

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ЗАСАД
ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ КАПІТАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВPRACTICAL ASPECTS OF FORMATION OF COMPETITIVE BASES
OF TRANSNATIONALIZATION OF CAPITAL OF DOMESTIC BANKS

У статті обґрунтовано підхід до вибору вітчизняними банками стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу (стратегії прориву, стратегії порівняльних переваг або захисної стратегії) залежно від оцінювання ступеня інноваційності банківської технології/продукту (модифікація, модернізація, принципово нові) та стійкості конкурентних переваг (низька, середня, висока). Запропоновано структурно-логічну схему прийняття рішення щодо вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності банку на основі застосування методу аналізу ієрархій Т. Сааті.

Ключові слова: транснаціональний банківський капітал, конкурентоспроможність банку, стійкість конкурентних переваг, стратегії підвищення конкурентоспроможності банків, стратегія прориву, стратегія порівняльних переваг, захисна стратегія.

В статье обоснован подход к выбору отечественными банками стратегии повышения конкурентоспособности в условиях экспансии транснационального банковского капитала (стратегии прорыва, стратегии сравнительных преимуществ или защитной стратегии) в зависимости от оценивания степени инновационности банковской технологии/продукта (модификация, модернизация, принципиально новые) и устойчивости конкурентных преимуществ (низкая,

средняя, высокая). Предложена структурно-логическая схема принятия решения по выбору стратегии повышения конкурентоспособности банка на основе применения метода анализа иерархий Т. Саати.

Ключевые слова: транснациональный банковский капитал, конкурентоспособность банка, устойчивость конкурентных преимуществ, стратегии повышения конкурентоспособности банков, стратегия прорыва, стратегия сравнительных преимуществ, защитная стратегия.

The article substantiates the approach to the choice of strategy of increasing competitiveness of domestic banks in the conditions of the expansion of transnational banking capital. Such strategies are: breakthrough strategies, strategies of comparative advantages or defense strategy. They are depending on the assessment of the degree of innovation of the banking technology / product (modification, modernization, fundamentally new) and the stability of the competitive advantages (low, medium, high). The structural-logical scheme of decision-making on choosing a strategy for increasing the competitiveness of the bank is proposed based on the application of the method of T. Saati.

Key words: transnational bank capital, bank competitiveness, competitive strengths, bank competitiveness strategies, breakthrough strategy, strategy of comparative advantages, defense strategy.

УДК 336.71

Момот О.М.к. е. н., доцент, докторант
Полтавський університет економіки
і торгівлі

Постановка проблеми. Розвиток конкуренції на ринку банківських послуг має першочергове значення як для організації ефективного банківського обслуговування клієнтів, так і для належного виконання банківською системою своїх макроекономічних функцій. Конкурентні переваги банків, що відносяться до різних сегментів банківського ринку, істотно різняться. Перелік українських банків, здатних конкурувати з транснаціональними банками, сьогодні невеликий, що обумовлює актуальність досліджень практичних аспектів формування конкурентних засад транснаціоналізації капіталу вітчизняних банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи формування конкурентних засад у банківстві знайшли відображення в роботах таких науковців, як В.Я. Вовк, І.П. Волощук, В.В. Коваленко, А.Я. Кузнецова, М.Е. Люзьяк, І.В. Сало [1–10]. Аналіз наукових досліджень цих авторів виявив, що наявні підходи до забезпечення конкурентоспроможності банків орієнтовані на наявні фінансово-економічні умови господарювання. Хоча, як відомо, сьогодні процеси розвитку банківських установ характеризуються несталістю, стагнацією, тому актуаль-

ності набуває розгляд різноманітних методик, які лежать в основі побудови стратегій підвищення конкурентоспроможності банку.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу залежно від оцінювання ступеня інноваційності банківської технології/продукту та стійкості конкурентних переваг за допомогою застосування методу ієрархій Т. Сааті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо більш докладно вибір архетипу стратегії за методом аналізу ієрархій Т. Сааті. Використання цього методу дає змогу формалізувати процедуру прийняття рішення про вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності банку та зробити об'єктивний вибір з урахуванням установлених критеріїв. Метод аналізу ієрархій ("analytic hierarchy process") відноситься до класу критеріальних методів. Його сутність полягає в ієрархічній декомпозиції проблеми на більш прості складові та подальшій обробці висунутих суджень експерта за парними порівняннями. Так, загалом ієрархічна модель може бути представлена певною послідовністю: на верхньому рівні

знаходиться глобальна мета (фокус ієрархії), яка сходиться до критеріїв, а потім до підкритеріїв та до найнижчого рівня – альтернатив. Після узагальнення ієрархії критеріїв оцінювання, звичайно ж, на основі припущень експерта будуються матриці парних порівнянь на кожному рівні щодо кожного критерія вищого рівня. Наступним кроком є визначення пріоритетів критеріїв, відповідно до яких оцінюються альтернативи за методом лінійного згортання. В результаті визначається відносна значимість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, що знаходяться в ієрархії.

Отже, на нашу думку, використання методу аналізу ієрархій приводить не до обґрунтування «правильного» рішення, а до вибору варіанта рішення, яке найкращим чином узгоджується з постановкою проблеми та вимогами до її розв'язання.

Так, метод аналізу ієрархій передбачає виконання таких дій, як окреслення проблеми та визначення цілей; виділення основних критеріїв, підкритеріїв та альтернатив; побудова ієрархії (дерево від цілей через критерії до альтернатив); формування матриці парних порівнянь критеріїв за цілями, підкритеріїв за критеріями та альтернатив за підкритеріями; нормування отриманих матриць та визначення індивідуальної ваги критеріїв та альтернатив за підкритеріями; визначення індивідуальної ваги альтернатив за системою ієрархії.

На рис. 1 представлено результати структуризації задачі прийняття рішення щодо вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності банку та побудови трирівневої ієрархії, що включає:

- 1) критерії прийняття рішення;
- 2) підкритерії прийняття рішення;
- 3) альтернативи прийняття рішення, серед яких слід вибрати найкращу з урахуванням оцінок критеріїв та підкритеріїв.

Після структуризації проблеми сформуємо матриці парних порівнянь для всіх рівнів ієрархії. Елементи матриці парних порівнянь у загальному вигляді позначимо як a_{ij} . Елементом матриці a_{ij} є значимість елементу ієрархії i відносно елементу ієрархії j .

При цьому $a_{ji} = 1 / a_{ij}$, $a_{ii} = 1$.

Елементи матриці a_{ij} визначаються на основі застосування значень шкали порівняльних переваг, представленої в табл. 1.

Результати формування матриць попарних порівнянь представлені в наступних таблицях (матриці критеріїв щодо досягнення цілі, підкритеріїв щодо критеріїв, альтернатив прийняття рішення щодо кожного підкритерія) (табл. 2). Як свідчить представлена таблиця, під час вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності банку використовуються два критерії, а саме ступінь інноваційності технології/ продукту та стійкість конкурентних переваг. При цьому обидва критерії є рівнозначними для прийняття рішення.

Серед підкритеріїв критерія ступеня інноваційності технології/продукту принципово нова технологія/продукт має сильну перевагу перед модифікованими та суттєву перед модернізованими. Серед підкритеріїв критерія ступеня стійкості конкурентних переваг високий ступінь стійкості має сильну перевагу перед низьким ступенем стійкості та суттєву перед середнім ступенем стійкості.

Далі нормуємо отримані матриці. Для цього знайдемо суму елементів кожного стовпця:

$$S_j = a_{1j} + a_{2j} + \dots + a_{nj},$$

після чого поділимо всі елементи матриці на суму елементів відповідного стовпця:

$$A_{ij} = \frac{a_{ij}}{S_j}.$$

Далі слід знайти середнє значення для кожної строки матриці. Отриманий стовпець задає «ваги» критеріїв з точки зору поставленої мети.

Нормовані матриці парних порівнянь представлені в табл. 3. Як свідчать представлені таблиці, під час вибору стратегії прориву велике значення мають підкритерій принципово нових технології/ продукту та підкритерій високого ступеня стійкості конкурентних переваг; під час вибору стратегії порівняльних переваг – підкритерій модернізації технології/продукту та підкритерій середнього ступеня стійкості конкурентних переваг; під час вибору захисної стратегії – підкритерій модифікації технології/продукту та підкритерій низького ступеня стійкості конкурентних переваг.

Таблиця 1

Шкала порівняльних переваг елементів ієрархії для суб'єкта прийняття рішення

Ступінь переваги a_{ij}	Інтерпретація
1	Рівна значимість елементу i відносно елементу j .
3	Слабка (помірна) перевага елементу i перед елементом j .
5	Сильна (суттєва) перевага елементу i перед елементом j .
7	Дуже сильна (очевидна) перевага елементу i перед елементом j .
9	Абсолютна (максимально можлива) перевага елементу i перед елементом j .
2, 4, 6, 8	Проміжні (компромісні) рівні.
1/3, 1/5, 1/7, 1/9	Зворотні величини.

Джерело: [7, с. 49]

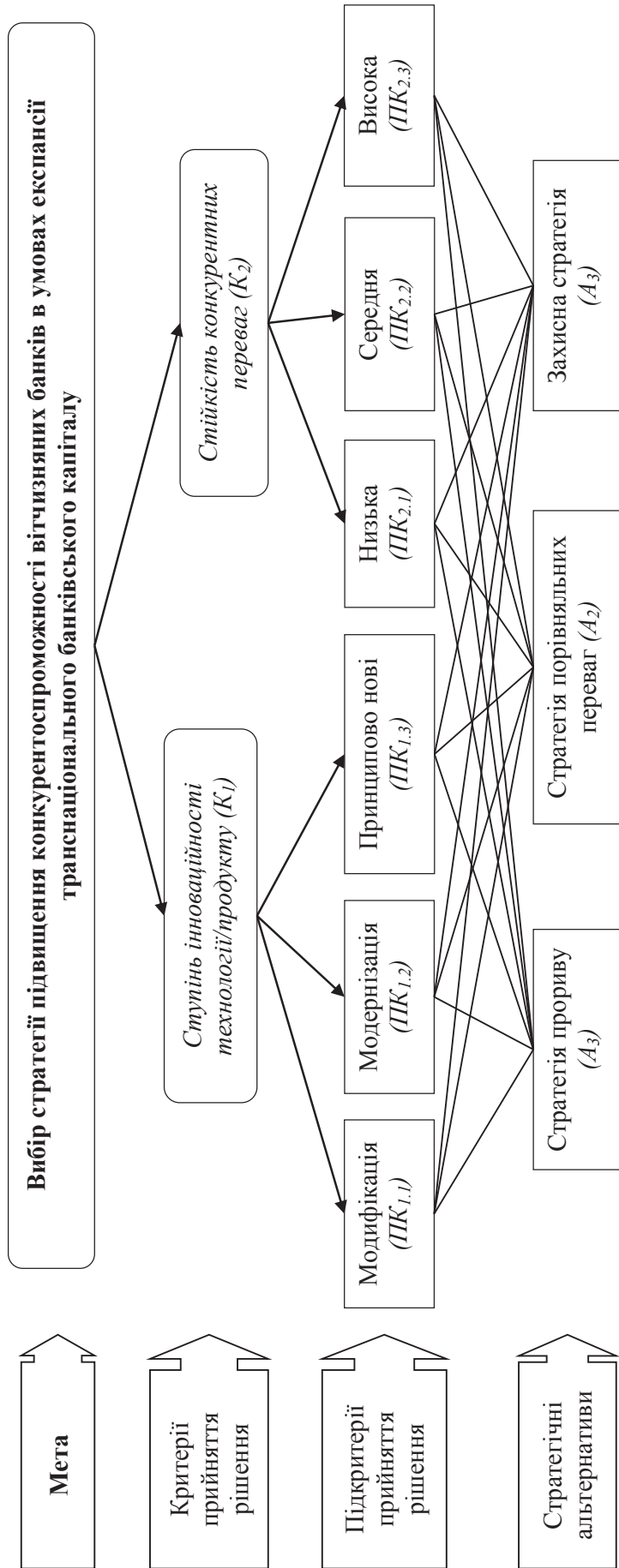


Рис. 1. Ієрархічна декомпозиція задачі вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу

Джерело: розробка автора

Матриці попарних порівнянь критеріїв щодо досягнення цілі, підкритеріїв щодо критеріїв, альтернатив прийняття рішення щодо кожного підкритерія

Матриця парних порівнянь критеріїв вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності банків			
Критерії	Ступінь інноваційності технології/продукту		Стійкість конкурентних переваг
Ступінь інноваційності технології/продукту	1		1
Стійкість конкурентних переваг	1		1
Матриця парних порівнянь підкритеріїв критерія ступеня інноваційності технології/продукту			
Ступінь інноваційності технології/продукту	Модифікація	Модернізація	Принципово нові
Модифікація	1	1/5	1/7
Модернізація	5	1	1/5
Принципово нові	7	5	1
Матриця парних порівнянь підкритеріїв критерія ступеня стійкості конкурентних переваг			
Стійкість конкурентних переваг	Низька	Середня	Висока
Низька	1	1/5	1/7
Середня	5	1	1/5
Висока	7	5	1
Матриця парних порівнянь альтернатив за підкритерієм модифікації технології/продукту			
Підкритерій модифікації технології/продукту	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія
Стратегія прориву	1	1/5	1/7
Стратегія порівняльних переваг	5	1	1/5
Захисна стратегія	7	5	1
Матриця парних порівнянь альтернатив за підкритерієм модернізації технології/продукту			
Підкритерій модернізації технології/продукту	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія
Стратегія прориву	1	1/7	1
Стратегія порівняльних переваг	7	1	7
Захисна стратегія	1	1/7	1
Матриця парних порівнянь альтернатив за підкритерієм принципово нової технології/продукту			
Підкритерій принципово нової технології/продукту	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія
Стратегія прориву	1	5	7
Стратегія порівняльних переваг	1/5	1	5
Захисна стратегія	1/7	1/5	1
Матриця парних порівнянь альтернатив за підкритерієм низької стійкості конкурентних переваг			
Підкритерій низької стійкості конкурентних переваг	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія
Стратегія прориву	1	1/5	1/7
Стратегія порівняльних переваг	5	1	1/5
Захисна стратегія	7	5	1
Матриця парних порівнянь альтернатив за підкритерієм середньої стійкості конкурентних переваг			
Підкритерій середньої стійкості конкурентних переваг	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія
Стратегія прориву	1	1/7	1
Стратегія порівняльних переваг	7	1	7
Захисна стратегія	1	1/7	1
Матриця парних порівнянь альтернатив за підкритерієм високої стійкості конкурентних переваг			
Підкритерій високої стійкості конкурентних переваг	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія
Стратегія прориву	1	5	7
Стратегія порівняльних переваг	1/5	1	5
Захисна стратегія	1/7	1/5	1

Джерело: розрахунки автора

Нормовані матриці попарних порівнянь критеріїв щодо досягнення цілі, підкритеріїв щодо критеріїв, альтернатив прийняття рішення щодо кожного підкритерія

Нормована матриця критеріїв вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності банків				
Критерії	Ступінь інноваційності технології/продукту	Стійкість конкурентних переваг	Вага критеріїв	
Ступінь інноваційності технології/продукту	0,5	0,5	0,5	
Стійкість конкурентних переваг	0,5	0,5	0,5	
Нормована матриця підкритеріїв критерія ступеня інноваційності технології/продукту				
Ступінь інноваційності технології/продукту	Модифікація	Модернізація	Принципово нові	Вага підкритеріїв
Модифікація	0,077	0,032	0,106	0,072
Модернізація	0,385	0,161	0,149	0,232
Принципово нові	0,538	0,806	0,745	0,697
Нормована матриця підкритеріїв критерія ступеня стійкості конкурентних переваг				
Стійкість конкурентних переваг	Низька	Середня	Висока	Вага підкритеріїв
Низька	0,077	0,032	0,106	0,072
Середня	0,385	0,161	0,149	0,232
Висока	0,538	0,806	0,745	0,697
Нормована матриця альтернатив за підкритерієм модифікації технології/продукту				
Підкритерій модифікації технології/продукту	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія	Вага альтернатив
Стратегія прориву	0,077	0,032	0,106	0,072
Стратегія порівняльних переваг	0,385	0,161	0,149	0,232
Захисна стратегія	0,538	0,806	0,745	0,697
Нормована матриця альтернатив за підкритерієм модернізації технології/продукту				
Підкритерій модернізації технології/продукту	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія	Вага альтернатив
Стратегія прориву	0,111	0,111	0,111	0,111
Стратегія порівняльних переваг	0,778	0,778	0,778	0,778
Захисна стратегія	0,111	0,111	0,111	0,111
Нормована матриця альтернатив за підкритерієм принципово нової технології/продукту				
Підкритерій принципово нової технології/продукту	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія	Вага альтернатив
Стратегія прориву	0,745	0,806	0,538	0,697
Стратегія порівняльних переваг	0,149	0,161	0,385	0,232
Захисна стратегія	0,106	0,032	0,077	0,072
Нормована матриця альтернатив за підкритерієм низької стійкості конкурентних переваг				
Підкритерій низької стійкості конкурентних переваг	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія	Вага альтернатив
Стратегія прориву	0,077	0,032	0,106	0,072
Стратегія порівняльних переваг	0,385	0,161	0,149	0,232
Захисна стратегія	0,538	0,806	0,745	0,697
Нормована матриця альтернатив за підкритерієм середньої стійкості конкурентних переваг				
Підкритерій середньої стійкості конкурентних переваг	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія	Вага альтернатив
Стратегія прориву	0,111	0,111	0,111	0,111
Стратегія порівняльних переваг	0,778	0,778	0,778	0,778
Захисна стратегія	0,111	0,111	0,111	0,111
Нормована матриця альтернатив за підкритерієм високої стійкості конкурентних переваг				
Підкритерій високої стійкості конкурентних переваг	Стратегія прориву	Стратегія порівняльних переваг	Захисна стратегія	Вага альтернатив
Стратегія прориву	0,745	0,806	0,538	0,697
Стратегія порівняльних переваг	0,149	0,161	0,385	0,232
Захисна стратегія	0,106	0,032	0,077	0,072

Джерело: розрахунки автора

Сформуємо з ваги альтернатив за підкритеріями критерія ступеня інноваційності технології/ продукту та з ваги альтернатив за підкритеріями критерія стійкості конкурентних переваг матриці ваг. Тоді такі матриці будуть однаковими та матимуть такий вигляд:

$$\begin{pmatrix} 0,072 & 0,111 & 0,697 \\ 0,232 & 0,778 & 0,232 \\ 0,697 & 0,111 & 0,072 \end{pmatrix}.$$

Визначимо вектори ваги підкритеріїв у критеріях ступеня інноваційності технології/продукту та стійкості конкурентних переваг. Ці вектори також будуть однаковими:

$$\begin{pmatrix} 0,072 \\ 0,232 \\ 0,697 \end{pmatrix}.$$

Добуток зазначених матриць та векторів становитиме:

$$\begin{pmatrix} 0,072 & 0,111 & 0,697 \\ 0,232 & 0,778 & 0,232 \\ 0,697 & 0,111 & 0,072 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,072 \\ 0,232 \\ 0,697 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,517 \\ 0,359 \\ 0,126 \end{pmatrix}.$$

Отриманий вектор є вектором ваг альтернатив за критеріями ступеня інноваційності технології/продукту та стійкості конкурентних переваг.

З огляду на те, що ваги кожного критерію відносно досягнення мети становлять 0,5, ваги альтернатив щодо досягнення мети дорівнюватимуть:

$$\begin{pmatrix} 0,517 \\ 0,359 \\ 0,126 \end{pmatrix} \times 0,5 + \begin{pmatrix} 0,517 \\ 0,359 \\ 0,126 \end{pmatrix} \times 0,5 = \begin{pmatrix} 0,517 \\ 0,359 \\ 0,126 \end{pmatrix}.$$

Структурно-логічна схема прийняття рішення щодо вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності банку залежно від типології інновацій та стійкості конкурентних переваг на основі застосування методу аналізу ієрархій Т. Сааті представлена на рис. 2.

Оскільки конкурентна стратегія прориву є найбільш пріоритетною для підвищення конкурентоспроможності банків, менеджменту банку слід зосередитись на розвитку інноваційної складової підвищення конкурентоспроможності та підвищенні стійкості конкурентних переваг банківської установи.

Висновки з проведеного дослідження. Підбиваючи підсумки, зазначимо, що в роботі розвинуто науково-методичний підхід до вибору вітчизняними банками стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах експансії транснаціонального банківського капіталу (стратегії прориву, стратегії порівняльних переваг або захисної стратегії) залежно від оцінювання ступеня іннова-

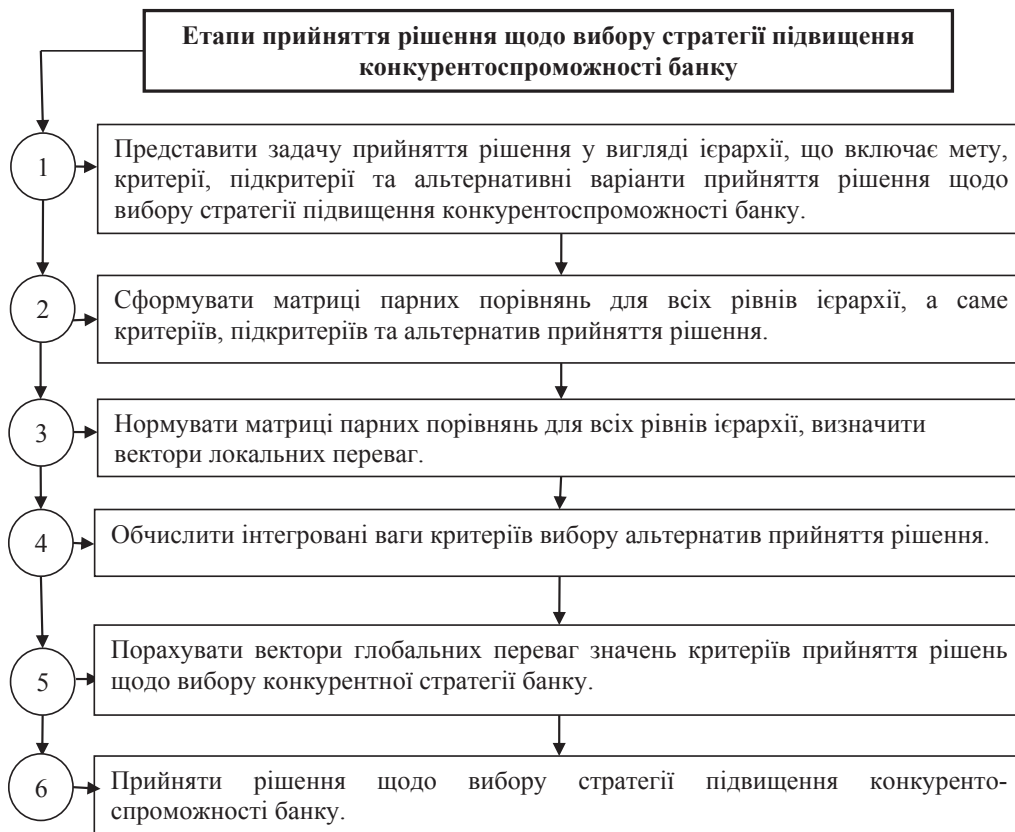


Рис. 2. Структурно-логічна схема прийняття рішення щодо вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності банку на основі застосування методу аналізу ієрархій Т. Сааті

Джерело: складено автором

ційності банківської технології/продукту (модифікація, модернізація, принципово нові) та стійкості конкурентних переваг (низька, середня, висока). На відміну від інших підходів, цей підхід ґрунтується на застосуванні методу ієрархій Т. Саати. Використання цього методу дає змогу формалізувати процедуру прийняття рішення та зробити об'єктивний вибір серед стратегічних альтернатив з урахуванням встановлених критеріїв.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вовк В.Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. *Бізнес-інформ*. 2012. № 9. С 237–240.
2. Волощук І.П. Підходи до управління конкурентоспроможністю банку. Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: регіональний аспект. 2001. Вип. 2. С. 68–71.
3. Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с.
4. Кузнєцова А.Я., Рак Н.Є. Механізм забезпечення конкурентоспроможності банків в умовах економіки знань: монографія. Київ: УБС НБУ, 2013. 266 с.
5. Люзняк М.Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на регіональному ринку. *Вісник Національного банку України*. 2010. № 1. С. 58–63.
6. Сало І.В., Мірошниченко О.В. Система управління конкурентоспроможністю банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5 (131). С. 279–286.
7. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. Москва: Радио и связь, 1993. 278 с.