого розвитку перед менеджментом банку постає завдання забезпечення балансу інтересів внаслідок орієнтації як на цілі організації – досягнення фінансових і не фінансових цілей, так і на виявлення майбутніх та задоволення поточних потреб клієнтів, що повинно сприяти досягненню конкурентних переваг банківської установи. Важливим критерієм, якому повинна відповідати стратегія має бути гнучкість, тобто можливість адаптації діяльності структурних підрозділів банку до майбутніх змін конкурентного середовища в найкоротші строки та з найменшими втратами.

З метою підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на основі аналізу та синтезу наукових праць провідних вчених [2-6, 8] була розроблена комплексна структурно-функціональна модель управління конкурентоспроможністю банку з урахуванням стратегічного підходу (рис. 1).

Дана модель спирається на ключові фактори конкурентного середовища, а також являється структурованим взаємоузгодженим, поетапним процесом, який повинний розроблятися індивідуально для кожного банку.

Відповідно до запропонованої структурно-функціональної моделі процес управління конкурентоспроможністю базується на стратегічному підході, виходячи одночасно з необхідності збалансування цілей прибутковості діяльності та забезпечення високого рівня надійності банку. Як підкреслювала Мірошніченко О. В. у своїх роботах [6, с. 281], вихідними цільовими орієнтирами для формування механізму управління конкурентоспроможністю є місія, бачення банку та стратегічні цілі його діяльності, які генеруються системою стратегічного планування банку.



Рис. 1. Модель управління конкурентоспроможністю банку

Тому, модель управління конкурентоспроможністю банку повинна починатися саме з розробки цих стратегічних орієнтирів діяльності банку.

Доцільним є застосування взаємодоповнюючих процедур для стратегічного аналізу конкурентоспроможності банку. Для аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого прямого впливу необхідно застосовувати PEST-аналіз, який передбачає діагностику середовища за чотирма аспектами: політика, економіка, суспільство, технологія [5, с. 55]. Результатом PEST-аналізу є виявлення можливостей та загроз, що генеруються зовнішнім середовищем. Важливим результатом зовнішньої діагностики є розробка прогнозних альтернативних сценаріїв розвитку та моделювання майбутньої позиції банку за різних варіантів розвитку ситуації.

Для аналізу наявних у банку ресурсів і компетенцій необхідно використання методу VRIO [6, с. 283], результати якого дозволять визначити, чи є окремі ресурси і компетенції банку його слабкістю або силою в умовах наявних зовнішніх загроз і можливостей.

Для результативного аналізу розриву в ресурсах та компетенціях банку й очікуваних змінах зовнішнього середовища запропоновано використати GAP-аналіз, за результатами якого банк може визначити, яким чином слід змінити наявні ресурси, які зміни внести до стратегії.

У контексті стратегічного управління конкурентоздатністю банківської установи для кожної із сфер діяльності наявні особливі завдання. Так, для маркетингового підрозділу особливо актуальним є впровадження клієнтоорієнтованих технологій, що включають сучасні стратегічні підходи до управління наявною та потенційною клієнтською базою з метою підвищення лояльності клієнтів і розширення присутності банку на прибуткових сегментах. До них зокрема належить CRM-стратегія (Consumer-Related Management – стратегія управління взаєминами з клієнтами), в центрі уваги якої знаходиться споживач, що сприяє встановленню тісних партнерських взаємовідносин з клієнтом, персоналізації послуг, та супроводжується створенням клієнт-орієнтованої організаційної структури і корпоративної культури [1, 3]. Також велику роль у зміцненні конкурентних позицій банку відіграє впровадження інновацій в процес управління конкурентоздатністю окремого виду послуг банку відповідно до кожного елементу маркетинг-мікс. Так, як відомо, розширення каналів збуту банківських послуг за рахунок інтернет-банкінгу значно підвищило конкурентні можливості фінансово-кредитних установ.

Високим підрозділу з ризик-менеджменту банк з високим конкурентним потенціалом формує комплексну систему управління ризиками з високим рівнем чутливості до змін динамічного оточення, а також забезпечує оптимальну структуру кредитно-інвестиційного портфеля з точки зору якості й ризикованості, культивує належну культуру управління ризиками та адаптації до міжнародних

стандартів ризик-менеджменту [3].

Окремо варто виділити відділ з HR-менеджменту, який приймає участь в реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю банку на всіх функціональних ланках, здійснюючи підбір персоналу з відповідним рівнем інтелектуального та практичного потенціалу та забезпечуючи якісними кадрами всі підрозділи банку.

Безпосередньо реалізацією прийнятих рішень на оперативному рівні займаються функціональні та лінійні підрозділи банку, а також філії, що здійснюють практичну діяльність у регіонах, для яких розроблено відповідні процедури [7].

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволять підвищити конкурентоспроможність не тільки окремого банку, а й банківської системи України в цілому. Також ефективними інструментами забезпечення високого рівня конкурентоспроможності банку є бенчмаркетинг та CRM-стратегія. Зібрана та проаналізована інформація від конкурентів з бенчмаркетингу отримує широке практичне застосування, дозволяє здійснювати процес безперервного удосконалення. Налагодження довготермінових контактів з уже існуючими та потенціальними клієнтами за допомогою стратегія CRM (Customer Relationship Management) є також перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності банку. Адже дана стратегія охоплює процеси придбання, обслуговування і утримання клієнтів, а також надання їм послуг. CRM – той інструмент, який дозволяє банку утримуватися на ринку банківських послуг в умовах надзвичайного загострення конкуренції.

## Список літератури

1. К. М. Азізова, «Комплексна оцінка достатності ресурсного потенціалу банку», *Бизнес Інформ*, № 1, с. 236-241, 2014.
2. Є. Г. Глінський, «Структурно-функціональна модель у механізмі забезпечення конкурентоспроможності банківських продуктів», *Науковий вісник Національного університету ДПС України*, № 1(56), с. 67-73, 2012.
3. Л. О. Ковриженко, «Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю банку», *Вісник КЕФ КНЕУ ім. В. Гетьмана*, № 1, с. 52-66, 2011.
4. С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, А. О. Назаренко, «Процедура стратегічного управління конкурентоспроможністю банку», *Економіка: проблеми теорії та практики*, № 187, с. 216-222, 2004.
5. М. Е. Люзьяк, «Щодо оптимізації регіональної структури банківської системи», *Економіст*, № 8, с. 54-57, 2008.
6. І. В. Сало, О. В. Мірошніченко, «Система управління конкурентоспроможністю банку», *Актуальні проблеми економіки*, № 5 – с. 279-285, 2012.
7. О. О. Островерхова, «Побудова інтегрального показника оцінки ефективності діяльності банку», *Управління розвитком*, № 1(77), с. 43-45, 2010.
8. I. Chmutova, «Bank's financial management technologies forming at strategic and operational levels», *Economic Annals-XXI*, № 9-10, p. 73-77, 2015.