

УДК 336.71

Я.В. Коваленко, О.Й. Шевцова

Дніпропетровський національний університет імені О. Гончара

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ БАНКУ: СТРАТЕГІЧНО-ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ

У статті розглянуто значення факторів конкурентної позиції банку в сучасному менеджменті. Висвітлені їх основні переваги та недоліки. Запропоновані методи маркетингового аналізу конкурентної позиції банку та шляхи її підвищення.

Ключові слова: комерційний банк, банківський продукт, банківська конкуренція, конкурентна позиція, критерії конкурентної позиції банку, конкурентна стратегія банку.

В статье рассмотрено значение факторов конкурентной позиции банка в современном менеджменте. Освещены их основные преимущества и недостатки. Предложены методы маркетингового анализа конкурентной позиции банка и пути ее улучшения.

Ключевые слова: коммерческий банк, банковский продукт, банковская конкуренция, конкурентная позиция, критерии конкурентной позиции банка, конкурентная стратегия банка.

The role of the bank's competitive position factors in modern management is observed in the article, their main advantages and disadvantages are highlighted. The methods of marketing analysis of bank's competitive position and ways of its improvement are suggested.

Key words: commercial bank, banking products, banking competition, competitive position, criteria of the competitive position of the bank, the competitive strategy of the bank.

В сучасних умовах ведення банківського бізнесу особливої уваги потребують питання підвищення конкурентних позицій вітчизняних банків, які через специфіку своєї діяльності найбільш сильно відчули на собі негативні наслідки фінансової кризи, що проявилася в знеціненні національної грошової одиниці, впливі коштів з банківських рахунків, проблемах з ліквідністю тощо.

Дестабілізуючи фактори зовнішнього середовища та жорсткі умови конкуренції на ринку банківських послуг вимагають оперативного реагування на зміни умов функціонування, пристосування до них і формування відповідного портфеля конкурентних переваг, здатних забезпечити сталий розвиток банківської установи, виокремити її в загальному переліку прямих та потенційних конкурентів на ринку банківських послуг у цілому або у його сегментах.

В умовах ринкових перетворень, характерних для нинішнього етапу розвитку вітчизняної економіки, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є найважливішим завданням, на розв'язання якого спрямовані зусилля управлінського менеджменту. Аналіз розвитку економічних процесів останніх років свідчить, що конкуренція – це ключовий чинник, який визначає засади формування стратегії підприємства та основні шляхи її реалізації.

У банківській системі України міжбанківська конкуренція, з одного боку, стає основною умовою її самовдосконалення та гармонійного розвитку, важливим стимулом підвищення якості банківських послуг, ефективності діяльності банківських установ та їх надійності. З іншого боку, наявність конкурентів та посилення конкурентної боротьби знижує можливості банку щодо розширення клієнтської бази, здешевлення своїх ресурсів, унеможливорює диктат власної цінової політики. Останнім часом конкуренція на ринку банківських послуг загострюється з появою на вітчизняному ринку і активною діяльністю зарубіжних банків, що спонукає українських банкірів пов'язувати майбутнє свого бізнесу з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічними цілями та завданнями.

Особливої актуальності набуває питання оцінки конкурентоспроможності віт-

чизняних банків у зв'язку з посиленням світової фінансової кризи. Все це зумовлює стратегічну орієнтацію вітчизняних банків на зайняття провідних позицій на конкурентному ринку і підвищення своєї конкурентоспроможності. “Стратегія не матиме успіху, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві, не створює суттєвої переваги перед конкурентами та не поліпшує роботи компанії” [7].

У статті досліджено актуальну проблему забезпечення конкурентних позицій банків України на сучасному кризовому етапі економічного розвитку країни.

Питанням розвитку банківської системи в умовах зростаючої конкуренції присвячено роботи відомих українських вчених В.М.Гесця, І.О.Лютото, В.І.Міщенко, А.М.Мороза, С.В.Науменкової, М.І.Савлука та інших. Проте поява нових чинників впливу та швидка зміна внутрішньої та зовнішньої макроекономічної кон'юнктури створює передумови подальшого дослідження проблеми посилення конкурентоспроможності української банківської системи на сучасному етапі.

Загальні підходи до визначення конкурентної позиції намічені в роботах Г.Л.Азоева, О.С.Виханського, Е.П.Голубкова, А.П.Градова, П.С.Зав'ялова, Ю.Б.Рубіна, В.В.Шустова, А.Ю.Юданова та ін.

Що стосується конкурентної позиції банків і банківських продуктів, це питання вивчене ще меншою мірою. У вітчизняній літературі є спроби визначення сутності конкурентоспроможності банку й банківських продуктів, початі в роботах І.В.Випшевської, О.В. Грядової, Е.Ф.Жукової, Ю.С.Масленченко, Л.Сафразьяна, В.Т.Северук, В.О.Спицина, Є.А.Уткіна, І.П.Хоминич, Ф.Є.Шереги. Безпосередньо аналізу конкурентної позиції банківських послуг присвячені роботи І.Б.Андрєєва, що мають важливе прикладне значення, але недостатньо розкривають теорію питання. Теоретичні аспекти конкурентної позиції найбільше глибоко досліджені в роботах Ю.І.Коробова.

Метою дослідження є виявлення конкурентної позиції банків на ринку фінансових ресурсів та визначення шляхів її підвищення.

Конкурентоспроможність комерційного банку являє собою можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення прибуткової реалізації банківських продуктів в умовах конкурентного ринку. Існування ряду об'єктивних факторів зумовили те, що українським банкам важко вдається досягти конкурентоспроможності хоча б на внутрішньому ринку банківських послуг, не кажучи вже про конкуренцію з потужними іноземними банками [8]. Так, відносно нетривала історія функціонування комерційних банків в Україні є, безумовно, об'єктивною та визначальною причиною їх низької конкурентоспроможності. Слабкість банківської системи України і, відповідно, її неконкурентоспроможність порівняно з іноземними фінансово-кредитними установами пов'язана, передусім, з наступними факторами: недостатній рівень капіталізації українських комерційних банків, відсутність у них ефективних механізмів та інструментів управління ризиками, планування та стратегії розвитку, недосконала структура ресурсної бази з переважанням дорогих залучених коштів, низька рентабельність активів, низький рівень фінансового менеджменту та корпоративного управління, недостатня ефективність нагляду і прозорість діяльності фінансових установ. До того ж спектр та обсяги кредитних послуг залишаються досить обмеженими, а потреби економіки в кредитній підтримці – незадоволеними.

Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності української банківської системи вимагає вивчення основних факторів, що визначають і формують конкурентоспроможність окремих банків і всієї банківської системи. На нашу думку, конкурентоспроможність банківської системи визначається такими чинни-

ками, як: 1) висока капіталізація та високий рівень достатності капіталу; 2) стійкість банківської системи до ризиків; 3) ефективність діяльності банків, їх здатність забезпечувати інвестиціями подальший розвиток економіки; 4) захист прав вкладників коштів, а також вміння відстоювати національні інтереси в умовах глобалізації фінансових відносин [5]. На нашу думку, зв'язок між високою конкурентоспроможністю банківської системи та зазначеними факторами є двостороннім. Адже, високий рівень стійкості та надійності банківської системи сприяє підвищенню її конкурентоспроможності і, відповідно, привабливості для інвесторів та клієнтів. Це, в свою чергу, призводить до підвищення ефективності діяльності комерційних банків, збільшення їх капіталізації і забезпечення стабільного і надійного розвитку всієї банківської системи.

З'ясовано, що на практиці значна кількість банків у складі банківської системи зовсім не означає, що ця система є ефективною, фінансово міцною, надійною, а відповідно і конкурентоспроможною. Адже не кількість банків, а такі характеристики, як платоспроможність банків, їх вміння використовувати свій капітал, якісний менеджмент, визначають ефективне функціонування банківської системи. Таким чином, в сучасних умовах саме якісні аспекти діяльності банківських установ, на відміну від кількісних, стають основними критеріями оцінки їх конкурентоспроможності. Одним з найважливіших показників, що характеризує рівень розвитку будь-якої банківської системи, є обсяг капіталу та його якість, тобто капіталізація банківського сектора.

Враховуючи ці особливості, для оцінки рівня конкурентоспроможності було вибрано такі показники:

- 1) відносний рівень частки ринку;
- 2) відносний рівень дохідності активів;
- 3) відносний темп зростання обох показників.

Запропонована матриця конкурентоспроможності розміром 4x4 включатиме 16 осередків. Для кожного осередку такої матриці розроблено характеристику конкурентоспроможності банків, які потрапляють в даний сегмент.

Кодування матриці здійснюється у такий спосіб: якщо відповідний показник перевищує середнє значення по групі банків, встановлюється код 1, якщо воно буде нижче середнього значення – 0. При цьому запропоновано таку послідовність кодів у матриці:

- 1) відносний рівень частки ринку;
- 2) відносний темп зростання частки ринку порівняно із середнім темпом зростання по даній групі банків;
- 3) відносний рівень дохідності активів;
- 4) відносний темп зростання дохідності активів порівняно із середнім темпом зростання по даній групі банків.

Комбінація значень даних показників дає змогу дати інтегровану характеристику конкурентоспроможності залежно від осередку, в який потрапляє банк, та розробити відповідну стратегію щодо покращення своєї конкурентної позиції.

Вихідні дані щодо основних показників, які включені до інтегральної характеристики і покладені в основу побудови матриці, а також результати кодування окремих банків наведено в табл. 1.

При використанні запропонованої методики Приватбанк матиме код 10/10, який означає, що банк має більшу частку ринку, ніж середнє значення по групі банків (1), темп зростання частки ринку менший від середнього значення по першій групі банків (0), дохідність активів більша від середнього значення по групі бан-

ків (1), темп зростання доходності активів менший, ніж середнє його значення по даній групі банків (0).

Таблиця 1. Матриця “конкурентоспроможність” станом на 01.01.2011

Банк	Показник							
	Частка ринку		Темп зростання частки ринку		Доходність активів		Темп зростання доходності активів	
	Коефіцієнт	Місце в матриці	Коефіцієнт	Місце в матриці	Коефіцієнт	Місце в матриці	Коефіцієнт	Місце в матриці
Приватбанк	0,0938	1	0,9445	0	0,0951	1	0,8674	0
Райффайзен Банк Аваль	0,0742	1	0,9085	0	0,0755	1	0,8855	0
УкрСиббанк	0,0628	1	0,9556	0	0,0544	0	1,0118	1
Укрсоцбанк	0,0521	1	1,0109	1	0,0549	0	0,8556	0
Укрексімбанк	0,0477	1	0,8706	0	0,0525	0	0,9279	0
Промінвестбанк	0,0435	1	0,8415	0	0,0627	0	0,7969	0
Ощадбанк	0,0322	0	0,9446	0	0,0777	1	0,8719	0
ОТР Банк	0,0299	0	0,9095	0	0,0536	0	0,7760	0
Альфа-Банк	0,0252	0	1,3660	1	0,0580	0	1,2599	1
ВТБ Банк	0,0189	0	2,3534	1	0,0392	0	0,5061	0

Використання матричного аналізу дає змогу не тільки дати відносну характеристику конкурентної позиції банку, а й визначити його сильні та слабкі сторони та врахувати їх при формуванні стратегії банку щодо посилення конкурентоспроможності, визначити основних конкурентів та врахувати їх стратегію.

Після кодування кожного банку результати аналізу конкурентної позиції та конкурентоспроможності банку вводимо у матрицю (табл. 2).

Таблиця 2. Матриця “конкурентоспроможність” для банків першої групи за даними 2010 р.

	Код	Частка ринку			
		00	01	10	11
Доходність активів	00	ОТР Банк	ВТБ Банк	Промінвест	Укрсоцбанк
	01	Укрпромбанк	Альфа-Банк	УкрСиббанк Укрексімбанк	
	10	Ощадбанк		Приватбанк Райффайзен Банк Аваль	
	11				

Оцінка та аналіз на основі матриці з урахуванням внутрішнього потенціалу та ефективності діяльності на основі динамічного підходу дають підстави для формування наступних висновків.

Найбільш конкурентоспроможними банками станом на 01.01.2011 слід вважати Приватбанк, Райффайзен банк Аваль. Аналогічні висновки могли бути отримані і на основі коефіцієнтного аналізу. Проте матричний аналіз дав змогу виокремити певні конкурентні переваги кожного банку, які сприяли отриманню високого результату. Наприклад, Приватбанк, Райффайзен банк Аваль – це банки з високою часткою ринку та високою доходністю активів. Динамічна компонента для них не принципова, оскільки вони і без того значно перевищують як екстенсивні, так і інтенсивні показники банків – конкурентів. Прагнення збільшити і без того високу частку ринку та доходність активів на сучасному етапі не є для цих банків актуальним.

Трохи поступаються за окремими показниками та сумарним коефіцієнтом конкурентоспроможності банки Укрсоцбанк, УкрСиббанк та Укрексімбанк. Особливу увагу слід приділити Альфа-банку, який зайняв поступальну позицію і активно нарощує свою частку ринку та підвищує ефективність діяльності.

Менш стійку позицію займають ОTR банк, ВТБ банк, Ощадбанк, Промінвестбанк. Ощадбанк має лише високий рівень доходності активів. ОTR банк отримав найгіршу оцінку.

Для оцінки конкурентних позицій УкрСиббанку було проведено маркетингове дослідження. На першому етапі були визначені найважливіші характеристики, за допомогою яких споживачі оцінюють діяльність банків. На другому етапі за допомогою якісних досліджень проведено оцінку конкурентних позицій кожного з банків міста за цими характеристиками. Аналіз результатів дослідження показав:

- за характеристикою «вартість послуг» УкрСиббанк займає друге місце серед банків міста. Це означає, що конкурента позиція банку за цією характеристикою є найкращою;
- за характеристикою „швидкість обслуговування клієнтів” УкрСиббанк знаходиться на 3-му місці серед банків міста Верхньодніпровська;
- за характеристикою „зручність графіка роботи” УкрСиббанк знаходиться на останньому місці;
- за характеристикою „привабливість зовнішнього вигляду та інтер’єру” УкрСиббанк знаходиться на 4-му місці;
- за характеристикою „кваліфікованість персоналу” УкрСиббанк займає 3-тє місце поряд з банками „Приватбанк” та „Райффайзен Банк Аваль”;
- за характеристикою „тип спілкування персоналу з клієнтами” УкрСиббанк знаходиться на четвертому місці;
- за характеристикою „наявність у відділеннях інформації про послуги та їх вартість” УкрСиббанк посідає останнє місце.

У зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку банківських послуг для збереження і приросту обсягів вкладів фізичних осіб і, як наслідок, обсягів споживчого кредитування в 2011–2012 роках необхідно продовжувати впровадження маркетингової стратегії: адресна реклама, мотивація персоналу, вдосконалення депозитних і кредитних продуктів банку, підвищення якості та швидкості обслуговування.

В умовах економічної нестабільності головними чинниками, що забезпечують стійкий бізнес банку на майбутні роки, будуть:

- підтримання необхідного рівня достатності капіталу;
- динаміка розвитку, що дозволяє збільшувати активи;
- стійкість клієнтської бази за рахунок розширення спектра послуг, що пропонуються клієнтам банку.

Основною умовою виконання намічених планів є забезпечення конкурентних переваг банку.

Strengths – конкурентні переваги Банку:

- пропонувані банківські продукти є універсальними і користуються попитом;
- завойована добра репутація і популярність серед клієнтів, яка буде сприяти їх подальшому припливу в Банк;
- активна робота з дрібними корпоративними та приватними клієнтами;
- розроблена ефективна маркетингова програма, яка в даний час використовується в роботі з клієнтами;
- динамічне реагування на ринкові зміни.

Weaknesses – слабкі сторони Банку:

- недостатній розмір капіталу Банку, що обмежує проведення активних операцій Банку;
- недостатні можливості Банку по короткостроковому доходному управлінню ліквідністю;
- висока вартість фондування кредитних ресурсів;
- брак якісних позичальників;
- відсутність реальних альтернатив кредитуванню.

Opportunities – ключові фактори успіху (сприятливі обставини, використання яких створить перевагу Банку):

- нарощування капіталу Банку до кінця 2011 року шляхом залучення субординованих депозитів, проведення переоцінки власної нерухомості, реінвестування прибутку;
- перехід на інший якісний рівень (розширення видів пропонованих послуг):
 - 1) початок масової емісії банківських карт для клієнтів Банку;
 - 2) значне розширення списку платежів населення, що приймаються;
 - 3) активне впровадження «зарплатних» і кредитних банківських карт.
- створення системи управління короткостроковою ліквідністю, що дозволяє отримувати додаткові доходи від ліквідних активів Банку, в тому числі, розширення лінійки інструментів для вкладення ліквідних активів та інструментів рефінансування;
- збереження тенденції на зниження процентних ставок за вкладами фізичних осіб, що дозволить Банку знизити вартість фондування;
- зростання доходів населення, що дозволить збільшити кредитний портфель фізичних осіб.

Threats – фактори, потенційно здатні погіршити стан Банку на ринку:

- жорсткість банківського та податкового законодавства;
- жорсткість вимог НБУ до розміру капіталу комерційних банків;
- політичні рішення, спрямовані на укрупнення учасників банківської системи України;
- посилення конкуренції в регіоні присутності Банку;
- можлива динаміка щодо зниження рівня процентної маржі в банківській системі в цілому;
- економічний спад у розвитку підприємств і організацій, і, як наслідок, можливе погіршення якості кредитного портфеля;
- складність повернення прострочених кредитів;
- зростання інфляції;
- нестабільний курс долара.

Керівництво Банку планує з обережністю підходити до регулювання тарифів на послуги та процентних ставок за категоріями позичальників і кредиторів, не завищувати ціну кредиту для організацій та громадян, дотримуватися установлених НБУ значень показників чистої процентної маржі та чистого спреду від кредитних операцій, дотримуючись при цьому значень показників прибутковості активів та капіталу.

При виборі об'єкта кредитування пріоритет буде віддаватися підприємствам малого та середнього бізнесу для забезпечення їх необхідними обсягами кредитних ресурсів. При цьому особлива увага приділятиметься швидкості прийняття та реалізації рішень.

Індикаторами, що свідчать про необхідність розгляду питання про внесення змін (коригувань) у справжню Стратегію розвитку, є:

1) індикатори зовнішньої середовища, в тому числі:

- зміни в законодавстві України, в тому числі банківського, які, наприклад, можуть призвести до призупинення, збою або припинення будь-яких напрямків діяльності Банку;

- значні зміни на ринку банківських послуг, на території якого Банк здійснює або планує здійснювати діяльність, наприклад, значне (більш ніж на 5%) зростання або зниження процентних ставок іншими банками – конкурентами, як за залученими вкладками і депозитами, так і по розміщуваних кредитами;

- значні (більше 50%) зміни в структурі клієнтської бази Банку, як у бік збільшення, так і зниження частки фізичних і (або) юридичних осіб.

2) індикатори внутрішнього середовища, в тому числі:

- значні (більше 50%) зміни в кількісному і якісному складі службовців, як у бік збільшення, так і зниження;

- зміни в організації управління Банку, наприклад, зміна власника чи основного акціонера;

- значні (більше 50%) у структурі чи обсягах ресурсів Банку, як у бік збільшення, так і зниження.

З метою покращення конкурентних позицій ПАТ «УкрСиббанк» були запропоновані такі заходи:

1. Організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників банку за допомогою курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, участі у тематичних семінарах, практичних заняттях, учбових ділових іграх.

2. Удосконалення графіку роботи банку. Зокрема, для відділів, які безпосередньо працюють з клієнтами (кредитний відділ, юридичний відділ), відділу інформатики та автоматизації та служби господарчого обслуговування буде введено додатково 1 робочий день (суботу). Робочий час планово-комерційного та юридичного відділів буде зміщено на 1 годину (до 18.00). Що стосується операційної частини та деяких філій відділення ПАТ «УкрСиббанк», то їх робочий час буде продовжено на 1 годину (робочий день триватиме до 19.00).

3. Виготовлення листівок з інформацією про послуги, що надаються УкрСиббанком, та їхню вартість, які будуть вивішуватись в операційній залі та філіях відділення.

4. Проведення рекламної кампанії. Пропонується використовувати продуктову банківську рекламу, метою якої є донесення до цільової групи через прийнятні ЗМІ вичерпної інформації про повний спектр банківських послуг, що надається банком. Звичайно, продуктова банківська реклама не обмежується лише інформацією про продукти, а й намагається довести корисність та вигідність певних банківських послуг для цільової групи з метою зацікавити потенційного клієнта звернутися до банківської установи. В рамках даної кампанії буде подаватися не тільки загальна інформація про продукт банку, а й формуватиметься його імідж. Для рекламної кампанії УкрСиббанку будуть використовуватися такі медіаносії: телебачення – реклама транслюватиметься на таких каналах як: Інтер, ICTV, СТБ, НТН, ОРТ Міжнародний, М1, ТРК Україна; національна преса – газети: «Теленеделя», «Факты и комментарии», «Сегодня», «Комсомольская правда в Украине», «Аргументы и факты в Украине»; Інтернет.

5. Поліпшення регіональної структури банку.

Була проведена оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих за-

ходів. Експертами (керівництвом банку) буде оцінено можливість збільшення доходу банку за рахунок впровадження цих заходів. Як показали розрахунки, реалізація запропонованих заходів є ефективною для банку, оскільки банк зможе отримувати додатковий прибуток в розмірі 42959,78 грн.

Таким чином, зміцнення конкурентних позицій стає необхідною умовою досягнення банком стійкого та тривалого ділового успіху, оскільки саме конкурентні переваги сприяють придбанню банком певної ринкової сили, а тому захищають банк від атак конкурентів та укріплюють його позиції.

Ефективність використання конкурентоспроможності як ринкової характеристики значною мірою залежить від теоретичної обґрунтованості цього показника та досконалості методики його визначення. У сучасних умовах недостатньо лише кількісної оцінки конкурентоспроможності. Важливого значення набуває ступінь її практичного використання та раціональність авансованих витрат на формування конкурентної позиції банку.

Використання досягнутої конкурентоспроможності зумовлюється характером обраної банком стратегії. Вона може бути активною (що свідчить про наміри подальшого посилення досягнутої конкурентоспроможності) або пасивною (тобто пов'язаною з прагненням зберегти завойовані позиції). Володіти інформацією про особливості стратегії банку дуже важливо для конкурентів. Адже банк із відносно невисоким рівнем конкурентоспроможності, проте з активними ринковими амбіціями (до того ж підкріпленими відповідними потенційними можливостями) може виявитися більш небезпечним конкурентом, ніж банк із вищим рівнем конкурентоспроможності, який, однак, прагне лише зберігати завойовані конкурентні позиції.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Кузнецова А. Оцінка впливу іноземного капіталу на банківську систему України / А. Кузнецова, О. Другов, В. Рисін // Вісник Національного банку України. – 2011. – №1. – С. 24-27.
2. Бюлетень Національного банку України. – 2010. – № 2. – С. 177. – С. 3.
3. Офіційний сайт асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
4. Динаміка дотримання банками України економічних нормативів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
5. Лупоносів О.Г. Проблеми стратегічного маркетингу в банківській сфері України / О.Г. Лупоносів, В.В. Шустов // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 6. – С. 20-22.
6. Парасій-Вергуненко І.М. Конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу / І.М. Парасій-Вергуненко // Вчені записки: наук. зб.; відп. ред. А.Ф. Павленко. – К., 2009. – Вип.8. – С. 104-112.
7. Поморина М.А. Некоторые подходы к управлению эффективностью деятельности банка / М.А. Поморина // Банковское дело. – 2010. – № 10 – С. 11-16.
8. Симонян А. Модели для повышения эффективности работы банка / А. Симонян, А. Авестисян // Бухгалтерия и банки. – 2010. – № 10 – С. 35-37.

Надійшла до редколегії 15.07.2011