

УДК 336.71.009.12

Р.П. Кирий, Київський національний торговельно-економічний університет

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ БАНКУ

Обґрунтовано необхідність формування і реалізації стратегій конкуренції як елемента системи розвитку банку. Визначено базові стратегії конкуренції та особливості їх використання в банківській сфері. Описані основні критерії та фактори, що впливають на вибір банком конфігурації стратегії конкуренції.

Ключові слова: стратегія конкуренції, рівень фокусування, базові стратегії конкуренції, диференціація, абсолютне лідерство у витратах

Постановка проблеми. Банківська система України є однією з найбільш динамічно прогресуючих сфер вітчизняної економіки. Конкуренція на вітчизняному ринку банківських послуг є надзвичайно високою, значно посилюючись з приходом на нього великих закордонних банків. Даний фактор разом зі швидкими змінами конкурентного середовища, високими темпами НТП вимагають від банків проведення якісних змін у системі стратегічного планування, і зокрема у методології побудови конкурентної стратегії як засобу вирішення проблеми визначення майбутнього розвитку банку і його успішного конкурування на ринку.

Важливість стратегічного планування в цілому і розробки стратегій конкуренції зокрема особливо зростає в умовах стабілізації політичної та економічної ситуації в країні, оскільки у банку з'являється можливість спрогнозувати власне майбутнє на більш довгий період, аніж в умовах політичної і економічної невизначеності. Наявність дієвої стратегії конкуренції дозволить банку більш ефективно здійснювати власну діяльність, реалізуючи власні конкурентні переваги, завойовуючи значні ринкові позиції і, тим самим, виконувати поставлені перед ним завдання.

Аналіз останніх досліджень. Питання сутності стратегій конкуренції, їх ролі і місця в системі стратегічного розвитку організації висвітлювалося у роботах багатьох відомих зарубіжних та вітчизняних дослідників, таких як М. Портер, Дж. Дей, Г. Азоєв, П. Забелін, Н. Моїсеєва, А. Юданов, Р. Фатхутдінов та ін. В той же час проблемам та особливостям формування стратегій конкуренції в банках приділяється дуже мало уваги.

Мета дослідження – дослідження місця та ролі стратегій конкуренції у системі стратегічного розвитку банку та можливості і особливостей застосування базових стратегій конкуренції при розробці стратегії перспективної поведінки банку на ринку.

Виклад основного матеріалу. Жодна організація, яка займається виробництвом і реалізацією товарів чи послуг, не може досягти значних конкурентних переваг за всіма характеристиками товару чи послуги, яку вона виробляє. Тому для неї вкрай необхідним є вибір пріоритетів і розробка такої стратегії діяльності, яка б якнайбільше відповідала поточним і перспективним тенденціям розвитку ринкового середовища і давала б змогу реалізувати сильні сторони діяльності організації. У 1980 році М. Портером було видано книгу “Конкурентна стратегія”, в якій автором запропоновано варіанти базових стратегій конкуренції, яких мали дотримуватися компанії для досягнення конкурентних переваг і завоювання або утримання ринкової частки. До таких стратегій (стратегічних підходів) М. Портер відносить стратегії абсолютного лідерства у витратах, диференціації та фокусування. Банки при розробці власних стратегій конкуренції також можуть брати за основу дані базові стратегії, коригуючи їх у відповідності з особливостями і специфікою своєї діяльності [1].

Багато вітчизняних і зарубіжних дослідників у своїх роботах, присвячених формуванню стратегій конкуренції, не вдаючись в дослідження глибинних ознак базових стратегій конкуренції, виділяють три варіанти базових стратегій. Дане тлумачення є спірним, тому що сам М. Портер розрізняє чотири базові стратегії, оскільки стратегія фокусування фактично містить у собі дві окремі стратегії: фокусоване лідерство у витратах і фокусована диференціація (рис. 1).

Стратегії абсолютного лідерства у витратах та диференціації передбачають можливість їх застосування у межах всього ринку. Стратегія фокусування, по суті, містить у собі дві окремі стратегії, які передбачають зосередження організації (банку) на певній групі споживачів, виді послуг чи географічному сегменті ринку і отриманні конкурентних переваг за рахунок сфокусованого лідерства у витратах або сфокусованої диференціації.

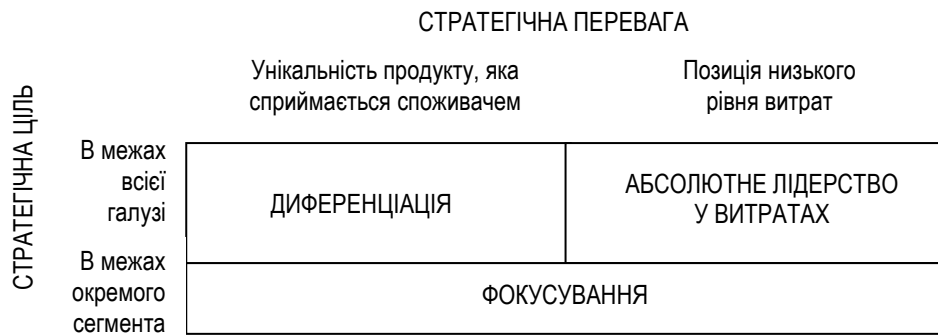


Рис. 1. Базові стратегії конкуренції М. Портера [3]

Реально використовуватися на практиці можуть лише стратегії сфокусованого лідерства у витратах та сфокусованої диференціації, оскільки будь-який суб'єкт ринку намагається конкурувати в рамках певного сегмента, питання полягає лише у визначенні його меж.

Особливістю стратегій конкуренції для банків є те, що їх не можна застосовувати у класичному вигляді. Стратегія диференціації не може бути застосована банком, оскільки можливість створення принципово нових послуг у банківській сфері є дуже обмеженою. Перелік послуг, які можуть надаватися банками, чітко прописаний у банківському законодавстві і регулюється НБУ. Тому майже всі банки пропонують однаковий перелік послуг споживачам, і диференціація у даному випадку може проявлятися лише у вигляді певного удосконалення існуючих послуг, надання їм нових властивостей, формування пакетів, які включають в себе декілька найбільш популярних серед споживачів послуг тощо.

Стратегію мінімізації витрат можна застосовувати в банках лише частково. Банк виконує ряд функцій, здійснює цілу низку операцій, при виконанні яких зменшити витрати неможливо через їх особливу специфіку (витрати на спеціалізоване технічне обладнання, програмне забезпечення, яке необхідне для виконання технічних операцій при наданні послуг тощо). З іншого боку, банк може проводити економію шляхом скорочення господарських та адміністративних витрат. Але значна така економія може негативно вплинути на рівень якості надаваних послуг, що відобразиться на конкурентних позиціях банку.

Тому для банків найбільш прийнятною стратегією конкуренції є стратегія оптимізації витрат. Збалансування різних видів витрат при наданні послуг і знаходження їх оптимального

співвідношення є основоположним принципом даної стратегії.

Відсутність концептуальних основ формування базових стратегій конкуренції обумовило спроби їх доповнення принципово новими базовими стратегіями. Так, П. Забелін, Н. Моїсєєва, Г. Азоев намагалися доповнити власними існуючі базові стратегії конкуренції. Зокрема, виділяють стратегію інновацій та стратегією оперативного реагування [1, 2]. Але скоріш за все, дані стратегії можна вважати однією з можливих умов механізму реалізації базових стратегій, аніж самостійними стратегіями конкуренції. Неможливість створення принципово нових базових стратегій конкуренції впливає з сутності економічної діяльності суб'єктів ринку.

Головним завданням економіки є задоволення необмежених потреб суспільства у суспільних благах за допомогою обмежених ресурсів шляхом оптимального розподілу цих ресурсів між різними галузями народного господарства. Реалізація даного завдання покладається на суб'єктів економіки.

Комерційні банки є суб'єктами економіки і основною метою своєї діяльності ставлять отримання цільового економічного результату. Дана мета реалізується через надання послуг, які б змогли задовольнити потреби споживачів. Але окрім властивостей, які задовольняють потреби споживачів, ці послуги повинні мати конкурентоспроможну ціну, інакше споживачі відмовляться від них на користь інших, схожих за властивостями послуг, що пропонуються іншими фінансово-кредитними установами за більш низькою ціною. Ціна на послугу значною мірою залежить від витрат, які здійснюються банком при підготовці і безпосередньо в процесі її надання.

Тому основним завданням економічної діяльності банку, як і будь-якої іншої організації,

є досягнення цільової ефективності. Ефективність передбачає отримання бажаного результату з використанням якнайменших витрат.

Стратегія диференціації має за мету надання споживачам ексклюзивної послуги, яка має для них максимальну корисність. Ціна такої послуги буде найвищою, що забезпечить банку досягнення максимального доходу. Тобто стратегія диференціації покликана забезпечити досягнення максимального значення чисельника формули ефективності – результату (1).

Стратегія абсолютного лідерства у витратах передбачає мінімізацію витрат банку при створенні і наданні послуг. Тобто сутність даної стратегії відповідає знаменнику формули економічної ефективності – найменшим витратам (1).

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати}} \Rightarrow \text{max}. \quad (1)$$

Найбільша ефективність досягається банком виключно шляхом зміни основних її складових – результату і витрат. Так, наприклад, максимальної ефективності можна досягти, якщо зростатиме результат або зменшуватимуться витрати, або й те, й інше, або якщо результат зростатиме більшими темпами, ніж зростатимуть витрати тощо. За допомогою стратегії конкуренції банк самостійно обирає найзручніший шлях досягнення максимального результату з урахуванням внутрішніх обмежень і впливу зовнішніх факторів.

Таким чином, створення принципово нових базових стратегій конкуренції не є можливим, оскільки досягнення цільової ефективності діяльності повністю забезпечується використанням існуючих стратегій конкуренції. Але в умовах стрімкого розвитку ринкових відносин вкрай необхідним є створення нових механізмів реалізації базових стратегій конкуренції, які б відповідали поточним ринковим умовам і забезпечували максимальну реалізацію конкурентних переваг.

М. Портер робить висновок, що одночасно можливе використання лише однієї з базових стратегій з огляду на їх фундаментальну несумісність. Але на практиці організації, в тому числі і банки, не використовують полярних базових стратегій. Вони намагаються знайти оптимальне співвідношення між диференціацією і лідерством у витратах. Все залежить від мети, якої прагне досягти організація (банк). Схильність до використання стратегії зменшення витрат дозволить збільшити абсолютну масу

прибутку і досягти зростання обсягів діяльності, завдяки ж стратегії диференціації реалізується мета досягнення максимального рівня рентабельності.

У кожній послугі існує своя межа корисності. Якщо банк намагатиметься досягти абсолютної унікальності своїх послуг, незважаючи на їх собівартість, то рано чи пізно він сягне точки, коли не залишиться споживачів, які будуть готові платити за унікальність послуг через невідповідність співвідношення “корисність/ціна”. Тому важливим є знаходження оптимального для банку співвідношення “диференціація/витрати” з урахуванням його внутрішніх можливостей.

Можна виділити наступні фактори, які впливають на вибір оптимального співвідношення “диференціація/мінімізація витрат”:

1) внутрішні:

- ресурсні обмеження – наявність достатніх матеріальних, технічних, фінансових, трудових ресурсів для застосування тієї чи іншої стратегії конкуренції;
- бачення подальшого розвитку банку його вищим керівництвом;
- пристосованість і гнучкість організаційної структури банку;

2) зовнішні:

- ринкова кон’юнктура – наявність ринкових сегментів, на задоволення потреб яких буде спрямована діяльність банку;
- поточний імідж банку серед споживачів і ступінь довіри до нього – якщо банк асоціюється у споживачів як установа, що надає стандартний набір послуг і має невисокий рівень обслуговування і фінансової стійкості, то клієнтів важко буде переконати, що даний банк здатний надавати послуги найвищої якості і гарантувати їм абсолютну безпеку вкладень;
- інтенсивність конкурентної боротьби і стратегії, які застосовуються основними конкурентами;
- обмеження юридичного, релігійного, етнічного характеру тощо.

Теоретично, банк досягає найбільшої конкурентної переваги, отримавши абсолютне лідерство у витратах, або ж пропонуючи ексклюзивні послуги найвищої якості, у яких немає схожих за властивостями послуг-замінників (абсолютна диференціація). Але, по суті, у точках абсолютного лідерства у витратах чи диференціації банк сягає найвищої точки

фокусування. Адже абсолютне лідерство у витратах передбачає можливість надання послуг зі стандартними властивостями за нижчою, ніж у конкурентів, ціною. Цільовим сегментом для даних послуг будуть лише найбідніші верстви споживачів, які не можуть собі дозволити обслуговуватися у банках з більш високим рівнем якості надаваних послуг. Тобто, по суті, такий банк буде фокусувати свою діяльність лише на певному, досить вузькому, сегменті ринку. Аналогічна ситуація спостерігається і для банку, який обрав власною стратегією абсолютну диференціацію: собівартість послуги з унікальними властивостями, аналогів якій немає на ринку, буде настільки високою, що цільова аудиторія такої послуги обмежуватиметься дуже вузьким сегментом ринку, до якого належать найбільш заможні споживачі.

Тобто, можна сказати, що чим більшою буде абсолютизація лідерства у витратах чи диференціації, тим більшим буде рівень фокусування такої установи на певному сегменті ринку, і навпаки.

Вибір конфігурації базової стратегії конкуренції – це проблема оптимізації пріоритетного способу отримання конкурентних переваг і рівня фокусування. Для банку не завжди вигідним буде розробляти стратегію, яка передбачатиме отримання абсолютних переваг, якщо це супроводжуватиметься втратою частини потенційних або існуючих клієнтів через невідповідність послуги, що пропонується, їх потребам чи можливостям.

Рівень фокусування банку визначається за декількома основними критеріями:

- ступінь абсолютизації базової конкурентної переваги – даний критерій є основним при визначенні рівня фокусування: чим ближче конкурентна перевага до абсолютної, тим вищий рівень фокусування банку і вужчий сегмент ринку є об'єктом стратегії конкуренції;
- розмір банківської установи – даний критерій значною мірою впливає на вибір базової конкурентної переваги. Зазвичай, невеликі банки мають можливість і схильність до використання стратегії диференціації, в той час як для великих системних банків більш прийнятним є використання стратегії лідерства у витратах;
- наявність достатньої кількості ресурсів і можливості доступу до джерел цих ресурсів;
- інтенсивність конкуренції на окремих сегментах ринку.

Стратегія конкуренції відіграє важливу роль у системі стратегічного розвитку банку. У сучасній економіці практично усі сфери господарської діяльності характеризуються високим ступенем конкурентної боротьби між учасниками ринку. Ця боротьба є досить жорсткою і в кінцевому результаті на ринку залишаються лише найсильніші гравці, які зуміли вчасно і вдало використати власні конкурентні переваги і завоювати ринок або його частку. На даному етапі ринок характеризується високим ступенем мінливості і непередбачуваності, що ще більш ускладнює проведення суб'єктами ринку успішної діяльності. Тому для банків однією з найважливіших постає проблема побудови дієвої стратегії конкуренції, яка б дозволила їм спрямувати наявні ресурси у ті сфери діяльності, де вони мають переваги над конкурентами і/або матимуть їх у майбутньому. Звичайно, є ще маса зовнішніх і внутрішніх факторів, від яких залежатиме успішність діяльності банку, але правильне обрання напрямку подальшого розвитку значно підвищує можливість досягнення ним головних цілей діяльності.

Важливість для банку обрання ефективної стратегії конкуренції визначає певні принципи її побудови:

- узгодженість – стратегії конкуренції повинні узгоджуватися між собою, а також не повинні протиставлятися іншим стратегіям банку (функціональним, регіональним тощо) і слугувати досягненню головних цілей банку;
- підпорядкованість – стратегії конкуренції мають бути цілком підпорядкованими корпоративній стратегії, окрім випадку, коли корпоративна стратегія і стратегія конкуренції збігаються (для невеликих спеціалізованих банків);
- цілеспрямованість – при побудові стратегії конкуренції керівництво банку повинно чітко бачити кінцеву мету впровадження даної стратегії;
- зрозумілість – стратегія повинна бути зрозумілою як для вищого керівництва, так і для співробітників, які займатимуться її втіленням у життя;
- відповідність – стратегія має відповідати наявним ресурсам (особливо фінансовим) і досвіду та навичкам персоналу;
- адаптивність – здатність стратегії швидко і з найменшими втратами пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;

- чіткість і логічність побудови – стратегія має чітко окреслювати основні пріоритети діяльності і шляхи їх досягнення;
- зацікавленість персоналу – для успішної реалізації стратегія повинна схвалюватись персоналом, який задіяний у її впровадженні. Цього можна досягти за допомогою методів мотивації та стимулювання матеріального та нематеріального характеру.

Дані вимоги повинні дотримуватися всіма менеджерами, задіяними у процесі розробки стратегій конкуренції банку.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що стратегії конкуренції посідають важливе місце у системі стратегічного розвитку банку. Головним завданням для банку є правильний вибір базової стратегії конкуренції, яка б відповідала його основними цілям і наявним ресурсам. Неможливість розробки принципово нових базових стратегій конкуренції, яка виходить з суті економічної діяльності будь-якого суб'єкта ринку, змушує банки формувати власні стратегії конкуренції, виходячи з існуючих базових стратегій.

Зазвичай, суб'єкти ринку не використовують полярних базових стратегій. Вони намагаються знайти оптимальне співвідношення між стратегією лідерства у витратах і стратегією диференціації, яке б забезпечило реалізацію конкурентних переваг на ринку. Крім того, дане співвідношення визначає рівень фокусування банку на певному ринку. Чим більше диференціація чи лідерство у витратах, тим вужчий цільовий сегмент ринку, і, відповідно, кількість споживачів, потреби яких можуть бути задоволені.

Для банків найбільш прийнятною стратегією конкуренції є стратегія оптимізації витрат, яка поєднує у собі окремі елементи стратегій диференціації і абсолютного лідерства у витратах і передбачає знаходження банком оптимального співвідношення “диференціація/мінімізація витрат”, яке б дозволило забезпечити досягнення поставлених перед банком цілей з урахуванням наявних ресурсів.

Список літератури

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 1998. – 195 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

Summary

The necessity of competitive strategies creation and implementation as the part of bank's development system is based. The generic competitive strategies and peculiarities of their usage in banks are determined. The basic criteria and factors, which influence on the choice of competitive strategy configuration, are described.

Отримано 22.01.2008