

А.І. Степаненко, канд. екон. наук,
Головне управління Національного банку України
по місту Києву і Київській області

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ

З огляду на посилення конкуренції у сфері кредитно-фінансових послуг все серйозніше постає питання необхідності якісних змін у банківській діяльності. Суть сьогоденної ситуації, на нашу думку, полягає в тому, що необхідно здійснювати перехід від кількісних орієнтирів розвитку до якісних змін в організації банківської діяльності. Динамічна реструктуризація банківських установ, адекватна до умов, що постійно змінюються, є основою для сприяння виходу банків на принципово новий рівень розвитку.

Ключові слова: стратегія, управління, конкуренція, банківська система, кредитно-фінансові послуги, конкурентні стратегії, стратегічні цілі, банківський менеджмент, банківська діяльність, банківські послуги, фінансові установи.

Постановка проблеми. Ще дотепер значна частина українських банків приділяє недостатню увагу стратегічному підходу управління, системному аналізу, діагностиці та прогнозуванню своєї діяльності; у багатьох відсутні продумані та повноцінні системи інформаційного забезпечення процесів управління з чітко визначеними функціями, ролями, контролем виконавців.

Аналіз останніх джерел засвідчує, що банківська система України як в перші роки незалежності, так і на сьогодні є однією з найбільш динамічних сфер розвитку економіки нашої держави і значною мірою є рушійною силою ринкових перетворень в інших секторах економіки. Лише за останні 10 років капітал українських банків збільшився в 17,5 разів, вимоги за наданими ними кредитами – у 58,5 разів. Національним банком зареєстровано 49 нових банків. Щодо кредитних вкладень банків до річного обсягу ВВП, то вони збільшились з 8 до 60 %, розміру капіталу банків – з 4 до майже 10 % ВВП [1; 3].

Об'єктивні економічні умови первинного періоду формування ринкових відносин в Україні – нерозвиненість фінансово-кредитних інструментів та ринків, раптові різкі коливання валютного курсу обумовили обрання банками найбільш легкого та водночас небезпечного напрямку діяльності – спекулятивних операцій.

Цей етап розвитку української банківської системи характеризувала ситуація, коли недоліки розвитку технологій та управління компенсувала висока дохідність операцій, що здійснювалися банками. Тому доволі довгий період банки ігнорували необхідність мати власну, обґрунтовану концепцію розвитку та відповідну їй концепцію управління (в тому числі політику банку стосовно різних напрямів його діяльності на певний період та сукупність відповідних практичних заходів). Відсутність стратегічного підходу позначилася на результатах діяльності багатьох учасників банківського ринку

(досить пригадати хвилю збитковості та банкрутств банків середини 90-х років ХХ ст.).

Інша причина байдужого ставлення до формулювання стратегії – ціла низка банків створювались як “кишенькові”, їх залежність значною мірою від своїх засновників та вузькі інтереси останніх щодо мети діяльності банків обумовлювали недостатній рівень капіталізації та менеджменту таких установ. Система “особливих” відношень із клієнтом-засновником не стимулювала банки щодо розроблення політики фінансових послуг, удосконалення асортименту банківських продуктів та технологій.

Проте стрімке зростання попиту на кредитно-фінансові послуги зумовлює значний рівень інвестиційної привабливості банківського сектора.

У сучасних умовах розвитку банківської системи України більшість банківських установ пропонують достатньо однорідні та стандартні послуги за відносно однаковим рівнем цін. Враховуючи велику кількість банків, представлених на нашому ринку, різних за розміром, власністю, розгалуженістю мережі філій та відділень, збільшення або зменшення обсягу послуг, що пропонуються одним із них, навіть великим, майже не відзначиться на загальному обсязі банківських послуг, а отже, і на їх ціні. Тобто, можна стверджувати про наявність вільної конкуренції у сфері таких типових банківських послуг, як розрахунково-касове обслуговування, кредитування та залучення депозитів [2].

Конкуренція у банківському секторі України з кожним роком стає дедалі жорсткішою. Кількість діючих банків на початок поточного року становила 175 юридичних осіб, зокрема понад 60 % з них зареєстровано в м. Києві. Останнім часом Національним банком щороку реєструється від 5 до 13 нових банків; зростає участь іноземного капіталу в банківській системі, що стане ще більш відчутним після надання іноземним банкам права відкривати свої філії на території України [1].

Крім того, не слід забувати, що найближчим часом значну конкуренцію банкам складуть такі небанківські фінансові установи, як кредитні спілки, недержавні пенсійні фонди, страхові компанії, компанії з управління активами. Насамперед, вони заберуть у банків частину потенційних клієнтів – фізичних осіб.

Специфічними рисами процесу формування системи банківського менеджменту є такі аспекти:

- акумулюючи грошові ресурси та надаючи їх на платній основі клієнтам (підприємствам різних форм власності та видів діяльності, населенню, державним структурам), банк забезпечує не лише свої приватні, але й суспільні інтереси;
- здійснюючи кредитну та інвестиційну діяльність на власний розсуд та від власного імені, банк ризикує коштами своїх вкладників;
- останнє обумовлює значний вплив державного регулювання на діяльність комерційних банків через встановлення вимог, нормативів їх діяльності,

що обмежує свободу діяльності банку та змушує постійно стежити за мінливою кон'юнктурою грошового ринку;

- діяльність банків має поєднувати максимальне задоволення потреб клієнтів та дотримання інтересів позичальників та вкладників.

Таким чином, розвиток банківського бізнесу стикається з численними викликами та різноманітним тиском, обумовленими регулюванням, необхідністю дотримання встановлених вимог, зміною попиту клієнтів та їх зростаючими очікуваннями, розвитком технологій, ринковою консолідацією та активізацією процесів злиття та поглинання. Однак незалежно від власного розміру та місця, що належать їм на ринку, банки мають протистояти цим викликам шляхом формування та реалізації своєї ринкової стратегії.

Метою статті є дослідження конкурентних стратегій банків щодо забезпечення ефективного розвитку банківської системи України в інтересах національної економіки та для сприяння інтеграції українських банків у світовий фінансово-економічний простір.

Виклад основного матеріалу. Стратегія передбачає наявність мети та засобів її досягнення. Як програма дій, спрямованих на формування й утримання довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, стратегія банку відображає кількісні цілі розвитку банку, а також ті внутрішні зміни, що мають відбутися для підвищення його конкурентоспроможності. Банк без стратегії, як іноді кажуть, це набір активів, обтяжених зобов'язаннями.

Ідейно-теоретичною основою для стратегічного планування є концепція розвитку банку, тобто визначення акцентів, загальних цілей і пріоритетів, виділення ключових напрямків у діяльності.

У концепцію розвитку банку, як правило, входять: місія банку, його місце на фінансових ринках, принципи клієнтської та кредитної політики, принципи менеджменту, імідж банку. Успішний банк повинен мати бездоганний імідж, стабільні темпи зростання, посідати певне місце на сегменті фінансового ринку, мати солідну клієнтську базу, мінімальні витрати, оптимальний рівень ризику [5].

Необхідно зазначити, що грамотно сформульовані, озвучені місія та концепція банку сприяють не тільки залученню клієнтів і покращенню зв'язків з партнерами банку, але й підвищують зацікавленість і лояльність його працівників.

Залежно від концепції розвитку банку з урахуванням його спеціалізації та на основі аналізу сильних і слабких сторін розробляється довгостроковий план розвитку банку, орієнтований на досягнення основного стратегічного завдання або їх комплексу на довгостроковий період. З економічної точки зору це завдання (або комплекс завдань) можуть бути виражені як в кількісних параметрах – зростання активів і капіталу до певного розміру, досягнення бажаної рентабельності капіталу, обсягу чистого прибутку тощо, так і в якісних показниках – просто виживання,

зростання питомої ваги на ринках банківських послуг, захоплення лідерської позиції на фінансовому ринку тощо.

Як правило, реалізація стратегічних цілей банку нерозривно пов'язана з ефективністю його діяльності та підвищенням конкурентоспроможності в банківському бізнесі. Реалізувати власні стратегічні цілі можливо за допомогою різноманітних методів та засобів, наприклад, використовуючи певні атакуючі стратегії або застосовуючи інноваційні підходи.

На сьогодні в Україні можна знайти приклади використання усіх основних банківських стратегій. Так, стратегії низьких витрат дотримуються багато малих та більшість регіональних банків. Щодо банківської діяльності, то цей тип стратегії передбачає здійснення обмеженого кола банківських операцій та пропозицію послуг за конкурентними цінами.

Ця стратегія часто виправдовує себе на етапі проникнення на ринок (наприклад, при створенні нового банку), якщо її метою є відвоювання певної ринкової частки та просування власного товарного знака [5].

Вже діючий банк, виходячи на новий для себе ринок, може пропонувати найнижчі тарифи, а також прості та зручні послуги. Реалізація стратегії низьких витрат при цьому потребує застосування особливих організаційних або технологічних рішень, що дозволяють знизити витрати банку та зробити послуги доступними для споживачів.

Однак зазвичай використання стратегії низьких витрат протягом довгого періоду не є виправданим. Враховуючи стандартний масовий характер основної частини банківських послуг, для яких притаманна низька норма прибутку, окремому банку складно забезпечити монопольне становище на ринку і компенсувати недоотримані доходи.

Стратегію диференціації, як правило, обирають великі банки. Поряд з цим інколи і нові банки з самого початку своєї діяльності стають на шлях створення власного диференційованого іміджу.

Стратегія диференціації банківських послуг застосовується в умовах нецінової або іміджевої конкуренції, коли цінові характеристики послуг не мають вирішального значення при придбанні послуги. Дана стратегія передбачає створення багатьох варіантів однієї і тієї ж послуги, що обумовлює різноманітний асортимент банківських послуг і відповідно значні витрати на їх просування і комунікацію, спрямовані на створення розпізнавального корпоративного іміджу банку, і характерного іміджу для послуг. Значна увага в даній стратегії приділяється сервісу, тому що існують технологічні можливості враховувати побажання клієнтів, а також потужні комунікативні засоби, які здатні формувати стійкі переваги для клієнтів [5].

Менш популярною є стратегія фокусування, або концентрації на певному сегменті. Її розробка, як правило, розглядається банками лише як доповнення до основної сфери діяльності.

Цей тип стратегії передбачає зосередження на чітко вираженому сегменті, що поданий групою споживачів з однорідними запитамі, коли в

банку існує або недостатня кількість ресурсів для обслуговування всього ринку, або він свідомо концентрується на вузькому сегменті. Очевидно, що в останньому випадку зазначена стратегія ефективна, якщо вона орієнтована на довгострокові зв'язки з клієнтами і комплексне сервісне обслуговування (що має місце, наприклад, при орієнтації банку на обслуговування певної галузі економіки).

Інший варіант стратегії фокусування, який нещодавно набув популярності, – спеціалізація банку переважно на сегменті роздрібно кредитування. При цьому банк зосереджує зусилля на формування розгалуженої мережі реалізації кредитних послуг у закладах роздрібно торгівлі, а також на здійснення активної, іноді навіть агресивної маркетингової політики.

Поширення практики застосування стратегії диверсифікації, тобто виходу банку на нові для нього ринки і введення в свій асортимент нових послуг, призводить до універсалізації банківської діяльності та у перспективі до значного стирання граней між різними кредитно-фінансовими інститутами.

Універсалізація банківських закладів є сучасною тенденцією розвитку не тільки в Україні, але й на всьому світовому фінансовому просторі. Найбільш переконливі переваги універсального банку – це те, що внаслідок наявності в його діяльності великого асортименту послуг, він може скорочувати операції з тими банківськими продуктами, на які в даний момент несприятлива кон'юнктура, або здійснювати роботу в несприятливих секторах економіки. Крім того, внаслідок набагато вищої порівняно зі спеціалізованими банками диверсифікації активів, залучених коштів та надходжень, вони менше підпадають під вплив ринкових ризиків.

Майже всі банки дотримуються стратегії зростання в тому чи іншому варіанті. Стратегію проникнення на ринок банки здійснюють, розширюючи коло послуг, які надаються, перш за все – кредитних та інвестиційних.

Широкого розповсюдження набула і стратегія розробки товару. Згідно з даною стратегією більшість вітчизняних банків йдуть шляхом простого копіювання західних продуктів [5].

Стратегія розвитку ринку здійснюється в основному за напрямком розширення його географічних меж. Великі банки, як правило, проводять експансивну політику реалізації банківських послуг, створюючи розгалужені мережі філій та системи дочірніх структур.

Існування філій на рівні районів із численним персоналом стало нерентабельним. Окрім того, можна поставити під сумнів професіоналізм працівників філій та відділень, що знаходяться на периферії. Все це призводить до того, що системні банки недоотримують прибуток і мають збитки насамперед через свою дорогу та неефективно працюючу мережу філій. Тому останнім часом широко практикується створення безбалансових відділень із відпрацьованою системою надання тільки послуг.

У поточній ситуації особливо важливу роль починають відігравати розробка та надання спеціалізованих послуг, створення системи контролю якості. Універсалізація та розширення спектра послуг банків на сьогодні вже не є ефективними факторами залучення клієнтів. Але навіть підвищення якості послуг не є гарантією стабільного розвитку банку. Більшість українських банків відчувають немало проблем і втрачають суттєві ресурси саме на стадії взаємовідносин із реальними та постійними клієнтами.

Зростання економіки України та все більший попит на банківські послуги “поляризували” ринкові стратегії банків: якщо деякі з них здійснюють суттєві інвестиції в розвиток, щоб забезпечити зростання банку та нарощування потенціалу бізнесу, то інші зосереджуються на підвищенні короткострокового прибутку з мінімальними інвестиціями. Однак орієнтація на отримання короткострокового прибутку обмежує стратегічні інвестиційні можливості таких банків, наприклад, у розвиток технологічної бази, яка б зробила бізнес банку більш масштабним та ефективним. Подібне розбалансування між короткостроковою прибутковістю та інвестиціями в майбутнє дуже небезпечне, якщо враховувати циклічність ринків: невикористані ринкові можливості на стадії спаду розвитку економіки та банківської системи здатні привести до виходу з бізнесу.

Питання довгострокової стратегії розвитку стає ще більш вагомим, якщо розглядати динаміку процесів злиття та поглинання, істотне збільшення частки іноземного капіталу в українській банківській системі.

Для банківської системи України вплив іноземного капіталу, головним чином, пов’язаний із посиленням конкуренції між нашими і зарубіжними банками. Адже відомо, що на український ринок приходять зарубіжні банки, які мають потужну ресурсну базу, розгалужену мережу і контакти на світовому ринку. Такі установи пропонують більш різноманітні та дешеві послуги, завдяки чому залучають більш вигідних та кращих клієнтів. З одного боку, банки нашої країни втрачають вигідних клієнтів та мають менше можливостей для збільшення прибутків. З іншого, це спонукає їх до більш активних дій: нарощення власного капіталу, значного покращення якості надання банківських послуг та більш активного впровадження передового світового досвіду на ринку банківських послуг і створення та запровадження власних нових ідей.

Перший банк зі 100 % іноземним капіталом на ринку банківських послуг України (АТ “Креді Ліоне Україна”) був зареєстрований Національним банком ще в “першу хвилю” утворення комерційних банків – в середині 1993 року. Другим у 1996 р. став АКБ “Сосьєте Женераль Україна”; а вже наступні два роки відзначалися стрімким зростанням кількості банків з іноземним капіталом, що значною мірою пояснювалось формуванням в Україні сприятливих макроекономічних умов – проведення грошової реформи, стабілізація курсу національної валюти, розвиток підприємництва, активізація ринку державних цінних паперів. У результаті іноземні інвестиції у фінансовий сектор України сприяли створенню нових банків. На сьогодні

частка банків за участю іноземного капіталу складає майже 27 % діючих банків по Україні та 32 % банків міста Києва (47 та 35 банків відповідно). З них зі 100 % іноземними інвестиціями 17 банків по Україні та 15 банків у м. Києві.

Висновки. Питома вага банків з іноземними інвестиціями в сукупному обсязі капіталу та активів української банківської системи постійно зростає: на 1 квітня 2008 року 36,7 % статутного капіталу банків України було сформовано за рахунок внесків іноземних інвесторів проти 19,5 % станом на початок 2006 року. У структурі статутного капіталу банків м. Києва на сьогодні цей показник сягає 29,1 %; питома вага активів зазначених банків становить 50,4 % сукупного обсягу активів банків міста, зокрема банків зі 100 % іноземними інвестиціями – 13,2 % [4].

Проте це не означає, що держава не повинна втручатися в зазначену сферу. Саме через те, що український ринок є привабливим для іноземних компаній, одним із важливих завдань державного регулювання зазначеної сфери є розробка і запровадження таких заходів, які б вплинули на оптимізацію частки іноземного капіталу в структурі українських банків, тобто були спрямовані на регулювання допуску іноземних банків в інтересах національної економіки, на захист та підтримку стабільності національної банківської системи, створення здорового конкурентного середовища, а також сприяння інтеграції українських банків у світовий фінансово-економічний простір.

Список літератури

1. Бюлетень Національного банку України [Текст]. – 2008. – Лютий. – С. 155-156.
2. Гладких Д. Експрес-аналіз. Ринкова позиція банків в умовах вільної конкуренції [Текст] / Д. Гладких // Вісник НБУ. – 2007. – № 9. – С. 8.
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
4. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.bank.gov.ua.
5. Портер М. Конкурентная стратегия [Текст] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 672 с.

Summary

In light of increasing competition in financial services the question of the structural banking reforms becomes more and more important. The main idea of it is to switch over from quantitative indicators of the development to structural reform of bank system organization. The dynamic restructuring of the banking system, which corresponds to constantly changing environment, is the ground not only for surviving but also favoring the bank to move to a new level in their development.

Отримано 01.07.2008