

СЕКЦІЯ 5
ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336

Дерев'янку О.В.
аспірант

Класичного приватного університету

ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті обґрунтовано необхідність якісної розробки конкурентної стратегії комерційного банку. Автором проведено аналіз та систематизовано існуючі підходи стосовно формування банківської конкурентної стратегії.

Ключові слова: конкурентна стратегія, комерційний банк, ринок банківських послуг.

Дерев'янку А.В. ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье обоснована необходимость качественной разработки конкурентной стратегии коммерческого банка. Автором проведено анализ и систематизированы существующие подходы относительно формирования банковской конкурентной стратегии.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, коммерческий банк, рынок банковских услуг.

Derevyanko O.V. FEATURES COMPETITIVE STRATEGY COMMERCIAL BANK IN MODERN CONDITIONS

In the article the necessity of qualitative development of competitive strategy of a commercial bank. The author analyzed and systematized the existing approaches to the formation of the banking competitive strategy.

Keywords: competitive strategy, commercial bank, banking services market.

Вступ. У сучасних умовах ринок банківських послуг характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, зростанням кількості комерційних банків, зміною попиту, підвищення рівня ризикованості та невизначеності. В таких умовах рівень конкуренції активно підвищується, а, отже, банки концентрують свою увагу на доскональній розробці ефективної конкурентної політики. Крім того, інтернаціоналізація банківської сфери протягом останнього десятиліття зумовила посилення стратегічного напрямку діяльності суб'єктів фінансового ринку. Актуальним питанням стає вибір та формування стратегії конкурентної поведінки банків, що забезпечували б довгострокову перемогу не тільки поміж національних, але й міжнародних банків.

Вагомий внесок в розробку теоретико-методичних засад формування та реалізації конкурентної стратегії суб'єктів банківського ринку внесли праці видатних вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: А. Архипова, М. Книш, А. Нестеренко, Ф. Котлер, Дж. Мур, Ф. Хайек, З. Шершньова, Т. Юр'єва та ін.

У багатьох наукових роботах розглянуто багато підходів щодо класифікації конкурентних стратегій, вибору тієї чи іншої моделі поведінки суб'єкту господарювання в різних конкурентних умовах. Проте недостатня увага була приділена висвітленню комплексного бачення теоретико-методичних підходів щодо формування стратегії суб'єктів господарювання, зокрема комерційних банків, їх сильних та слабких сторін, що й потребує більш глибокого вивчення.

Постановка проблеми. Мета роботи – розкрити основні аспекти вибору конкурентної стратегії комерційного банку, а також здійснити аналіз підходів до її формування.

Результати дослідження. Існування і розвиток комерційного банку в жорстких умовах банківського ринку залежать від менеджменту. Менеджмент в широкому сенсі слова – це управління фінансовими активами, управління ростом філіяльної мережі

банку, розробка конкурентної стратегії спільно зі стратегією розвитку. В даний час без погодження, затвердження та виконання планів розвитку на довгострокову перспективу, тобто стратегій, не може обійтися жоден банк. Розробка конкурентної стратегії є одним із найважливіших аспектів діяльності банку. У багатьох банках вже давно існують спеціальні підрозділи, які займаються розробкою стратегій, аналізом результатів, отриманих при реалізації цих стратегій.

Конкурентна стратегія – комплекс дій, які повинен здійснювати банк для забезпечення конкурентоспроможності та її підтримки протягом довгострокового періоду.

У науковій літературі визначають чотири рівні банківських конкурентних стратегій. Банк має широкі можливості вибору моделей поведінки та конкурентних стратегій. Важливим завданням постає правильний вибір стратегії поведінки в конкурентному середовищі та, відповідно, місця банку на ринку (рис. 1).

Корпоративна стратегія: являє собою загальну стратегію банку, яка визначає сегменти на яких функціонує банк, напрямки його діяльності та сферу клієнтів
Ділова стратегія розробляється банком для кожної сфери його діяльності окремо. Чим більше видів банківських послуг надає установа, тим більша кількість її ділових стратегій
Функціональна стратегія розробляється окремо для кожного напрямку діяльності банку (надання послуг, фінансування, збут)
Оперативна стратегія розробляється для кожного з функціональних підрозділів, філіалів, представництв відділень

Рис. 1. Рівні банківських конкурентних стратегій

Сучасний банківський ринок проявляється у вигляді продавців – комерційних банків і покупців – клієнтів банку, партнерів банку і т.д., причому відбувається видозміна конкуренції з урахуванням ін-

ших ринкових секторів, також задіяних у банківській конкуренції:

1. Ринок виробництва та послуг. Роль комерційного банку полягає в тому, що він виступає як продавець банківських послуг (розрахунково-касове обслуговування, ведення рахунків), як фінансовий посередник (іпотечне кредитування), а також у ролі покупця виробничих ресурсів (офісне обладнання).

2. Ринок споживання і послуг. Банки виступають як фінансові посередники (видача позик на споживчі цілі).

3. Ринок праці. Він проявляється в тому, що в банках постійно ведеться робота з персоналом – підбір та поповнення, оновлення, перестановка, підвищення кваліфікації і т.д., банки виступають тут у ролі покупців.

4. Ринок інформаційного продукту. Комерційні банки виконують двоякі функції: продавців банківських послуг (фінансові консультації) і покупців виробничих ресурсів (необхідність в програмному забезпеченні).

5. Ринок нерухомості. На цьому ринку комерційні банки виступають, частіше, у якості фінансових посередників – покупцями (придбання земельних ділянок і нерухомості) або продавцями (реалізація застави з неповерненого іпотечним кредитом).

6. Фінансові ринки. Комерційні банки проявляють себе і висуваються на перше місце в ролі ринку позичальників, гравців на валютному та ринку цінних паперів. Роль покупця і продавця притаманна кожному ринку: банки купують тимчасові права на грошові кошти. Саме тому сфера банківської конкуренції в сучасному розумінні сприймається дуже великою, а конкурентне середовище – різноманітним і різномірним.

Кожен сучасний комерційний банк перед розробкою свого стратегічного плану розвитку визначає власні стратегічні зони діяльності, причому кожен раз при розробці плану необхідно враховувати зміну фінансового ринку і рівень адаптації стратегічних зон діяльності до цих змін.

Класифікацію стратегічних зон діяльності розглянемо за наступними показниками: рентабельність банківських продуктів і динаміка у співвідношенні з прибутком; темпи зростання продажів банківських продуктів із відстеженням на них попиту; можлива регіональна або національна дестабілізація ринку, рівень підготовленості банку по переходу в іншу стратегічну зону діяльності; чинники та умови конкуренції з іншими банками за конкурентними стратегічними зонами діяльності.

Постійно розвиваючись та змінюючись, банківський ринок викликає збільшення числа комерційних банків і загострення конкуренції, нагадуючи всім сучасним банкам про важливість методів менеджменту та маркетингу, підкреслюючи значимість банківської конкурентної стратегії. Що ж притаманне конкурентній стратегії на сьогоднішній день?

Перш за все, під конкурентною стратегією слід розуміти сукупність правил, яких має дотримуватись банк для досягнення і довгострокової підтримки своєї конкурентоспроможності. В даний час конкурентна стратегія є складовою частиною системи цілей комерційного банку. Традиційна система цілей комерційного банку – прибутковість, ліквідність, мінімізація ризику, поповнилася ще однією – забезпечення конкурентоспроможності. Спочатку головною проблемою стратегії була проблема ефективного використання наявних ресурсів і виробництва на цій основі якомога більшої кількості якісних банків-

ських продуктів і послуг, що можна охарактеризувати як виробничу концепцію конкурентної стратегії.

Певним кроком вперед стала товарна концепція конкурентної стратегії. Упор в ній робиться не на кількість, а на якість вироблених банківських продуктів і послуг. Наступною сходинкою в еволюції конкурентної стратегії стала її збутова концепція, що висунула на перший план проблему просування банківських продуктів. На стадії реалізації стратегія набуває форму конкурентних заходів реалізації банківської політики. Товарна політика банку полягає у визначенні та зміні асортименту, якості та обсягу пропонованих банківських послуг; цінова політика комерційного банку передбачає встановлення цін на різні банківські продукти та їх зміна відповідно до зміни ринкової ситуації.

Збутова політика банку спрямована на доведення банківського продукту до потенційного покупця. Комунікаційна політика – це система засобів взаємодії банку з потенційними споживачами, спрямована на те, щоб спонукати їх купувати банківські послуги.

Відмінною рисою комерційних банків у сфері маркетингу є їх висока маркетингова активність через збільшення числа конкурентів. Спостерігається тенденція буденності банківської конкуренції в економіці, це створює передумови того, що банківський маркетинг добре вписався в банківський ринок.

Розглянемо банківську стратегію через її складові, найбільш поширені і часто згадувані в сучасній літературі: 1) корпоративна стратегія; 2) ділова; 3) функціональна; 4) оперативна.

Корпоративна стратегія – це стратегія компанії (у нашому випадку комерційного банку) як єдиного цілого. Вона є елементом корпоративної місії, визначаючи, на яких нішах банківського ринку функціонує комерційний банк, чи є він диверсифікованим або надає тільки вузький спектр банківських послуг, орієнтується на широкий або вузький круг клієнтів і організацій.

Ділова стратегія розробляється для кожної ділової сфери, що виділяється в комерційному банку. Якщо банк функціонує, наприклад, тільки для корпоративних клієнтів або представляє всі види банківських послуг, то в ньому відбувається збільшення ділових стратегій при великій кількості банківських послуг, і навпаки – при малій їх кількості.

Функціональна стратегія відповідає кожній із сфер комерційного банку – таких як виробництво банківського продукту, умови збуту, фінансування.

Оперативна стратегія формується для відокремлених підрозділів компанії – функціональних підрозділів, відділів, філій, представництв та ін. У цілому стратегії розвитку комерційних банків спрямовані на розширення ресурсної бази як у сегменті організацій і підприємств, так і щодо фізичних осіб, збереження темпів зростання доходів від кредитування, освоєння нових програм кредитування, у тому числі вдосконалення іпотечного кредитування.

Основні принципи розвитку комерційного банку: підтримка високої ділової репутації і стійкості, збереження статусу банку як соціально значимого установи; збільшення обсягу проведених операцій, розширення і вдосконалення спектра послуг, що надаються в умовах зростання конкуренції на фінансових ринках; нарощування капітальної бази, адекватної зростанню активних операцій банку; забезпечення інвестиційної привабливості банку, підвищення рівня прибутку; мінімізація ризиків банківської діяльності, в першу чергу кредитної, збереження високої якості кредитного портфеля; підтримка оптимально-

го співвідношення ліквідності і прибутковості банківських операцій; розширення клієнтської бази за рахунок населення, а також підприємств середнього та малого бізнесу; розвиток роздрібного бізнесу: вдосконалення існуючих програм кредитування та залучення вкладів, просування пластикових проектів та зростання мережі банкоматів, розширення присутності банку в регіоні, відкриття нових додаткових офісів, реалізація програми комплексного обслуговування населення; формування в банку сучасної, адекватної масштабу і складності бізнесу та відповідає міжнародним стандартам системи управління: проведення гнучкої процентної та тарифної політики, використання ефективних процедур внутрішнього контролю та управління ризиками банківської діяльності; оптимізація витрат внутрішньобанківської діяльності; мінімізація вартості залучених ресурсів, впровадження функціонально-вартісного аналізу оцінки нових банківських продуктів і послуг, ведення управлінського обліку за принципами міжнародних стандартів; формування колективу професійних та висококваліфікованих співробітників, вдосконалення системи мотивації персоналу.

Традиційно розробка стратегій комерційних банків ґрунтувалася на виборі декількох ключових факторів. Банки визначали свою депозитну і кредитну політику: формували принципи, на яких готові залучати кошти, і вказували напрямки, на яких вони готові розміщувати кошти, здійснюючи дохідні операції.

Залежно від вибору в цих областях реалізовувалися різні стратегії і формувалися різні типи банків. Другим великим елементом стратегії була структура активів і пасивів, яка «надбудовувалася» над описами перших двох політик і вказувала на стійку структуру співвідношення активів і пасивів.

Третє – банки у своїй стратегії встановлювали прийнятні ризики, і дані граничні умови, зрештою визначали політику кредитування, безпеки, ліквідності. До цих традиційних блоків по мірі розвитку банківського сектора були додані нові модулі: додаткові фінансові операції банків, що приносять непроцентний дохід.

Другим новим модулем стала комунікаційна політика банку, що включає розвиток суспільних зв'язків і роботу з державними органами. Очевидно, що відмінне фінансове управління банком при проґраші в інформаційній політиці веде до гальмування роботи банку.

Третій інноваційний модуль стратегії банку – оновлена технологічна інфраструктура: карткові технології, електронні гроші, інтернет-банкінг і т.д.

Сучасний комерційний банк кожен раз повинен описувати, як він планує свою позицію в цьому від-

ношенні. Держава стала вводити поняття соціально відповідального бізнесу, поширюючи його на комерційні банки. Банку в своїй політиці необхідно відобразити соціальну доктрину, роль і місію банку в суспільстві. Останнім часом надзвичайно важливим є опис стратегії кадрової політики комерційного банку, пов'язаної з колективним управлінням і формуванням команд.

Загальна тенденція до скорочення чисельності населення і прогнозоване зростання дефіциту кваліфікованого персоналу ставить перед банками питання про кадрове наповнення. Досягнення цілей і рішення задач, визначених стратегією розвитку комерційного банку, дозволять підкреслити важливість ролі конкурентної стратегії в його місії, зміцнити і розвинути банківську систему з метою захисту інтересів учасників фінансового ринку, всіляко сприяти процесу економічного розвитку країни в цілому.

Висновки. Формування ефективної системи менеджменту є одним з основних завдань будь-якого суб'єкта господарювання, з огляду на це аналіз основних видів конкурентних стратегій як важливих інструментів управління конкурентоспроможністю банків є важливим завданням сьогодення. Так, конкурентні стратегії являють собою моделі поведінки комерційних банків, що спрямовуються на отримання довгострокової конкурентної переваги на ринку банківських послуг в умовах наявних ресурсів та існуючого конкурентного середовища.

Для підвищення ефективності конкурентної стратегії банку слід звернути увагу на такі основні положення. По-перше, необхідним аспектом розробки стратегії є концентрація зусиль та спеціалізація на найбільш перспективних клієнтських групах. По-друге, проаналізувавши потреби й вимоги споживачів, а також стратегію конкурентів, слід зосередитися на впровадженні нових банківських продуктах, стимулюванні збуту та реалізації маркетингових заходів. Сучасні тенденції банківського менеджменту характеризуються орієнтацією на підвищення ефективності взаємовідносин з клієнтами – заохочення існуючих та залучення нових.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верников А.В. Иностранные банки в переходной экономике: сравнительный анализ [Текст] / А.В. Верников. – М. : ИМЭПИ РАН, 2005. – 304 с.
2. Дзюблюк О. Ринок банківських послуг: теоретичні аспекти організації і стратегії розвитку в Україні [Текст] / О. Дзюблюк // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 41–49.
3. Михайлова М. Роль конкурентной стратегии современного коммерческого банка / М. Михайлова // Финансы и кредит. – 2008. – № 36(324). – С. 38–43.