

# ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ

*Н.М. Сушко, канд. екон. наук, Київський національний торговельно-економічний університет*

За останні десятиліття банківська система нашої країни зробила значний крок до ринкових відносин, головним атрибутом яких є наявність конкуренції між банками. У середині 90-х років комерційні банки почали конкурувати. Вони змагалися за клієнтів і за найбільш вигідні сфери розміщення ресурсів. Виявилось, що однією із найбільш суттєвих для практики і найменш вивчених у теорії проблем стратегічного планування діяльності банку є оцінка його конкурентної позиції.

Конкурентна позиція в ринковій банківській системі, займаючи одне з головних місць у системі стратегічних цілей банку, служить одночасно засобом і ціллю діяльності комерційного банку. Слід зазначити, що у довгостроковому стратегічному плануванні банку головну роль відіграє його конкурентна позиція у цілому, а у тактичному й оперативному маркетинговому плануванні – конкурентні позиції окремих продуктів банку. Нині на практиці звичайно окремо складають конкурентну стратегію банку, а в тактичному й оперативному плануванні – план маркетингу.

Загальновідомо, що специфіка банку як комерційного підприємства визначається специфікою його операцій, банківських продуктів.

Специфіка банку і банківських продуктів обумовлює і визначення його конкурентної позиції.

До основних характерних особливостей банку як суб'єкта ринкових відносин можна віднести такі:

- 1) банк є підприємством сфери послуг і посередницькою організацією;
- 2) комерційні банки є елементами системи державного управління;
- 3) банки є багатопрофільними, багатогалузевими підприємствами, що здійснюють діяльність на багатьох ринках: на фінансовому, на ринку банківських послуг, праці, устаткування, на інформаційному, рекламному і багатьох інших;
- 4) банки здійснюють прибуткову діяльність не тільки шляхом реалізації своїх продуктів (надання послуг клієнтам), але і здійснюють операції на фінансових ринках від свого імені та за свій рахунок;
- 5) банки за родом своєї діяльності конкурують не тільки з іншими банками, але і з багатьма іншими групами ринкових суб'єктів, спеціалізованими фінансовими інститутами і з нефінансовими підприємствами й організаціями.

Крім вищезазначеного, слід також виділити і особливості банківських послуг, що мають значення при визначенні їхньої конкурентної позиції:

- персоніфікованість надання послуг клієнтам;
- одиничність виробництва більшості банківських продуктів;
- комплексність споживання послуг клієнтами;
- обумовленість якості послуг фінансовим станом банку;
- особливості обліку;

- високий ступінь конфіденційності (інформаційна закритість) тощо.

Усе це обумовлює необхідність у процесі дослідження конкурентної позиції банку ввести декілька теоретичних припущень, а саме:

1. основною метою діяльності банку є одержання прибутку від обслуговування клієнтів;
2. вся інша діяльність банку має підпорядкований характер щодо його діяльності на ринку.

Виходячи із вищевказаного, можна дати визначення як конкурентної позиції банку, так і конкурентної позиції банківського продукту. Так, під конкурентною позицією банку слід розуміти економічну категорію, призначену для оцінки результатів і стратегічного планування діяльності комерційного банку, що показує місце, яке банк займає на ринках збуту своїх продуктів відповідно до результатів своєї діяльності, а також зі своїми перевагами і недоліками у порівнянні з іншими банками і небанківськими інститутами, що оперують на тих же ринках.

Конкурентна позиція банківських продуктів може бути визначена як економічна категорія, призначена для оцінки результатів діяльності та визначення ринкової політики банку щодо певного продукту, характеризує місце, яке займає продукт на ринку відповідно до своїх споживчих характеристик і конкурентних переваг щодо аналогічних продуктів конкурентів і продуктів-субститутів.

Як видно з визначення, відмінності конкурентної позиції продукту від конкурентної позиції банку полягають у тому, що:

1. конкурентна позиція продукту на ринку характеризується, головним чином, його споживчими характеристиками, а не показниками ефективності діяльності, як у випадку з конкурентною позицією банку;
2. конкурентна позиція продукту визначається шляхом порівняння самих продуктів, а не банків;
3. призначення конкурентної позиції продукту обмежено оцінкою результатів і плануванням діяльності банку тільки за одним продуктовим напрямком.

Між показниками конкурентної позиції банківського інституту в цілому і конкурентними позиціями його окремих продуктів існує складний діалектичний взаємозв'язок. Так, при оцінці конкурентноздатності окремих послуг, наприклад, банківських депозитів, для споживача важливим показником конкурентноздатності депозитів різних банків є надійність самого банку, тобто показник загального характеру. З іншого боку, при оцінці конкурентноздатності банку в цілому не менше значення, ніж показники, що характеризують розміри банку, рентабельність його роботи і фінансову сталість, мають показники конкурентноздатності його послуг: широта асортименту, якість обслуговування, кількість клієнтів, розгалуженість збутової мережі тощо.

У зв'язку з цим практично неможливо провести чітку межу між показниками конкурентної позиції банку і його продуктів. Якщо проводити тільки аналіз конкурентної позиції продуктів, то він, безумовно, включатиме характеристики банку в цілому, а при проведенні ж комплексного аналізу

конкурентної позиції банку можна аналізувати окремо показники роботи банку в цілому і окремо специфічні показники, що характеризують конкурентну позицію його продуктів.

Клієнтам, що користуються широким спектром банківських послуг, важливо оцінювати при виборі банку його конкурентну позицію в цілому.

Як показує практика, деякі юридичні особи, вибираючи банк, часом навіть не цікавляться ні цінами на послуги банку, ні їхньою якістю, а лише надійністю, популярністю і престижністю самого банку і ставленням керівництва банку до свого підприємства. У цьому і полягає специфіка конкурентноздатності банку як партнерського підприємства, що встановлює довгострокові відносини з клієнтами. У зв'язку з цим величезну роль при оцінці конкурентноздатності одержує аналіз внутрішньобанківських процесів, а саме: обсяг банківських ресурсів, рівень менеджменту, кваліфікації персоналу, прибутковості його фінансових операцій. Показники конкурентної позиції конкретних продуктів більше значення мають, наприклад, для споживачів банківських послуг, не пов'язаних у довгостроковому періоді з банком. До таких послуг належать кредити, послуги з інкасації, з валютного контролю, разові угоди з цінними паперами, з іноземною валютою, консультаційні послуги тощо. Крім того, для самого банку також важливо знати власну позицію на ринку, щоб ефективно управляти своїми продуктами.

Таким чином, до основних функцій категорії “конкурентна позиція банку” належать:

- 1) оцінка результатів діяльності банку;
- 2) стратегічне планування діяльності банку.

Оцінка результатів діяльності комерційного банку важлива не тільки для нього самого. Аналіз конкурентної позиції банку має практичне значення для широкого кола економічних суб'єктів. Для кожної категорії суб'єктів конкурентна позиція банку має різне значення, причому для кожної з них важливі свої певні аспекти конкурентної позиції банку, що виражаються в конкретних якісних чи кількісних показниках.

У табл. 1 наведені основні групи таких суб'єктів і цілі, для яких їм необхідно знати конкурентні позиції банків.

Отже, роль конкурентної позиції в банківській сфері виражається в тому, що вона є одним з найважливіших інструментів банківського маркетингу і стратегічного менеджменту.

*Таблиця 1*

### **Призначення конкурентної позиції банку для різних суб'єктів**

<b>Суб'єкти</b>	<b>Цілі вивчення конкурентної позиції</b>	<b>Ключові індикатори конкурентної позиції</b>
Комерційні банки	<ul style="list-style-type: none"><li>• оцінка результатів і стратегічне планування своєї діяльності;</li><li>• вибір банків-кореспондентів, контрагентів на ринку МБК, партнерів на фондовому ринку, агентів на ринку пластикових карт;</li><li>• моніторинг ринку з ціллю проведення відповідних мір на дії конкурентів</li></ul>	Рейтинг, конкурентна позиція банків на ринках, комплексна оцінка позицій своїх конкурентів
Централь-	<ul style="list-style-type: none"><li>• регулювання ситуації на банківському ринку;</li></ul>	Частка ринку, окремі показники

Суб'єкти	Цілі вивчення конкурентної позиції	Ключові індикатори конкурентної позиції
ний банк	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вибір банків для виконання спеціальних державних функцій і програм;</li> <li>• диференціація нагляду за діяльністю банків залежно від їхньої конкурентної позиції;</li> <li>• попередження банкрутств банків через втрати конкурентоздатності, прийняття рішень про санацію чи ліквідацію неконкурентноспроможних банків.</li> </ul>	конкурентоздатності банків (якість обслуговування клієнтів, широта асортименту послуг, якість менеджменту, рівень технологій)
Місцеві фінансові органи	Вибір банків для обслуговування бюджетів і бюджетних підприємств, а також для здійснення різних програм	Конкурентна позиція на ринку розрахунково-касового обслуговування
Державний антимонопольний комітет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запобігання чи ліквідація монополізації банківського ринку;</li> <li>• забезпечення справедливих умов конкуренції всім учасникам банківського ринку;</li> <li>• аналіз конкурентного середовища на банківських ринках;</li> <li>• розробка програми заходів з подолання бар'єрів входу на фінансові ринки, програм підтримки підприємництва і розвитку конкуренції;</li> <li>• при розгляді справ про порушення антимонопольного законодавства</li> </ul>	Частка ринку, ступінь ринкової концентрації, вхідні бар'єри, ринковий потенціал банків
Потенційні клієнти банків	Вибір банку для обслуговування	Надійність банку, рейтинг, конкурентна позиція продуктів банку
Вкладники банку	Моніторинг банківського ринку з ціллю захисту своїх заощаджень і найбільше вигідного їх розміщення	Надійність банку, рейтинг, конкурентна позиція депозитних продуктів банку
Акціонери і пайовики комерційних банків	Захист своїх інвестицій і максимізація прибутку від вкладених коштів	Комплексна оцінка конкурентної позиції свого банку, показники конкурентної позиції інших банків
Потенційні інвестори	Вибір банку для придбання його паїв чи акцій з максимальною прибутковістю і мінімальним ризиком	Рейтинги банків, комплексна оцінка конкурентної позиції відібраних банків, їх інвестиційна привабливість
Міжнародні фінансові організації	Вибір банків для акредитації у своїх програмах	Рейтинги банків, комплексна оцінка конкурентної позиції відібраних банків
Закордонні банки	Вибір банку для створення спільних банків	Рейтинги банків, комплексна оцінка конкурентної позиції відібраних банків

Можна виділити більш конкретно основні сфери практичного застосування конкурентної позиції в діяльності комерційного банку:

1. формування інформаційної бази про місце банку серед конкурентів за різними критеріями для визначення стратегії досягнення більш міцного положення на ринку;

2. виявлення резервів і шляхів підвищення конкурентоздатності банку і його послуг;
3. оцінка доцільності виходу банку на нові ринки з урахуванням і вибір стратегії поведінки на цих ринках у випадку позитивного рішення;
4. коригування конкурентних стратегій на ринках банківських послуг, на яких діє банк, у зв'язку зі зміною ринкової ситуації чи конкурентоздатності банку;
5. використання в рекламі банку показників конкурентної позиції, що сприяють зміцненню його іміджу і залученню клієнтів.

Сушко, Н.М. Функціональне призначення конкурентної позиції банку / Н.М. Сушко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць.- Суми: УАБС НБУ, 2003.- Т. 7.- С. 118-123.