

**Ю.О. Самборська-Музичко, аспір.**

*Київський національний економічний  
університет ім. Вадима Гетьмана*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ**

*(Представлено д.е.н., проф. Парасій-Вергуненко І.М.)*

*Визначено особливості стратегічного аналізу конкурентоспроможності у банківському секторі та розглянуто сфери його проведення, наведено порівняльну характеристику стратегічного аналізу відносно тактичного та оперативного за основними критеріями; висвітлено питання залежності конкурентоспроможності установи банку від параметрів продукту, що реалізує банк; зазначено сукупність нерозривно пов'язаних факторів, що мають безпосередній вплив на позицію банку в конкурентному середовищі. Кожен з них досліджено, проілюстровано їх вплив на конкурентоспроможність банківської установи. Запропоновано метод поділу середовища залежно від впливу установи на фактори.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегічний аналіз, банківська діяльність.*

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного економічного середовища та особливостей ведення банківського бізнесу виняткову роль в управлінні установою займає забезпечення сталої конкурентоспроможності банку. В той же час у банку залишається необхідність підтримувати високі показники власної діяльності та ефективно їх використовувати для забезпечення бажаного рівня функціонування у конкурентному середовищі. Така позиція вимагає від управлінців вирішення ряду питань, в тому числі розробки та забезпечення реалізації обґрунтованої ефективної стратегії, що слугує запорукою конкурентоздатної діяльності банку. Але варто пам'ятати, що побудова ефективної стратегії неможлива без проведення глибокого аналізу діяльності банку, результати якого і формують або корегують обрану стратегію. Методи аналізу, що використовуються, дають змогу отримати більш чіткі та ефективні результати залежно від потреб управлінця.

Стратегічний аналіз конкурентоспроможності банку, як особливий вид аналізу, потребує розгляду поділу середовища на ланки за можливістю впливу самої установи на фактор.

Тобто, на першому рівні розміщуються фактори, що безпосередньо можуть бути змінені управліннями установи; на другому ті, на які вплинути неможливо, але наявний перелік таких, що можуть бути обрані та ті, що не можуть бути змінені під впливом управлінців, але самі мають прямий вплив на підприємство.

Необхідність використання стратегічного аналізу є чітко зрозумілою, але наявність широкого спектра методів його здійснення не завжди полегшує роботу для вирішення поставлених завдань управлінців. А можливість вибору конкретного методу не завжди є обґрунтованим, що зрештою призводить до неефективних результатів аналізу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Природу особливостей та методи здійснення стратегічного аналізу досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: Г.А. Азоев, Р.І. Акаєва, І.Г. Альтшулер, І.Х. Ансофф, А.Н.Бородулін, Ю.К. Боумен, О.С. Віханський, М.В. Володькіна, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, Р.М. Грант, А.М. Илишев, Г.В. Осовська, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, З.С. Шершньова та інші відомі науковці.

**Викладення основного матеріалу.** Розглядаючи стратегічний аналіз як сукупність певних методів та засобів для здійснення оцінки та розуміння факторів впливу на предмет вивчення або ж спосіб реалізації стратегічних поглядів установи для досягнення визначених цілей, вирізняємо особливість даного виду аналізу через призму оцінки відмінності його від оперативного чи тактичного видів аналізу.

Так основними критеріями для різних видів аналізу можна вважати такі: термін для результатів розрахунків; інформація, що використовується; завдання аналізу; рівень невизначеності та залежності від змін середовища; користувачі; рівень конфіденційності; період здійснення аналізу. Відповідно до цих критерії можна визначити основні відмінності видів стратегічного аналізу (табл. 1) [9]

*Таблиця 1*  
*Відмінності стратегічного, тактичного та оперативного аналізу*

№ з/п	Критерій	Оперативний аналіз	Тактичний аналіз	Стратегічний аналіз
1	2	3	4	5
1	Термін використання результатів розрахунків	< ніж 1 хвилина – 1 квартал	1 квартал – 1 рік	> 1 року
2	Джерела	Переговори,	Облікові	Річна звітність

	інформації, що використовуються під час здійснення аналізу	первинні документи, облікові реєстри, результати досліджень та спостережень тощо	реєстри, проміжні звіти (фінансові, податкові, статистичні), огляди ринкової кон'юнктури та інше	(фінансова, статистична, управлінська), бізнес-плани, огляди ринку (його тенденцій), мас-медіа тощо
3	Завдання аналізу	Оцінка ефективності здійснення процесу залучення та використання ресурсів установи, процесу виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг); визначення причин і наслідків відхилень у процесах; тощо	Оцінка складових поточного потенціалу підприємства; аналіз впливу середовища на короткотерміновий розвиток установи; аналіз альтернативних рішень (зокрема вибір тактики); аналіз фінансового стану тощо	Аналіз рівня стратегічного потенціалу підприємства; визначення сфери діяльності установи, цілей, реалізація та оцінка визначеної стратегії тощо

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
4	Рівень невизначеності та залежності від змін середовища	Низький	Середній	Високий
5	Користувачі	Менеджери нижчої та середньої ланок управління	Менеджери середньої ланки та топ-менеджери	Топ-менеджери та управлінці
6	Рівень конфіденційності	Низький	Середній	Високий
7	Період здійснення аналізу	Постійно або в період виникнення непередбачуваних обставин	Періодично або в період виникнення непередбачуваних обставин	На кожному етапі реалізації стратегічних рішень, при формування

			альтернатив у реалізації стратегії, при виникненні непередбачуваних ситуацій, змінах на підприємстві чи на ринку тощо
--	--	--	---

Важливо також виділити такі особливості стратегічного аналізу:

1. Комплексний підхід до проведення оцінки всієї діяльності і, як результат, – спроби максимального підвищення прибутковості діяльності банку.

2. Порівняльною базою слугують показники банків-аналогів або середні показники в Європейських банках (для України).

3. Стратегічний аналіз поєднує елементи планування, ретроспективного та попереднього аналізу.

4. Джерелами інформації для стратегічного аналізу є не лише облікові, звітні чи планові данні, але й позабалансові, отримані чи то під час нарад, аудиторських перевірок, періодики, чи то, навіть, відомості, що можуть бути отримані під час неформального спілкування [7, С. 200–201].

5. Під час застосування стратегічного аналізу діяльності банківської установи можна виділити такі елементи: засобами є банківські продукти; об'єкт – потреби груп споживачів, що входять до кола цільового ринку; суб'єкти – та частина учасників ринку, що здатні задовольнити потреби цільових ринків та мають прагнення це зробити, реалізуючи господарську діяльність на ринку.

Але важливим фактором здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності установи є його параметри.

Параметри конкурентоспроможності є якісними характеристиками властивостей продуктів, які враховують галузеві особливості їх оцінки. Тому можна виділити окремі групи параметрів конкурентоспроможності (рис. 1).

Як бачимо з рисунка 1, параметри конкурентоспроможності установи тісно пов'язані та знаходять своє відображення в параметрах продукту, що реалізує банк.

Але для ефективних результатів стратегічного аналізу оцінка лише основних параметрів конкурентоспроможності не є доцільною, так

виникає необхідність здійснення аналізу комплексного (за блоками). Банківські установи мають свої особливості, тому можна говорити, як стверджує І.М. Парасій-Вергуненко, що стратегічний аналіз банку містить два основні блоки: зовнішній та внутрішній аналіз.

Процедури внутрішнього аналізу забезпечують діагностику стратегічного потенціалу банку в межах поставленої мети, оцінку ефективності обраних стратегій та обґрунтування найбільш раціональних шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей.

Оскільки зовнішній аналіз передбачає дослідження середовища функціонування об'єкта дослідження, то методичні підходи до його здійснення значною мірою залежатимуть від середовища (мезо-, макро- та мегасередовище) [6, С. 9]

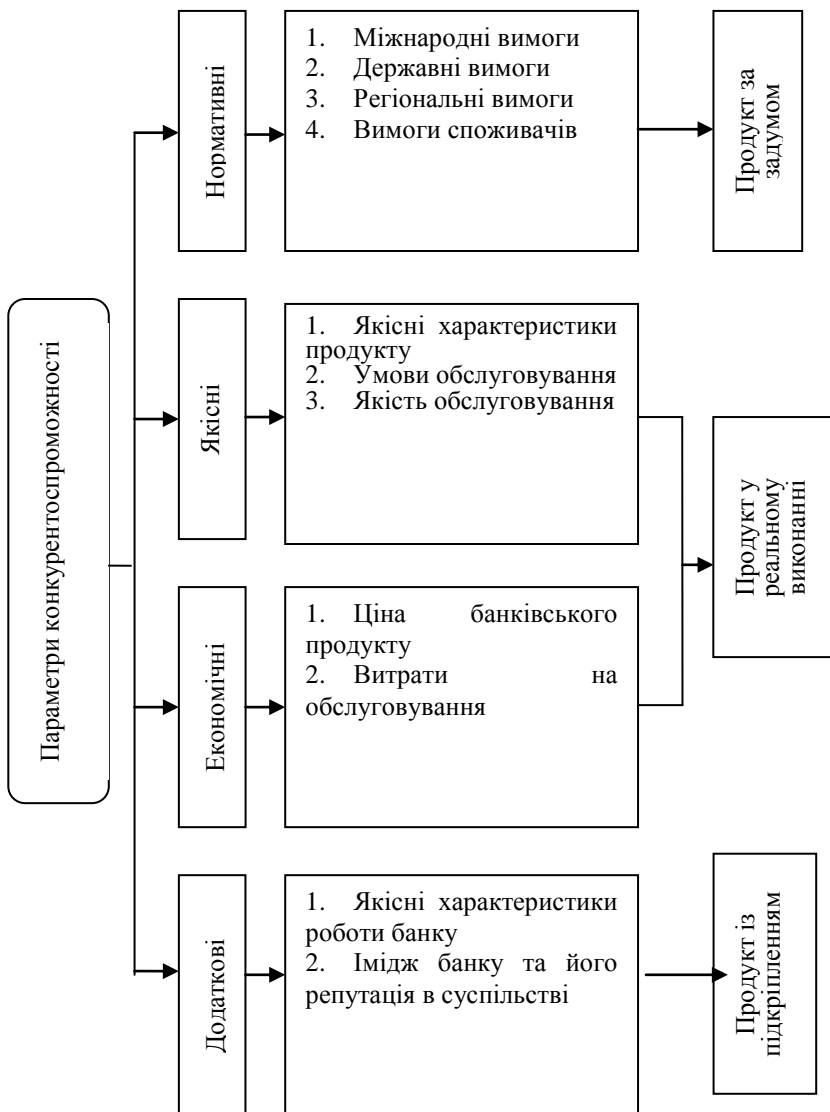


Рис. 1. Параметри, що визначають конкурентоспроможність банку

Джерело: [2, С. 24]

Важливо сказати, що саме конкурентне середовище ринку банківських послуг в умовах різноманітних моделей конкуренції формується в результаті впливу сукупності різних факторів, серед яких можна виділити такі основні:

- Держава та конкурентна політика;
- Суб'єкти банківського ринку, які проникають на ринок та загострюють конкуренцію;
- Споживачі;
- Постачальники капіталу;
- Банківські продукти;
- Самі організації [2, С. 20].

Яким саме чином всі ці фактори виплавають на позицію банку в конкурентному середовищі? Для відповіді на це питання необхідно розглянути кожний фактор окремо один від одного.

Держава та конкурентна політика мають вплив на діяльність банку через низку законодавчих актів, що приймаються. При цьому вплив держави на розвиток конкурентних відносин на ринку банківських послуг забезпечується:

- 1) створенням і розвитком конкурентного законодавства;
- 2) застосуванням імперативних інструментів, зокрема санкцій у разі порушення законодавства про захист економічної конкуренції;
- 3) контроль за діяльністю монопольних утворень;
- 4) регулювання умов здійснення банківської діяльності (погодження проектів установчих документів, видача спеціалізованих дозволів на придбання акцій та інших цінних паперів, надання згоди на дії з концентрації на ринку банківських послуг, прийняття рішення про зупинення або про анулювання дії ліцензії у разі порушення чинного законодавства) [8].

У банківській системі значну роль, як суб'єкти, відіграють комерційні, ощадні, кооперативні банки, ощадні та кредитні асоціації [3, С. 313]. Хоча також не варто забувати про інші кредитні установи, що надають подібні до банків послуги на інших умовах, що створюють інший рівень конкуренції вже з суб'єктами-аналогами.

Споживачі, якими на ринку банківських послуг є клієнти, прямо впливають на інтереси банку. Адже саме потреби клієнтів, їх уподобання, запити і визначають вимоги до банківських продуктів. А зміни смаків на споживчому ринку, зміна моди або інших факторів поведінки клієнтів, які своєчасно не були виявлені, можуть залишити банк без очікуваних прибутків та похитнути позицію банку на конкурентному ринку[2, С. 24].

Головним постачальником капіталу є саме населення та його заощадження, що й формують основний оборотний капітал банків. Забезпечення стійкої конкурентоспроможності установи неможливе без грошових вливань, що, в свою чергу, мають позитивний вплив на фінансову стабільність банку.

Банківські продукти є особливо важливим фактором. Як вже зазначалося, параметри конкурентоспроможності установи тісно пов'язані та знаходять своє відображення в параметрах продукту, що реалізує банківська установа.

І, нарешті, сама установа – банк як основна цілісна одиниця, що поєднує в собі всі зазначені компоненти. Наявність освіченого персоналу, налагодженої роботи відділів, політика установи, її географічне положення та інші фактори мають значний вплив на конкурентоспроможність установи.

Для здійснення аналізу визначених елементів у самому стратегічному аналізі використовують ряд загальновизначених наукових прийомів: аналіз; синтез; дедукція; індукція; аналогія; порівняння; спостереження; моделювання; конкретизація; оцінка; класифікація тощо.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, що характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає здійснення глибокого дослідження явищ і фактів з метою формулювання критеріїв (індукція) для здійснення досліджень та проведення оцінки стратегій діяльності на їх основі (дедукція).

Окрім загальновизначених наукових методів у процесі проведення стратегічного аналізу використовують перелік різних прикладних прийомів, що залежно від об'єктів дослідження, можна розділити на сім основних груп стратегічного аналізу: 1) макросередовище установи; 2) оточення (галузі і конкуренція); 3) установи; 4) продукт; 5) фінансовий аналіз; 6) інвестиційний аналіз; 7) аналіз стратегії та прийнятих стратегічних рішень.

Під час визначення стратегічних цілей, а також вибору виду стратегії установи використовують різноманітні методи і технології прогнозного аналізу (прогнозування та передбачення), вимоги до вибору оптимального варіанта за умов недостатньої інформації та високого ступеня невизначеності [4, С. 11–13].

В економічній літературі в основному виділяються такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, при здійсненні яких використовуються зазначені раніше та інші наукові прийоми [5, 8–10]: 1. SWOT-аналіз дає можливість проаналізувати слабкі та сильні сторони підприємства, потенційні небезпеки й загрози, виявити



існуючі можливості для розвитку. Переваги: простота застосування й сприйняття, широкий спектр застосування, створює базу для вивчення сформованої ситуації й виявлення напрямку розвитку. Недоліки: не відображає динаміку в часі, не дозволяє зіставляти й оцінювати дані, а лише позначає проблеми, надмірна суб'єктивність методу. 2. Матричні методи оцінки базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками і стовпцями елементів. Переваги: дає можливість досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці й при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліки: виключає проведення аналізу причин, що ускладнює вироблення управлінських рішень. 3. Побудова «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності» припускає оцінку конкурентоспроможності підприємства за вісьмома факторами. Переваги: є зручним інструментом порівняння можливостей підприємства й основних конкурентів. Недоліки: як оціновані напрямки діяльності підприємства й основних конкурентів може бути обране обмежене число параметрів. 4. Метод експертних оцінок заснований на узагальненні думок фахівців-експертів про ймовірність ризику. Переваги: дозволяє швидко й без більших часових і трудових витрат одержати інформацію, необхідну для вироблення управлінського рішення. Недоліки: конкурентоспроможність оцінюють за допомогою інтуїтивних характеристик, у зв'язку із чим результат носить приблизний характер. Таким чином, здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності установи вимагає більш ґрунтовного вивчення факторів впливу середовища, а поділ його на зовнішнє та внутрішнє є неточним відображенням з точки зору можливості впливу на фактор.

Так, за словами Л.А. Волкової (к.е.н., незалежний консультант в галузі розробки стратегій та організаційних змін, створення нових ринків, топ-менеджменту та маркетингу), більш доцільно розглядати стратегічний аналіз не просто з точки зору зовнішнього і внутрішнього середовища, а розподілити чинники на такі три блоки: 1. Внутрішнє середовище (мікросередовище): наша фірма. 2. Макросередовище (зовнішнє мікрооточення): містить у собі зацікавлені в діяльності фірми сторони (окрім самої фірми). 3. Зовнішнє середовище (зовнішнє макрооточення): містить всі сили, які можуть вплинути на існування і добробут фірми [1].

(Але) поділ його на зовнішнє (макро- та мікрооточення) та внутрішнє є не точним відображенням з точки зору можливості впливу на фактор. Тому визначимо основні рівні поділу середовища та фактори, що можна віднести до них (можна розширити з точки зору підстав для запропонованого поділу).

Залежно від рівня можливості впливу на зміну фактора, виділимо три основні рівні середовища (рис. 2):

1. Мікрорівень – фактори, що безпосередньо можуть бути змінені управліннями установи залежно від необхідності (сама фірма – її політика, цілі, стратегія; персонал – рівень його освіченості, обізнаності тощо).

2. Макрорівень – фактори, на які безпосередньо не можуть, в силу певних причин, вплинути управлінці, але ті, що можуть бути обрані з наявних альтернатив (продукт, що реалізується банком – законодавство України чітко визначає та ліцензує вимоги щодо продуктів діяльності банківських установ, але не зобов'язує та не обмежує перелік їх виробництва та реалізації; контрагенти – банківська установа може самостійно обирати контрагентів для співпраці, але не може вплинути на конкретного; споживачі – установа також не може вплинути на споживача та змусити його до певних дій, але може вести споживчо-орієнтовну політику та (або) обирати певний сектор споживачів для реалізації їм свого продукту тощо).

3. Мезорівень – фактори, на які установа банку не має безпосереднього впливу та залежить від них (законодавство країни, політичне становище, економіка країни (світу) тощо).

Такий поділ середовища дасть можливість для більш ґрунтовного аналізу, що, в свою чергу, надасть можливість установі банку займати конкурентніші позиції або ж залишатися на бажаному рівні, визначивши свою комірку на ринку банківських послуг.

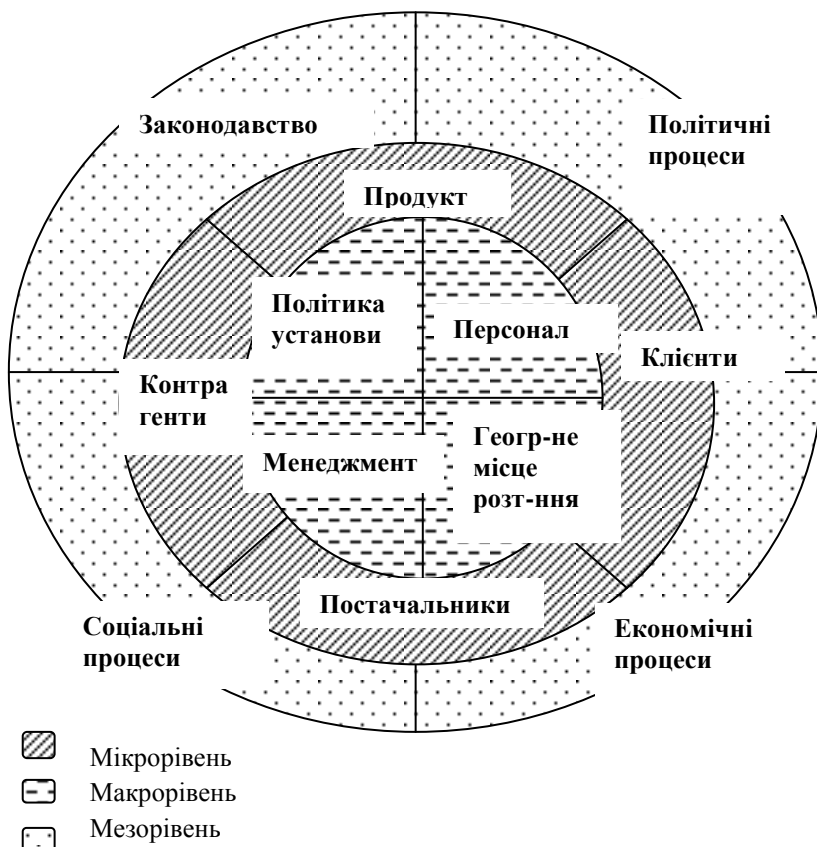


Рис. 2. Ланки середовища залежно від можливості та рівня впливу установи на фактори [Власна розробка]

Взагалі, кожен із елементів є важливим для проведення конкурентного аналізу, а систему дослідження конкурентоспроможності установи можна узагальнити, побудувавши стратегію розвитку.

**Висновки.** Вміння правління керувати установою в конкурентному середовищі завжди залежало від можливості прийняття рішень відповідно до факторів середовища як в середині установи, так і за її межами. Тому під час проведення стратегічного аналізу обов'язково необхідно враховувати особливості середовища, у якому функціонує установа, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться

зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу, на відміну від інших, полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

Таким чином, виникає необхідність здійснення аналізу на рівнях відповідно до можливості впливу управлінців установи на фактор (мікро-, макро- та мезорівень). Такий поділ, як більш ґрунтовний, з точки погляду на установу як на конкурентоспроможну, може бути доцільним при використанні будь-яких методів аналізу.

Подальшого дослідження потребують фактори, що впливають на методи дослідження конкурентоспроможності банків. А проведення стратегічного аналізу під час поділу середовища на три шари потребують подальшого визначення системи застосування методів та факторів під час здійснення етапів оцінки конкурентоспроможності банків.

### **Список використаної літератури:**

1. *Волкова Л.* Стратегический анализ / *Л.Волкова* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>.
2. *Дубовик О.В.* Формування конкурентоспроможності банку : монографія / *О.В. Дубовик, А.Я. Кузнєцова, Т.Д. Гірченко*. – Львів : ЛБІ НБУ, 2005. – 215 с.
3. *Еш С.М.* Фінансовий ринок : навч. посібник / *С.М. Еш*. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 528 с.
4. *Мамонов К.А.* Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит») / *К.А. Мамонов* ; укл. *Мамонов К.А.* – Харків : ХНАМГ, 2008. – 56 с.
5. Маркетинг. Словарь / *Г.Л. Азов, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг*. – М. : ОАО НПО «Экономика», 2000. – 362 с.
6. *Парасій-Вергуненко І.М.* Стратегічний аналіз в банках : методологія та практика : автореф. ... д.е.н. : 08.00.09 / *І.М. Парасій-Вергуненко* ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. – К., 2009. – 33 с.
7. *Слав'янська Н.Г.* Українська академія банківської справи Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів / *Н.Г. Слав'янська* // Проблеми і перспективи розвитку банківської

- системи України: збірник наукових праць. – Т. 7. – Суми : ВВП «Мрія» ЛТД, УАБС, 2003. – 320 с.
8. Трохименко В. Трансформація конкурентних відносин на ринку банківських послуг на сучасному етапі розвитку світової економіки / В.Трохименко // Вісник антимонопольного комітету України / Конкуренція. – 2011. – № 2.
  9. Чубай В.М. Національний університет «Львівська політехніка» / В.М. Чубай // Суть та особливості стратегічного аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/28\\_PRNT\\_2009/Economics/53251.doc.htm](http://www.rusnauka.com/28_PRNT_2009/Economics/53251.doc.htm).

САМБОРСЬКА-МУЗИЧКО Юлія Олександрівна – здобувач наукового ступеня, аспірант кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу.

Наукові інтереси:

– стратегічний аналіз конкурентоспроможності банківських установ;

– особливості формування, корегування та реалізації банківських стратегій.

Тел.: (063)627–14–83.

E-mail: Julia-Samborska@rambler.ru.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2014