

## ФІНАНСИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНО – БУДІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 336.713

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

**Азізова К.М., к.е.н.**

*Харківський національний економічний університет*

Досліджено інструментарій аналізу та оцінки конкурентоспроможності банківської установи. При проведенні конкурентного аналізу у роботі використовується синтез методів кластерного аналізу та таксономічного показника. Проведений аналіз конкурентного середовища та конкурентів на прикладі ПАТ «ОТП Банк». Визначено рівень конкурентоспроможності банку. Запропоновано основні заходи в рамках розробки стратегії конкуренції банку. При розробці конкурентної стратегії банку рекомендовано включення таких заходів: реорганізація банку і його перепозиціювання шляхом перегляду використовуваних базових стратегій конкуренції; збільшення доходів за рахунок підвищення цін і витрат на маркетинг; зниження витрат та будь-яка економія; комбінування різних методів.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, банк, конкурентне середовище, аналіз, оцінка, конкурентоспроможність

Tools for analysis and estimation of bank establishment competitiveness have been researched. In the process of competitive analysis the synthesis of methods of cluster analysis and taxonomical index has been used. Analysis of competition environment and competitors on an example PAS «OTP Bank» has been conducted. The competitiveness of the bank has been determined. Basic measures have been offered within the framework of development of competition strategy of a bank. While elaborating competition strategy of a bank it has been proposed to include such measures: reorganization of a bank and its repositioning by the revision of in-use base strategies of competition; an increase of profits is due to a price and charges increase on marketing; cost cutting and any economy; combining of different methods.

**Keywords:** competition strategy, bank, competition environment, analysis, estimation, competitiveness

**Актуальність проблеми.** 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.

Конкурентоспроможність банку, як об'єкт управління, є багаторівневою та складною, оскільки на неї впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх факторів. Таким чином це ієрархічна система, яка включає конкурентоспроможність банківського продукту, банку, банківської системи в цілому. Все це зумовлює велику складність обрання банками стратегій, зорієнтованих на зайняття провідних позицій у конкурентному середовищі, а також на збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** 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.

**Метою роботи** є оцінка і аналіз конкурентного середовища банку, що є ефективним інструментарієм управління конкурентоспроможністю банку та базою для визначення заходів конкурентної стратегії.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Залежно від умов ринку, на якому відбувається конкуренція, методів і прийомів конкурентної боротьби, об'єктів і суб'єктів конкуренції, виділяють безліч її видів. Таким чином, на сьогодні вже сформульований великий понятійний апарат, розроблені методи й прийоми дослідження конкуренції, створені різні конкурентні моделі ринку, проаналізовані причини й історичні умови виникнення конкуренції, виділені інструменти конкуренції, виявлена її сутність.

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 [1; 3; 4; 6; 12].

Визначення конкурентоспроможності банку є основою для оцінки його конкурентної позиції - агрегованої характеристики становища, яке він займає на ринку. За своєю сутністю конкурентна позиція банку є класичним показником ефективності, який базується на співвідношенні результатів діяльності (конкурентоспроможності) та авансованих ресурсів (капіталу банку) [6; 7; 10].

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.

Загальна схема забезпечення конкурентоспроможності банку представлена на рис. 1.

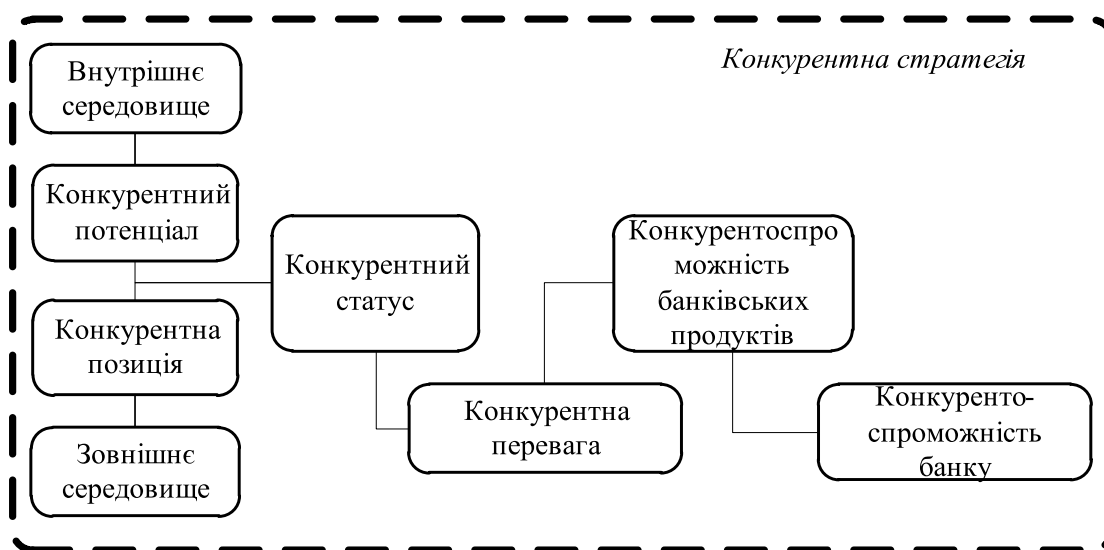


Рис. 1. Загальна схема забезпечення конкурентоспроможності банку  
(складено за [1; 3; 4; 9])

Аналіз конкурентоспроможності зовнішнього середовища банку включає аналіз сукупності суб'єктів і факторів ринку. Ступінь розвитку ринку та складність роботи на ньому багато в чому визначаються особливостями конкурентного оточення. Конкурентоспроможність зовнішнього середовища залежить від рівня його активності і є визначальним моментом у виборі засобів і методів ведення конкурентної боротьби. Оцінка конкурентного середовища є необхідним елементом формування конкурентної стратегії банку [1; 2; 5; 7].

Проведемо аналіз конкурентоспроможності та розробки конкурентної стратегії на прикладі ПАТ «ОТП Банк». Це один з найбільших вітчизняних банків з високим рівнем конкурентних переваг за нефінансовими показниками діяльності, а саме, він має розгалужену філійну мережу, велику кількість клієнтів фізичних та юридичних осіб, значний обсяг випущених платіжних карток та розвинену мережу банкоматів та POS-терміналів. Аналіз динаміки його фінансових показників говорить про його надійність та стабільність у довгостроковій перспективі. Але в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації, недосконалої законодавчої бази питання щодо забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності банківського сектору економіки є досить актуальним [13; 14].

За результатами аналізу факторів рентабельності вітчизняного банківського ринку, темпу зростання ринку за 2012-2013 рр. та ступеня монополізації банківської системи України (CR4 - Concentration Ratio) можна зробити висновки про низьку інтенсивність конкуренції.

Це свідчить про те, що лідери ринку, закріпившись на своїх позиціях, майже не зважають на діяльність найближчих конкурентів і зовсім не рахуються з невеликими установами.

Динаміка ринку є потужним дестабілізуючим фактором при формуванні стратегії конкуренції. Тому її врахування є необхідною умовою адаптації стратегії до особливостей розвитку ринку. Темп приросту активів банківської системи у 2012 році дорівнює всього 6% [10; 11; 14; 15]. Тобто такий ринок можна охарактеризувати як застойний. Автори виділяють такі основні ознаки такого ринку [1; 4]: стабілізується й/або падає попит/пропозиція на ринку; зростає інтенсивність й агресивність конкуренції; невелика кількість злиттів і придбань невеликих фірм великими компаніями за рахунок слабкої платоспроможності; відносно стабільні ціни.

В такому випадку, рекомендованими заходами для розробки стратегії конкуренції є: концентрація на обслуговуванні конкретного сегмента ринку шляхом визначення, створення й використання зростаючих сегментів усередині ринку; прагнення до інновацій, що відкривають можливості неці нової конкуренції; підвищення ефективності за рахунок зниження витрат.

Але за допомогою лише інтенсивності неможливо визначити, при яких умовах досягаються ті або інші переваги над конкурентами, тому що вона тільки побічно пов'язана з результатами конкретних заходів, спрямованих на створення нерівних умов господарювання. Цей факт вимагає деталізації оцінки на основі більш повного врахування різних сторін діяльності конкурентів.

Розподіл ринкових часток ( $D_i$ ) дозволяє виділити ряд стандартних становищ установ на ринку. Як правило, мова йде про такі групи: I група – лідери ринку (з максимальними значеннями часток); II група – установи із сильною конкурентною позицією; III група – установи зі слабкою конкурентною позицією; IV група – аутсайтери ринку. Схема віднесення банківських установ до груп має такий вигляд [1; 4]:

- 1) розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток;
- 2) вся сукупність установ розглянутого ринку поділяється на два сектори, для яких значення ринкових часток більше або менше середнього значення;
- 3) в кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, які разом з мінімальним і максимальним значеннями визначають межі представлених груп.

Для оцінки ступеня зміни конкурентної позиції, що характеризується

ринковою часткою, виділяють типові стани установи за величиною зростання його ринкової частки: I група – установи з конкурентною позицією, що швидко поліпшується; II група – установи з конкурентною позицією, що поліпшується; III група – установи з конкурентною позицією, що погіршується; IV група – установи з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

Розрахунки класифікаційних груп за даними діяльності найбільших вітчизняних банків наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Величина активів банків та величина їх ринкової долі

| Назва банку   | Середнє квадратичне відхилення за |                                 |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|
|   | ринковою часткою                  | темпом приросту ринкової частки |
| 1   | 2                                 | 3                               |
| ПРИВАТБАНК  | 0,0031                            | 0,0020                          |
| ОЩАДБАНК  | 0,0001                            | 0,0001                          |
| УКРЕКСІМБАНК  | 0,0001                            | 0,0171                          |
| РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ   | 0,0011                            | 0,0003                          |
| ПРОМІНВЕСТБАНК  | 0,0001                            | 0,0068                          |
| УКРСОЦБАНК  | 0,0001                            | 0,0039                          |
| ВТБ БАНК  | 0,0001                            | 0,0001                          |
| ДЕЛЬТА БАНК   | 0,0000                            | 0,0336                          |
| ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ<br>МІЖНАРОДНИЙ БАНК                        | 0,0000                            | 0,0012                          |
| УКРСИББАНК  | 0,0000                            | 0,0031                          |
| АЛЬФА-БАНК  | 0,0000                            | 0,0017                          |
| "НАДРА"   | 0,0000                            | 0,0000                          |
| СБЕРБАНК РОСІЇ  | 0,0001                            | 0,0264                          |
| БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ  | 0,0000                            | 0,0075                          |
| УКРГАЗБАНК  | 0,0001                            | 0,0062                          |
| ОТП БАНК  | 0,0000                            | 0,0042                          |
| БРОКБІЗНЕСБАНК  | 0,0001                            | 0,0001                          |
| Середнє арифметичне, $D_{cp}$                                 | 0,0394                            | 0,0387                          |
| Середнє арифметичне за установами<br>1 групи, $D_{cp1}$       | 0,0819                            | 0,1784                          |
| Середнє арифметичне за установами 1<br>групи, $D_{cp2}$       | 0,0263                            | -0,0591                         |
| Середньоквадратичні відхилення ринкової<br>частки, $\sigma_1$ | 0,0334                            | 0,1147                          |
| Середньоквадратичні відхилення ринкової<br>частки, $\sigma_2$ | 0,0065                            | 0,0471                          |

На основі наведених розрахунків і віднесення установ-конкурентів до класифікаційних груп формується матриця конкурентної карти ринку, що заснована на перехресній класифікації розміру й динаміки їхніх ринкових часток. Вона дозволяє виділити 16 типових становищ, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів (табл. 2).



ОТП банк у виділеній групі банків є аутсайдером і його конкурентна позиція погіршується. Найближчими конкурентами є Брокбізнесбанк, банк «Надра» та банк «Фінанси і кредит». Безумовним лідером є Приватбанк.

Варто виділити характерні ознаки банківської конкуренції: наявність установ з альтернативними можливостями вибору для покупців послуг; наявність більшої чи меншої кількості продавців аналогічних послуг, які змагаються між собою за залучення клієнтів і використовують різні інструменти ринкової політики; використання цих інструментів одними конкурентами і можливість відповідних заходів з боку інших конкурентів [5].

Аналіз конкурентного середовища та конкурентів дає змогу визначити конкурентну позицію банку на ринку та спрогнозувати тенденції її зміни внаслідок впливу факторів зовнішнього середовища, а порівняльна оцінка діяльності конкурентів – визначити місце банку за рівнем конкурентоспроможності продуктів чи послуг, які він надає, цілі та пріоритети конкурентної боротьби банків-конкурентів тощо. На цій основі формується інформаційна база для розробки портфеля конкурентних стратегій банківської установи [3].

Конкурентний аналіз банку доцільно проводити за допомогою методів оцінки ефективності діяльності, максимально точного визначення результатів діяльності банку та умов забезпечення їх у довгостроковій перспективі. Для побудови узагальнюючого показника фінансового стану банку доцільно застосувати метод розрахунку таксономічного показника, що завжди дозволяє звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки [8]. Розрахунок загального таксономічного показника проведемо за інтегральними показниками фінансової стійкості, ділової активності та ефективності управління.

Інтегральний показник фінансової стійкості дає змогу отримати комплексну оцінку фінансової стійкості банку протягом досліджуваного періоду, ділової активності - комплексно оцінити потенціал банку і його використання як у цілому в активах, так і його окремих вкладень в інвестиції та в кредитний портфель, ефективності управління - дозволяє оцінити досягнені результати від оптимального використання ресурсної бази банківської установи.

Результати розрахунків наведені на рис. 2. Якщо провести такі розрахунки за декілька періодів, можна побачити, що рівень конкуренто



спроможності ОТП банку різко знижується. Конкурентне положення банку погіршується. Прогнозні тенденції також свідчать про конкурентну позицію Банку, що швидко погіршується (табл. 2).

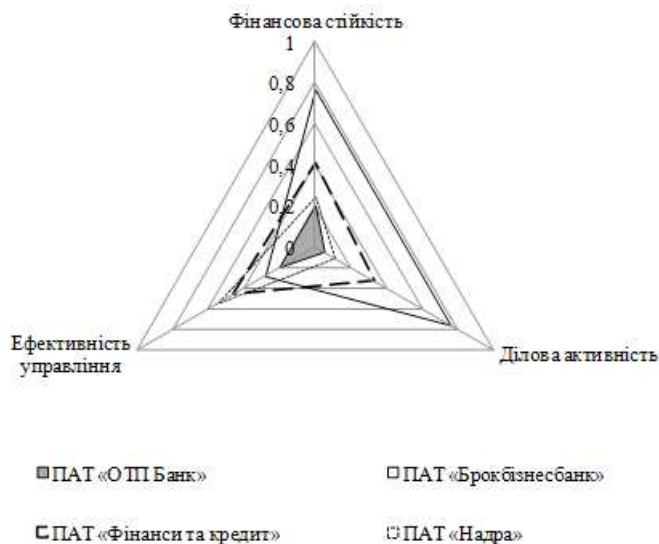


Рис. 2. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності банків за 2012-2013 рр.

Таким чином, у розробці конкурентної стратегії банку можна рекомендувати включення таких заходів: реорганізація банку і його перепозиціонування шляхом перегляду використовуваних базових стратегій конкуренції; збільшення доходів за рахунок підвищення цін і витрат на маркетинг; зниження витрат та будь-яка економія; комбінування різних методів.

При проведенні конкурентного аналізу можна рекомендувати синтез методів кластерного аналізу та таксономічного показника. Доцільно досліджувати силу та напрямок впливу частинних показників на результативний тих підприємств, які включено до кластеру з низьким рівнем конкурентоспроможності для виявлення причин зниження цього рівня. Проведення кластеризації в динаміці дозволяє виявити міграцію кластерів та виявити найбільш нестабільні установи (табл. 3).

Таблиця 3. Результати розрахунку кластеризації банків

| Назва банку             | Номер кластеру |               |               |
|-------------------------|----------------|---------------|---------------|
|                         | 2010-2011 рр.  | 2011-2012 рр. | 2012-2013 рр. |
| ПАТ «Брокбізнесбанк»    | 1              | 1             | 1             |
| ПАТ «ОТП Банк»          | 2              | 2             | 2             |
| ПАТ «Фінанси та кредит» | 2              | 2             | 3             |
| ПАТ «Укрпромбанк»       | 2              | 3             | 3             |
| ПАТ «Укрсиббанк»        | 2              | 3             | 2             |
| ПАТ «ПУМБ»              | 2              | 2             | 3             |
| ПАТ «Укргазбанк»        | 3              | 3             | 3             |
| ПАТ «Надра»             | 3              | 3             | 3             |
| ПАТ «Альфа Банк»        | 3              | 2             | 2             |
| ПАТ «Укрсоцбанк»        | 3              | 3             | 2             |

Лідером серед банків які увійшли до другої групи банків є ПАТ «ОТП Банк». Відповідно до результатів кластеризації за 2012-2013 рр. такі банки як ПАТ «Укрсиббанк» та ПАТ «Укрсоцбанк» підвищили свою оцінку конкурентоспроможності та перемістилися до другої групи банків. У порівнянні з попередніми періодами ПАТ «ПУМБ» значно погіршив результати своєї діяльності та спустився на останнє місце третьої групи банків. Також спостерігається зниження конкурентоспроможності ПАТ «Фінанси та кредит», що потребує розробки фінансової стратегії для покращення результатів фінансової діяльності. ПАТ «Брокбізнесбанк» залишається основним конкурентом та має високий рівень конкурентостійкості (здатність протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами).

**Висновки.** Наведені прийоми та методи конкурентного аналізу є інструментарієм ефективного управління конкурентоспроможністю банківської установи. Запропонована послідовність аналізу конкурентного середовища банку при формуванні його конкурентної стратегії на ринку банківських послуг дає змогу систематизувати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення сталої конкурентної позиції, та забезпечити проведення належного контролю й координації дій виконавців і менеджерів вищої ланки в процесі адаптації конкурентної стратегії до змін зовнішнього середовища.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Берегуля О. Планування розвитку банку з урахуванням стану конкурентного середовища / О. Берегуля // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 2. – С. 40-43.
3. Вовк В. Особливості формування конкурентної стратегії банку на ринку банківських послуг / В. Вовк // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 9. – С. 20-26.
4. Конкурентний аналіз: навчальний посібник / [Є. О. Полтавська, Г. А. Іващенко, П. М. Куліков та ін.]. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011 – 200 с.
5. Кудряк Ю. В. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії розвитку банку в умовах глобалізації / Ю. В. Кудряк // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка» - №8 (34). – 2012. – С. 243-247.
6. Мірошниченко О. В. Управління конкурентоспроможністю банку / О. В. Мірошниченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук.

- праць. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – Т. 22. – С. 126–131/
7. Основи банківської справи: підручник / [І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганін, В. В. Соляр, С. І. Маслов]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 410 с.
  8. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць / [ред. А. О. Єпіфанов]. – Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи» НБУ, 2011. – 123 с.
  9. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и фактор анализа / В. Плюта – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
  10. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей та діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
  11. Вісник НБУ: Інтегральний кредитний рейтинг банківської системи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankografo.com/visnik-nbu-integralniy-kreditniy-reyting-bankivskoyi-sistemi-ukrayini.html>
  12. Конкурентна позиція банку. Українська академія банківської справи національного банку України. Кафедра банківської справи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.banking.uabs.edu.ua/>
  13. Мірошніченко О. В. Механізм управління конкурентоспроможністю банку / О. В. Мірошніченко // Автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук, Суми, 2011. – 22с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/sc\\_autoref/2011/2011\\_02\\_ken.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/sc_autoref/2011/2011_02_ken.pdf)
  14. Офіційний сайт ПАТ «ОТП Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.otpbank.com.ua/>
  15. Сайт «Аналіз банків України: огляди, графіки, факти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bankografo.com>
  16. Сайт Національного банку України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.