

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

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

В статъе обоснована необходимость качественной разработки конкурентной стратегии коммерческого банка. Автором проведен анализ и систематизированы существующие подходы относительно формирования банковской конкурентной стратегии базового или матричного типа.

In the article the necessity of developing competitive strategy of quality commercial bank. The author analysis and systematizes existing approaches to formation of the banking competitive strategy of base or matrix type.

Ключові слова: конкурентна стратегія, рівні конкурентних стратегій банку, матричні конкурентні стратегії, базові конкурентні стратегії.

Актуальність теми дослідження. Стан сучасного ринку банківських послуг характеризується постійними мінами у зовнішньому середовищі, зростанням кількості комерційних банків, зміною попиту, підвищення рівня ризикованості та невизначеності. На початок 2010 р. кількість банків, зареєстрованих в Україні, досягала 197, що є досить високим показником. Очевидно, що 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 стали вибір та формування стратегії конкурентної поведінки, що забезпечували б довготривалу перемогу не тільки серед національних, але й міжнародних банків.

Аналіз останніх наукових досліджень. На сучасному етапі можна говорити про вагомий науковий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування та реалізації конкурентної стратегії суб'єктів господарювання, що засвідчують праці видатних вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Л.Антонюк, А.Архипова, А.Бранденбургер, С.Брю, І.Должанський, П.Єщенко, М.Книш, А.Нестеренко, О.Нужна, С.Козьменко, Ф.Котлер, Дж.Мур, Н.Перцовський, М.Портер, Ф.Хайек, П.Хейне, Р.Фатхутдінов, З.Шершньова, Т.Юр'єва та ін. У численних наукових працях розглянуто власні підходи авторів стосовно класифікації конкурентних стратегій, вибору тієї чи іншої моделі поведінки суб'єкту господарювання в різних конкурентних умовах. Проте недостатня увага була приділена висвітленню комплексного бачення наявних теоретико-методичних підходів до формування стратегії суб'єктів господарювання, зокрема комерційних банків, їх сильних та слабких сторін, що й потребує більш глибокого вивчення.

Мета роботи – розкрити теоретико-методичні аспекти вибору конкурентної стратегії комерційного банку, а також здійснити аналіз наявних підходів до її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загострення конкуренції в банківській системі стимулює банки впроваджувати нові методи менеджменту. Розробка конкурентної стратегії є одним з найважливіших аспектів діяльності банку. Перш за все, банківська установа визначає пріоритетні стратегічні сфери діяльності, які класифікуються за наступними показниками:

- рентабельність продуктів банку, їх динаміка;
- попит на банківські послуги та темпи росту їх продажу;
- можливість виникнення надзвичайних ситуацій в регіоні або країні;
- особливості конкуренції з іншими банками [1].

Г.Коробова в роботі [2] визначає конкурентну стратегію як комплекс дій, які повинен здійснювати банк для забезпечення конкурентоспроможності та її підтримання протягом довгострокового періоду.

У сучасній науковій літературі визначають чотири рівні банківських конкурентних стратегій, які представлені на рис. 1.

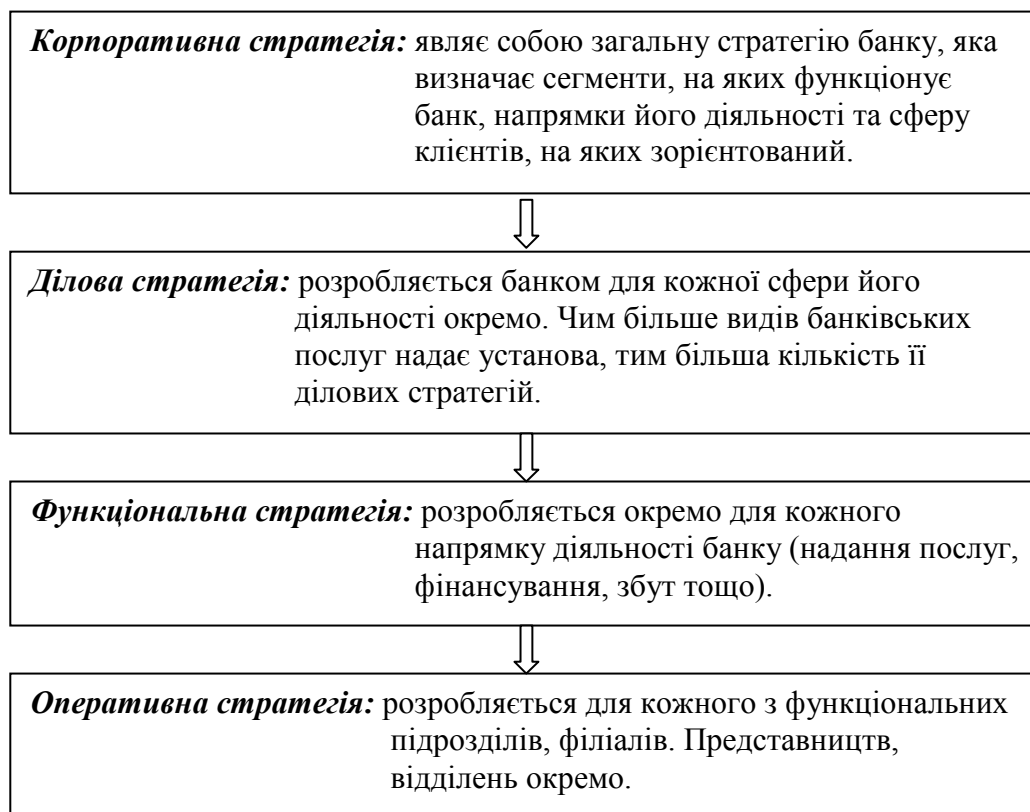


Рис. 1. Рівні банківських конкурентних стратегій [1,3]

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.

Розглянемо основні підходи до формування конкурентних стратегій банків. Так, однією з найбільш відомих класифікацій є виділення трьох базових конкурентних стратегій поведінки, які автори [4-7] розглядають з різних аспектів: управлінського (М.Портер, Ф.Котлер), біологічного (А.Юданов) та еволюційного (Й.Шумпетер).

Характеристика, особливості класифікацій, систематизовано в таблиці 1.

Базові конкурентні стратегії банку (складено автором на основі [6, 8-10])

<i>Назва моделі</i>	<i>Конкурентна стратегія поведінки</i>			<i>Особливості моделі</i>
Модель М.Портера	Лідерство за витратами	Стратегія диференціації банківських продуктів, обслуговування	Стратегія концентрації на одному сегменті ринку	Класифікація стратегій залежно від цільового ринку збуту та виду стратегічної переваги (в собівартості або унікальності продукту)
А.Юданов, Л.Раменський	Віолентна стратегія - цінове лідерство;	- Патієнтна стратегія – диференціація продуктів; - Стратегія експлерентів – створення інновацій	Стратегія комутантів – фокусування на незайнятих сегментах ринку.	Проводиться аналогія між банківською та екологічною конкуренцією
Дж.Грайм	Конкурентна стратегія	Стрес-толерантна	Рудеральна стратегія	Стратегії розрізняють залежно від інтенсивності постійних та змінних зовнішніх факторів
Й.Шумпетер	Консервативна стратегія		Новаторська стратегія	На основі еволюційного підходу виділив стратегії співіснування банків з різними конкурентними поведінки в одних і тих же ринкових умовах
Фризевінкель	Леви, слони, бегемоти	Лиси	Ластівки	Стратегії поведінки конкурентів на основі асоціацій з тваринами. Проте теорія не описує кількісні та якісні характеристики стратегій
Переваги	-прибуток навіть при гострій конкуренції; -формування вхідних бар'єрів на ринку	- зниження чутливості клієнтів до ціни; - високі вхідні бар'єри на ринку; - високий прибуток; - висока лояльність клієнтів.		

<i>Назва моделі</i>		<i>Конкурентна стратегія поведінки</i>	<i>Особливості моделі</i>	
<i>Недоліки</i>	- необхідність наявності значних резервів для зниження витрат; - поява нових лідерів за витратами.	- розрив у ціні порівняно з лідерами за витратами; - ризик втрати важливості специфіки продукту для клієнту.	- різниця в цінах вище, ніж переваги в сегменті; - відмінності між потребами ринку та окремого сегменту.	

Окрім базових конкурентних стратегій, в маркетинговій теорії розроблена велика кількість підходів до вибору конкурентних стратегій на основі побудови матриць та стратегічного планування. У табл. 2 узагальнено основні види таких моделей.

Таблиця 2

Матричні конкурентні стратегії банку (складено автором на основі [10-15])

<i>Назва</i>	<i>Основна ідея</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Boston Consulting Group</i>	На основі портфельного поділу банківських послуг (так званих стратегічних виробничих груп) будується матриця «відносна частка на ринку – темпи зростання галузі», в результаті вибирається стратегія з таких варіантів: -наступальна стратегія («зірка»); -підтримка, стратегія консолідації («дійна корова»); -наступальна/деінвестиційна стратегія («важке дитя»); -деінвестиційна стратегія («собака»).	- наочність представлення проблем; - простота; - можливість вибору стратегії на основі моделі.	- урахування тільки двох критеріїв, не враховуючи інші; - ігнорування факту, що послуги можуть займати проміжні позиції в матриці.
<i>General Electric/McKinsey</i>	Дозволяє проаналізувати стратегічні конкурентні позиції банків на основі з одного боку - факторів, які залежать від організації (темпи росту ринку, розміри тощо), а з іншого - характеристики банку (його відносна частка ринку, конкурентні переваги та ін.). У такій системі координат будується матриця 3×3.	- детальна класифікація послуг, які порівнюються; - можливість вибору з переліку варіантів.	- поверхневність стратегій; - ігнорування взаємодії між банківськими продуктами.

<i>Назва</i>	<i>Основна ідея</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Arthur de Little,</i>	Ґрунтуючись на концепції життєвого циклу галузі, дана модель пропонує вибирати конкурентні стратегії банку з огляду на етап розвитку, на якому він знаходиться.	- здійснення аналізу фактичного та потенційного станів кожного з банківських продуктів; - формування стратегій для всіх напрямків діяльності.	- схематичність моделі; - потребує досвідчених виконавців.
<i>Shell/DPM</i>	Являє собою двовимірну матрицю з всіма «конкурентна позиція» та «галузеві переваги». У результаті аналізу банку та ринку вибирається одна з дев'яти можливих стратегій: лідери бізнесу; стратегія росту; генератор готівки; посилення конкурентних переваг; продовження бізнесу з обережністю; часткове згортання; збільшення обсягу послуг вдвічі або згортання бізнесу; продовження бізнесу з обережністю або часткове згортання; згортання бізнесу.	- об'єднання кількісні та якісні характеристики під час аналізу; - відсутність прямого взаємозв'язку між часткою ринку та прибутковістю банку.	- неможливість виділення найбільш важливих перемінних; - проблема порівняння різних продуктів, оскільки єдина система перемінних відсутня.
<i>Матриця „Депозити-кредити”</i>	Основними критеріями оцінки є частки банку на ринку кредитів та на ринку депозитів. На основі такого розподілу будується матриця «Депозити – Кредити», в якій розрізняють шість моделей поведінки.	- дослідження динаміки розвитку банку; - визначення його стратегічних цілей; - можливість прогнозування.	- суб'єктивність аналізу; - умовність припущень.
<i>Матриця „Ринкова структура депозитів”</i>	Будується матриця в системі координат часток банку на ринку депозитів фізичних та юридичних осіб, останній з яких є оптимальним для конкурентоспроможності банку.	Ретроспективний та перспективний аналіз банківської діяльності.	Не враховує співвідношення часток ринку, їх динаміки.

<i>Назва</i>	<i>Основна ідея</i>	<i>Переваги</i>
<i>Матриця „Відносна динаміка ринкової частки”</i>	На основі побудови матриці в системі координат «темпи росту ринкового положення банку – темпи росту ринку банківських послуг» визначається рівень конкурентоспроможності банку на фоні загальноринкового зростання.	Оцінка положення банку на ринку серед конкурентів.
<i>Матриця "Частка ринку / Рівень рентабельності"</i>	Конкурентна позиція банку з допомогою даної матриці аналізується на основі показників рентабельності активів та ринкової частки банку.	- порівняння конкурентного становища банку з іншими; - простота застосування.

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. Встановлено, що існує чотири рівні банківських стратегій конкуренції – корпоративний, діловий, функціональний та оперативний. Окрім цього, визначено основні науково-методичні підходи, виділено базову класифікацію конкурентних стратегій поведінки, яка розглядалась вченими з управлінського, біологічного та еволюційного аспектів. Сучасна маркетингова теорія дозволила проаналізувати сутність та особливості матричних конкурентних стратегій банку, які найчастіше застосовуються в банках.

Для підвищення ефективності конкурентної стратегії банку, як зазначається в роботі, 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Михайлова М. Роль конкурентной стратегии современного коммерческого банка / М. Михайлова // Финансы и кредит. – 2008. - № 36 (324). – С. 38–43.
2. Банковское дело : учебник / ред. Г. Г. Коробова. – изд. с изм. – М. : Экономистъ, 2006. – 766 с.
3. Столпирова Л. Конкуренция и коммерческие банки / Л. Столпирова, М. Андреянова // Вестник ТИСБИ. – 2005. - № 1. – С. 15 – 18.
4. Grime J. P. Plant Strategies & Vegetation Processes / J. P. Grime. – N.-Y : J. Willey & Sons, 1979. – pp. 73–78.
5. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
6. Юданов А. Типы конкурентных стратегий: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – № 10. – 1990. – С. 51–63.
7. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / И. Шумпетер ; пер. с англ.. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
8. Гроховский А. Методика расчета и выбора стратегии конкурентного поведения агентов на рынке / А. Гроховский, С. Лапшина, Д. Берг // Известия Орловского государственного технического университета. Серия: Информационные системы и технологии. – 2006. – № 1 (4). – С. 39–44.

9. Попков В. Идентификация конкурентных стратегий российских банков / В. Попков, Д. Берг М. Капралов // Банки и технологии. – 2001. – № 5. – С. 70–73.

10. Нікітін А. В. Маркетинг у банку : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. В. Нікітін. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.

11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

12. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. - М. : Финпресс, 2004. – 192 с.

13. Юрлов Ф. Особенности и возможности применения портфельного анализа при стратегическом планировании и управлении на предприятии / Ф. Юрлов, К. Галкин, Т. Малова, Д. Корнилов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2004. – № 2. – С. 341 - 346.

14. Меда Н. Конкурентна позиція банку: детермінанти, визначення та стратегічні альтернативи / Н. Меда // Науковий вісник НЛТУ України : зб. науково-технічних праць. – 2006. – № 16.2. – С. 198–201.

15. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 752 с.