

УДК 378.1

Харченко Т.Б.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ

COMPETITIVENESS UKRAINE BANKING SECTOR BASED ON IMPLEMENTATION BENCHMARKING

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено дослідженню процесу впровадження бенчмаркінгу у практику господарювання українських банківських установ. Проаналізовано сутність бенчмаркінгу, еволюцію його розвитку та особливості застосування у банківській сфері. Доведено необхідність впровадження інноваційних методів покращання якості системи управління банку на основі бенчмаркінгу як одного з інструментів підвищення його конкурентоспроможності. Здійснено оцінку сучасного стану розвитку банківської системи України та визначено основні проблеми. Визначено, що інструментом, який дасть змогу поліпшити показники діяльності банку, є бенчмаркінг. Розкрито особливості застосування видів бенчмаркінгу в оцінці діяльності банку та запропоновано методику здійснення процедури бенчмаркінгу.

Ключові слова: бенчмаркінг, банк, банківська система, конкурентна стратегія, класифікація видів бенчмаркінгу, бізнес-процеси, система управління банком.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию процесса внедрения бенчмаркинга в практику хозяйствования украинских банковских учреждений. Проанализированы сущность бенчмаркинга, эволюция его развития и особенности применения в банковской сфере. Доказана необходимость внедрения инновационных методов улучшения качества системы управления банком на основе бенчмаркинга, как одного из инструментов повышения его конкурентоспособности. Осуществлена оценка современного состояния развития банковской системы Украины и определены основные проблемы. Доказано, что инструментом, который позволит улучшить показатели деятельности банка, является бенчмаркинг. Раскрыты особенности применения видов бенчмаркинга в оценке деятельности банка и предложена методика осуществления процедуры бенчмаркинга.

Ключевые слова: бенчмаркинг, банк, банковская система, конкурентная стратегия, классификация видов бенчмаркинга, бизнес-процессы, система управления банком.

ANNOTATION

The article is devoted to implementation benchmarking research in Ukrainian banks management. Analyzed the benchmarking essence, its evolution and application features in the banking area. The necessity of innovative methods implementation to improve the quality of the bank management system on the benchmarking basis as one of the instruments to improve its competitiveness has been proved. In the article was done the estimation of current state and main problem Ukraine banking system. Determined that benchmarking is a tool that will improve the bank indicators. Defined the application features of the benchmarking types to bank activity evaluation and suggested the methodology for the benchmarking procedure.

Keywords: benchmarking, bank, banking system, competitive strategy, benchmarking classification, business process, bank management system.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування банківського сектору економіки

України, його конкурентоспроможність та можливість розвитку в сучасних умовах господарювання залежать від використання сучасних методів управління, одним з яких є бенчмаркінг. Нині в умовах призупинення економічного зростання, падіння темпів виробництва продукції та, як наслідок, зменшення числа контрагентів на ринку банківських послуг беззаперечної актуальності набуває питання адаптації банківського сектору до нових умов. Одним із напрямів такої адаптації є досягнення стійких конкурентних переваг на основі впровадження в практику господарювання українських банків принципів бенчмаркінгу. Це вимагає, з одного боку, використання традиційних маркетингових технологій, а з іншого – їх індивідуалізації завдяки врахуванню особливостей найближчих конкурентів, аналізу їх діяльності та пошуку найкращого еталону. Глобалізація економіки та посилення конкуренції як усередині країни, так і за її межами посилює конкурентну боротьбу на ринку банківських послуг та вимагає пошуку сучасних методів підвищення конкурентоспроможності українських банків. Поширення застосування методики зіставлення результатів власної діяльності та діяльності успішних конкурентів, партнерів, суб'єктів господарювання різних галузей економіки сприяє ефективному обміну передовим досвідом у сферах організації бізнес-процесів, технологій, обслуговування клієнтів та управління в цілому [6, с. 127]. Також актуальність даної проблематики обумовлена швидким зростанням сектору банківських послуг у попередні роки та збільшенням кількості агентів, що надають схожі або ідентичні послуги. Отже, виникає необхідність розвитку банківського маркетингу, одним з інструментів якого є бенчмаркінг. Саме застосування бенчмаркінгу дасть змогу підвищити конкурентоспроможність банку шляхом безперервного аналізу діяльності конкурентів, переймання досвіду ведучих гравців ринку, обміну знаннями заради збільшення частки на ринку та підвищення якості банківських послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесів розвитку банківського сектору та визначенню особливостей банківського

маркетингу присвячені праці І.В. Алексеєва, Г.Л. Багієва, О.М. Бихова, І.Г. Бритченко, О.В. Васюренка, Н.І. Версаль, А.Г. Загороднього, С.В. Кубіва, Р.А. Семіва, О.Д. Рожка, В.Т. Севрука, Т.С. Смозженко, І.О. Спіцина, Ю.В. Тихонова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових доробок, потребують дослідження питання підвищення конкурентоспроможності банківського сектору України в сучасних умовах господарювання, впровадження сучасних маркетингових методів дослідження, одним з яких є бенчмаркінг.

Мета статті полягає у розробці сучасних методів підвищення конкурентоспроможності банківського сектору економіки України, визначенні ефективних маркетингових інструментів, одним із яких є бенчмаркінг. Особливу увагу у статті буде приділено визначенню особливостей досягнення конкурентоспроможності банків та забезпечення їх фінансової безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Європейський досвід функціонування ринку банківських послуг свідчить, що ефективним інструментом забезпечення фінансової безпеки підприємства є бенчмаркінг. Уперше це поняття з'явилося у 1972 р. у США, хоча базисні принципи бенчмаркінгу були запропоновані ще в 50-х роках ХХ ст. японськими менеджерами. Його поява пов'язана з останніми змінами у філософії менеджменту, насамперед із підвищенням уваги до оцінки конкурентного середовища. Якщо в 50-х роках ХХ ст. попит був більший за пропозицію, то завданням менеджменту було лише встановлення кінцевих критеріїв та відстеження процесу їхнього досягнення. Однак уже на початку 90-х років пропозиція значно перевищувала попит, тому менеджмент почав шукати шляхи щодо випередження показників конкурентів у виробничих і маркетингових процесах [3, с. 25].

Бенчмаркінг – це механізм проведення порівняльного аналізу показників ефективності роботи однієї компанії з результатами інших, більш прибуткових (ефективних) підприємств [1, с. 35]. Сутність бенчмаркінгу проявляється у безперервному пошуку ідей, застосуванні їх на практиці та порівнянні показників роботи досліджуваного банку з найефективнішими конкурентами. Також процедура використан-

ня бенчмаркінгу передбачає використання досвіду більш конкурентоспроможних банків у практиці господарювання об'єкту оцінювання. Бенчмаркінг є мистецтвом виявлення найкращих методів роботи та застосування їх у власній компанії. Практика свідчить, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній дає змогу скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності. У цілому це сприяє фінансовій стабільності підприємства і фактично – його фінансовій безпеці.

В останні роки бенчмаркінг входить до трійки найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях. Це пов'язано з тим, що за допомогою даного інструментарію можливо з мінімальними фінансовими витратами вдосконалювати бізнес-процеси і досягнути прибутковості бізнесу. Він дає змогу зрозуміти принципи роботи провідних підприємств галузі та досягнути аналогічних результатів діяльності власного бізнесу.

Особливістю сучасного етапу розвитку та функціонування фінансового сектору економіки України є посилення глобалізації, об'єднання діяльності, поглинання компаній, тому бенчмаркінг набуває глобального статусу і може розглядатись як один із методів обміну інформацією на світовому ринку. Отже, бенчмаркінг, метою якого є вивчення та впровадження найкращих із відомих методів ведення бізнесу, і в тому числі фінансової діяльності, може розглядатись як один із методів утримання стійких позицій на висококонкурентному ринку банківських послуг.

Сучасний етап функціонування банківського сектору України характеризується посиленням інтегрованості до міжнародного співтовариства та посиленням зовнішньої конкуренції. Це проявляється у присутності на українському ринку банків з іноземним капіталом. З одного боку, така присутність вносить стабільність у роботу банківської системи та дає змогу залучити дешеві фінансові ресурси в економіку країни. Проте значне зменшення кількості банків із національним капіталом може призвести до втрати контролю з боку регулятора над банківською системою, зменшення його впливу. Крім того, за несприятливих умов банки з іноземним капіталом за рішенням власників або керівництва материнських компаній можуть вийти з ринку,

Таблиця 1

Основні показники діяльності банків України за 2012–2016 рр. (млн. грн.)

№ п/п	Назва показника	Роки				
		2012	2013	2014	2015	2016
1.	Кількість діючих банків	176	176*	180*	163*	117*
1.1	із них: з іноземним капіталом	53	53	49	51	41
1.1.1	у т. ч. зі 100%-м іноземним капіталом	22	22	19	19	17
2.	Активи, всього	1 054 280	1 127 192	1 278 095	1 316 852	1 254 385
3.	Пасиви, всього	1 054 280	1 127 192	1 278 095	1 316 852	1 254 385

* з них один банк має ліцензію санаційного банку

Джерело: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807

навіть не враховуючи витрати, тобто це може призвести до здешевлення акцій інших банків, які залишаться на ринку [3]. Дані щодо основних показників діяльності банківського сектору України представлені в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать про те, що за 2014–2016 рр. відбулося різке скорочення кількості суб'єктів банківського сектору України. Також відбулося скорочення кількості банків з іноземним капіталом, у тому числі із 100%-м іноземним капіталом. Загальний сальдований збиток банківської системи країни в першому кварталі досяг суми в 7,74 млрд. грн. Діючі банки принесли збитків на 8,550 млрд. грн., а неплатоспроможні – 810,4 млн. грн. прибутку. Від іноземних банківських груп фінансовий збиток становить 6,417 млрд. грн., від державних – 1,216 млрд. грн. Банківський ринок перебуває у стані кризи від курсового стрибка, втрати активів на тимчасово окупованій території АР Крим та зоні проведення АТО (втрачено більше 15% активів та пасивів банків), падіння кредитоспроможності клієнтів, масового скорочення персоналу і продовження серії дефолтів фінансових установ. Масовий відтік коштів населення зі строкових депозитів становив 10 млрд. дол. із валютних вкладів, та понад 40 млрд. – із гривневих [5].

За останні 13 місяців офіційно неплатоспроможними визнані банки, які на початку минулого року контролювали 13,5% ринку депозитів населення і 13,9% активів банківської системи. Все це вимагає перегляду існуючих підходів у сфері банківської діяльності та розробки принципово нових маркетингових стратегій, які б дали змогу повернути довіру населення та збільшення кількості залучених депозитів. Одним з інструментів, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність банківського сектору є вдосконалення системи управління банком шляхом упровадження бенчмаркінгу. Класифікація видів бенчмаркетингу, що можуть бути застосовані у практиці діяльності банків, достатньо розгорнута, тому заслуговує на увагу представлена О.М. Биховою класифікація видів бенчмаркінгу в банківській сфері. Так, дослідницею систематизовано класифікаційні ознаки та виділено найбільш актуальні до застосування види бенчмаркінгу (табл. 2).

У банку бенчмаркінгові програми охоплюють різні підрозділи. Найбільш активну участь у них беруть: підрозділ маркетингу, клієнтські підрозділи, підрозділи бізнес-процесів і якості. Отже, враховуючи специфіку банківської сфери, бенчмаркінг можна розглядати як процес порівняння продукту (послуги) та бізнес-процесів банку з продуктами (послугами) та бізнес-процесами банків-лідерів, кращих кредитних установ, партнерів із метою запозичення кращого досвіду в різних сферах діяльності та його адаптації для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг [2, с. 18]. Варто зазначити, що застосування бенчмаркінгу це не одноразо-

вий, а постійний процес, що охоплює всі сфери банківської діяльності. Наслідком застосування бенчмаркінгу є розробка стратегії, що передбачає орієнтацію на потреби клієнтів. При цьому найбільш важливими об'єктами дослідження є аналіз зовнішнього середовища та оцінка фінансових показників діяльності банку.

Таблиця 2
Класифікація видів бенчмаркінгу в банківській сфері

Класифікаційна ознака бенчмаркінгу в банківській сфері	Види бенчмаркінгу в банківській сфері
За періодом охоплення	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічний бенчмаркінг; • тактичний бенчмаркінг
За географічною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> • національний (регіональний, локальний) бенчмаркінг; • міжнародний (глобальний) бенчмаркінг
За об'єктом порівняння	<ul style="list-style-type: none"> • бенчмаркінг показників банківської діяльності; • бенчмаркінг бізнес-процесів; • бенчмаркінг структурних підрозділів банку; • бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів; • рейтинговий бенчмаркінг; • бенчмаркінг технологій; • бенчмаркінг інформаційних систем
За напрямом порівняння	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішній бенчмаркінг; • зовнішній бенчмаркінг
За інституціональністю суб'єкта	<ul style="list-style-type: none"> • неінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; • псевдоінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; • інституціональні суб'єкти бенчмаркінгу; • метаінституціональні суб'єкти бенчмаркінгу
За предметом дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • процесний; • функціональний; • результатів діяльності.

Джерело: [2, с. 16]

У науковій літературі існує достатня кількість методичних підходів до проведення процедури бенчмаркінгу. На нашу думку, найбільш доречним є такий:

1. Вибір об'єкту бенчмаркінгу – визначення найбільш пріоритетних напрямів покращання діяльності банку. Як об'єкти для порівняння можуть виступати: бізнес-процеси, філія банку, структурний підрозділ, інформаційна система тощо.

2. Формування команди спеціалістів для проведення процедури бенчмаркінгу – до команди можна залучати фахівців банку та зовнішніх спеціалістів на умовах аутсорсінгу. Доцільно відмітити роль керівництва банку у формуванні команди.

3. Визначення переліку показників для оцінки та порівняння – найчастіше для оцінки вибирають такі групи показників: фінансові показники, показники задоволеності клієнтів,

показники якості продукту, оцінка зовнішніх умов діяльності банку.

4. Вибір еталону для порівняння – еталоном може бути лідер галузі або банк, що займає близькі до оцінюваного банку позиції.

5. Збір та аналіз даних – джерелами інформації можуть бути: внутрішня інформація, зовнішня інформація, інформація Інтернет-мережі, дані конкурентної розвідки тощо.

6. Визначення напрямів покращання та формування списку дій.

7. Впровадження розробленого плану дій. При цьому важливо оцінити ефект від упровадження заходів шляхом порівняння прибутковості та вартості впровадження.

Варто зазначити, що процедура бенчмаркінгу покликана дати змогу банкам об'єктивно оцінювати результати своєї поточної діяльності, ретельно вивчати досвід банків-конкурентів та банків-партнерів і визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів, у тому числі пов'язаних з удосконаленням управління інвестиційною діяльністю. Це не одноразовий акт, а постійний процес, що передбачає оцінку власної конкурентної стратегії та порівняння зі стратегією конкурентів. При цьому необхідно оцінювати витрати на здійснення бенчмаркінгу та ефект, що отримується в результаті проведення процедури.

Висновки. Отже, впровадження бенчмаркінгу у практику діяльності суб'єктів банківського

сектору є інструментом підвищення конкурентоспроможності та прибутковості банків. При цьому його застосування дасть змогу визначити «вузькі» місця в діяльності банківської установи та впровадити у практику господарювання передові рішення лідерів ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Багиев Г.Л. Benchmarking у розробці стратегій маркетингу / Г.Л. Багиев, И.А. Аренов, М.В. Мартинова // Маркетинг у системі керування підприємством. – Київ, 2006. – С. 35–44.
2. Бихова О.М. Класифікація видів бенчмаркінгу в системі управління банками / О.М. Бихова // Економіка розвитку. – № 3 (71). – С. 15–18.
3. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1–2. – С. 25–27.
4. Лойко В.В., Павленко В.В. Банківська система України: стан та перспективи розвитку / В.В. Лойко, В.В. Павленко // Ефективна економіка. – 2015. – № 9 Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4447>.
5. Рейтинг життєздатності банків – 2015 Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/business/1388299-rejting-zhittezdatnosti-bankiv-2015>].
6. Тіхонов Ю.В. Бенчмаркінг і бізнес-розвідка як складова успішного розвитку бізнесу / Ю.В. Тіхонов // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С. 126–132.