

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ

Анотація. У роботі здійснено інтегральну оцінку перспектив розширення стратегічних зон банківського бізнесу, у т.ч. досліджено особливості використання різних методів для діагностики стратегічної конкурентоспроможності банку, обґрунтовано підходи до визначення стратегічних зон банківського бізнесу та оцінювання їх привабливості.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, стратегічна зона банківського бізнесу, стратегія розвитку банківського бізнесу, економічний потенціал банку, SWOT-аналіз, матриці BKG, GE-McKinsey, ADL\LC, метод Ансоффа, метод аналізу ієрархії Сааті.

В сучасних умовах діяльність банківських установ відбувається в умовах посилення конкурентної боротьби, в зв'язку з чим особливої актуальності набувають питання вдосконалення підходів до формування стратегії розвитку банку для забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Сучасна практика банківського бізнесу налічує різні види та способи досягнення конкурентних переваг. Формування та реалізація поетапного плану досягнення конкурентних переваг базується на розробці певної стратегії маркетингу, стратегії управління активами та пасивами, стратегії розвитку організаційної структури та структури управління персоналом.

Дослідження проблем конкурентоспроможності банків знайшло відображення в роботах вітчизняних науковців Базилевича В.Д., Вовчак О.Д., Балана В.Г., Довганя Л.Є., Кіреєва Л.В., Кузнєцової Л.В., Міщенко В.І., Мороза А.М., Немцова В.Д., Примостки Л.О., Савлука М.І., Шегди А.В. та західних економістів: Лаврушина О.І., Портера М.Ю., Роуза П.С., Фатхутдинова Р.А. та ін.

Попри очевидну важливість даного напрямку діяльності банківських установ, питання оцінки стратегічної конкурентоспроможності банків в сучасних умовах потребують додаткової уваги в частині діагностики та структурування банківського бізнесу, практичного впровадження та вдосконалення різноманітних методів та технологій щодо визначення сильних та слабких сторін діяльності банку, оцінювання стратегічної гнучкості окремих зон та формування портфеля стратегічних альтернатив розвитку банківського бізнесу і т. ін.

Для діагностики стратегічної конкурентоспроможності банку побудовано комплексну схему, яка узагальнює основні етапи та визначає зміст та послідовність заходів з використанням різних методів та підходів (рис.1).

В процесі дослідження виокремлено стратегічні зони банківського бізнесу (СЗББ) за критерієм «тип споживача»: банківські продукти приватним клієнтам; послуги корпоративному бізнесу; послуги малому та середньому бізнесу; послуги фінансовим установам: відкриття, ведення мультивалютних рахунків.

Результати оцінки привабливості стратегічних зон банківського бізнесу експертним шляхом свідчать про наступне:

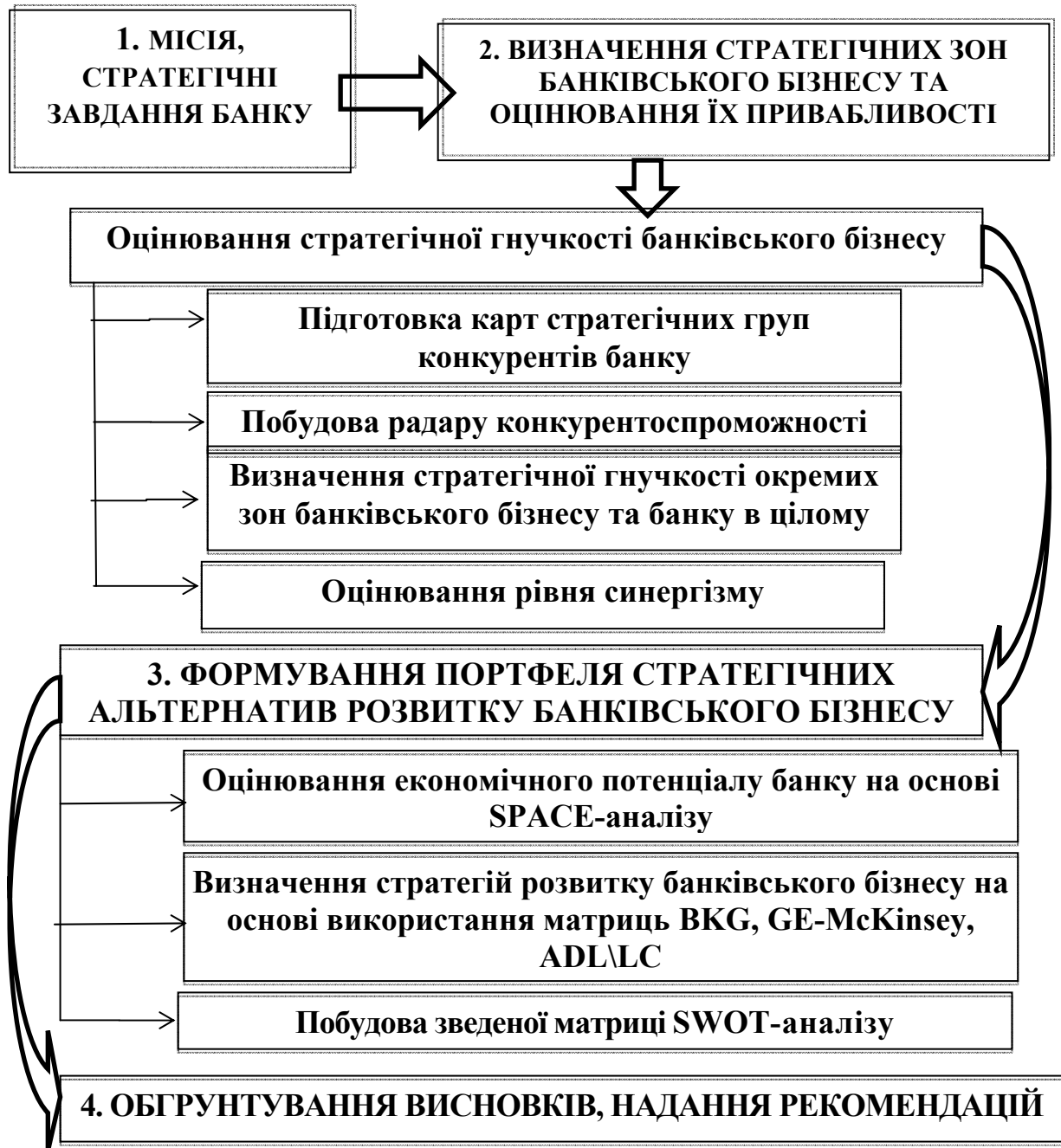


Рис.1. Основні етапи діагностики стратегічної конкурентоспроможності банку.

– в короткостроковій перспективі найбільш привабливою виявилася СЗББ – «Послуги, що надаються корпоративним клієнтам» (3,177), а найменш привабливою – «Послуги приватним особам» (0,8867). Саме частка корпоративних клієнтів історично була найбільшою серед споживачів послуг, обслуговувати яких вигідно: собівартість послуги значно менша. Банк може здійснювати перехресний та пакетний продаж послуг;

– в довгостроковій перспективі найбільш привабливою є СЗББ «малий та середній бізнес» (3,661). Прийняття нового Податкового кодексу можуть сприяти цьому. Найменш привабливою, як і в короткостроковій перспективі, є СЗББ – «приватні клієнти» (1,408), категорія яких не є стратегічно важливою для Банку.

Побудувавши карти стратегічних груп конкурентів, можемо стверджувати, що обрані банки умовно можна поділити на 3 стратегічні групи. Другу умовну групу, що є

безпосередніми конкурентами АТ Укрексімбанку, складають Укрсиббанк, ОТП, Фінанси і кредит, Форум. Достатньо високі показники діяльності АТ «Укрексімбанк» досягнуто за рахунок таких чинників: належний рівень фінансової стійкості, висока якість послуг, значний досвід роботи на ринку. Укрексімбанк на сьогодні єдиний з українських банків, визнаний низкою основних іноземних експортних страхових компаній в якості прямого позичальника і гаранта по середньо- і довгострокових кредитних трансакціях, що дозволяє йому залучати кредитні ресурси в іноземній валюті для фінансування високоефективних інвестиційних проектів, що реалізуються на території України.

Проте не можна не відмітити недоліки у роботі банку: порівняно висока вартість послуг, низька ефективність рекламних кампаній, нерозвинений ІТ-банкінг.

Оцінювання конкурентоспроможності Укрексімбанку відбувалося на основі застосування різних методів: експертних оцінок, Ансоффа, аналізу ієрархії Сааті, за теорією ефективною конкуренції. Це дало можливість зазначити, що банк обіймає провідні позиції на ринку банківських послуг за багатьма позиціями, його найбільш вірогідними конкурентами з тих, що були обрані для проведення дослідження, є – ОТП та Укрсиббанк.

Оцінка конкурентоспроможності Укрексімбанку на основі використання матриці профілю конкурентів представлена на рис. 2.

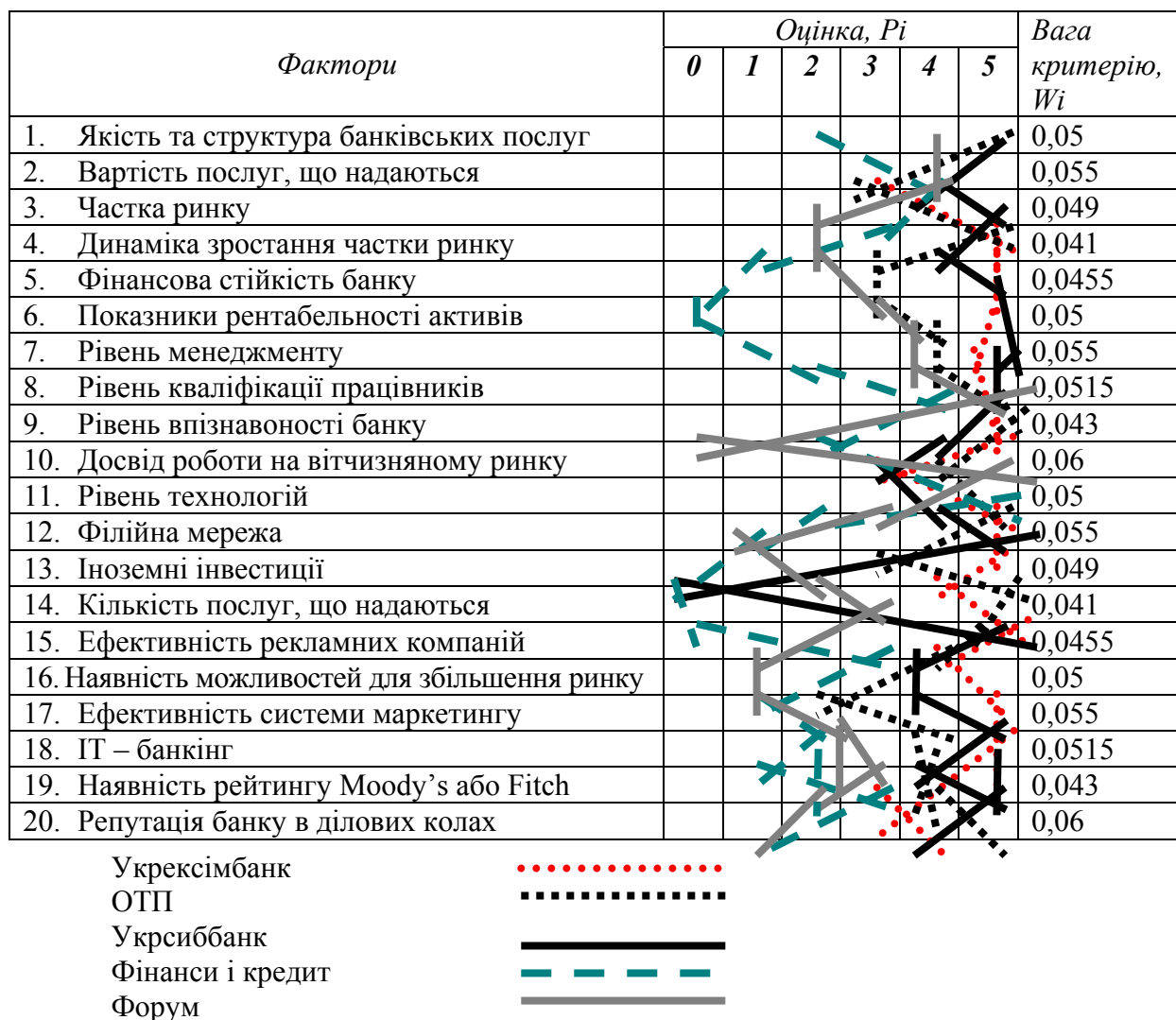


Рис.2. Матриця профілю основних конкурентів АТ «Укрексімбанку»*

*Джерело: побудовано авторами за даними [6]

Нами було визначено питому вагу кожного з факторів в забезпеченні успіху компанії. У результаті ми отримали узагальнену позицію банку порівняно з його конкурентами.

Зважені оцінки для СГК

1. КСП Укрексімбанку $\Sigma 1 = 4,568$
2. КСП ОТР $\Sigma 2 = 4,253$
3. КСП Укрсиббанк $\Sigma 3 = 3,983$
4. КСП Фінанси і кредит $\Sigma 4 = 2,872$
5. КСП Форум $\Sigma 4 = 2,601$

Найбільшу зважену оцінку має саме КСП1 («Укрексімбанк»). Тобто банк в майбутньому зможе не тільки зберегти свою невелику перевагу перед конкурентами, а й стати лідером у своїй групі.

Отже, на основі Профільного методу, нами виявлено слабкі місця в діяльності досліджуваного банку: висока вартість послуг, низька ефективність рекламних кампаній та ІТ-банкінгу. Проте банк має суттєві переваги за наступними показниками: якість розрахунків серед своїх банків-кореспондентів, фінансова стійкість, можливості збільшення частки на ринку. Стабільність роботи, висока міжнародна репутація, міжнародні зв'язки забезпечують основні конкурентними переваги Укрексімбанку в сфері банківського обслуговування.

З метою покращення конкурентних позицій менеджменту банку доцільно звернути увагу на динаміку таких показників як: фондвіддача, рентабельність послуг, ефективність реклами та каналів збуту. Рекомендовано зменшити собівартість продуктів, запроваджувати більш агресивні маркетингові підходи щодо просування продуктів, здійснювати стимулювання персоналу. Стабільність роботи, висока ділова репутація, наявність найпоширенішої порівняно з іншими банками України мережі банків – кореспондентів (понад 850 банківських установ у різних країнах світу). є основними конкурентними перевагами Укрексімбанку в сфері банківського обслуговування.

Проаналізувавши гнучкість стратегічних зон ведення бізнесу, дійшли висновку: в короткостроковому періоді зоною, що найбільш піддається впливу факторів є СЗ 1 – приватні особи. Найменш чутливою є стратегічна зона СЗ 4 - фінансові установи. Необхідно відмітити велику залежність Укрексімбанку від зовнішньоекономічних факторів з огляду на те, що Укрексімбанк є безумовним лідером серед банків України за обсягами залучення довгострокових ресурсів на міжнародних ринках капіталу. Він має одні з найвищих серед українських банків рейтингів від відомих міжнародних рейтингових агенцій Fitch Ratings та Moody's, визнаний найкращим банком України за рейтингом британського журналу "The Banker" та міжнародного журналу "Global Finance". Також за результатами дослідження міжнародного рейтингового агентства Standard & Poor's AT "Укрексімбанк" отримав найвищу оцінку експертів за інформаційну прозорість. В разі реалізації оптимістичного сценарію розвитку подій банк матиме значні переваги і навпаки.

Для визначення рівня прояву синергетичного ефекту нами побудовано інтегральну матрицю синергізму стратегічних зон бізнесу (господарювання), що представлена на рис. 3.

Отже, найбільш важливою є стратегічна зона 2 – корпоративні клієнти. Оскільки, в сумі вона може передати 28,2 іншим зонам. Найменш важливою є стратегічна зона 1, яка може передати лише 15,5.

Залежність	СЗББ - 1	СЗББ - 2	СЗББ - 3	СЗББ - 4	Сума
Вклад					
СЗББ – 1		5,8	5,4	4,3	15,5
СЗББ – 2	9,6		9,4	9,2	28,2
СЗББ – 3	7,2	6,7		7,4	21,3
СЗББ - 4	7,8	7,4	6,7		21,9
Сума	24,6	19,9	21,5	20,9	

Рис. 3 Інтегральна Матриця синергізму стратегічних зон господарювання*

*Джерело: побудовано на основі розрахунків та [6]

Виділимо 8 стратегічних зон, згідно класифікації банківських продуктів: СЗББ1 - міжнародні розрахунки та операції; СЗББ2 - кредитування й банківські гарантії; СЗББ3 - операції з векселями; СЗББ4 - торговельне фінансування; СЗББ5 - платіжні картки; СЗББ6 - розрахунково-касове обслуговування; СЗББ7 – факторинг; СЗББ8 - операції з цінними паперами [6].

Детальний аналіз послуг в розрізі корпоративних клієнтів показав, що банківський бізнес характеризується високою інвестиційною привабливістю у таких стратегічних зонах: СЗ 2 - Кредитування і банківські гарантії; СЗ 6 - Міжнародні розрахунки; СЗ 5 – платіжні картки. СЗ 1 – розрахунково-касове обслуговування; СЗ 3 – операції з векселями; СЗ 2 - кредитування і банківські гарантії; СЗ 5 – платіжні картки.

Так, в таблиці 1 до розгляду представлені узагальнюючі стратегії для кожної СЗ банку.

Таблиця 1.

Рекомендовані стратегії для наявних позицій GE/McKinsey (за Т.Х. Нейлором)*

Позиції матриці GE/McKinsey	Рекомендовані стратегії
«Переможений» (2): <ul style="list-style-type: none"> • СЗББ 4 – торговельне фінансування • СЗББ 6 - Міжнародні розрахунки 	Отримання доходів, скорочення діяльності
Середній бізнес: <ul style="list-style-type: none"> • СЗББ 1 – розрахунково-касове обслуговування; • СЗББ 3 – операції з векселями; • СЗББ 2 - кредитування і банківські гарантії • СЗББ 5 – платіжні картки 	Отримання доходів
«Переможений» (3) <ul style="list-style-type: none"> • СЗББ 7 - Факторинг • СЗББ 8 – операції з ЦП 	Вихід з бізнесу

*Джерело: складено автором на основі [6] та [8]

Банк утримує високу інвестиційну привабливість за СЗ 2; СЗ 6; СЗ 5. Тільки в СЗ 6 – міжнародні розрахунки, спостерігалось значне розширення діяльності. Вона показала найбільший прорив, перейшла із сектору «переможених» (2010р.) в сектор «переможців».

Висновки. На основі побудованих матриць GE-McKinsey, BCG та здійснення SPACE-аналізу є підстави для ствердження, що портфель банку є достатньо збалансованим. Продукти є рентабельними, вимагають інвестицій. Діяльність банку

відповідає розробленій місії та загальній стратегії. Банком сформований достатньо збалансований розвиток стратегічних зон банківського бізнесу.

Серед розроблених рекомендацій банку є наступні: оптимізація витрат; впровадження інтенсивного, а не екстенсивного розвитку; проведення агресивної маркетингової кампанії; підтримка фінансової стійкості на даному рівні.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.—519 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
3. Крейнер С. Ключові ідеї менеджменту: Пер. з англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 347 с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
5. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
6. Річна фінансова звітність АТ «Укресімбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eximb.com>
7. Роуз П. Банковский менеджмент / Пер. с англ. - М.: Дело, 1995. – 768 с.
8. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: Посібник для вузів / Пер. з англ. під ред. Л.Г. Зайцева, – М.: Банки та біржі, 1998. – 576 с.
9. Шегда А.В. Стратегічне управління: підручник – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 304 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2003. – 584 с.

Summary. The paper contains a comprehensive analysis of JSC "Ukreximbank", in particular, by the cumulative assessment of the prospects of expanding the strategic areas of banking business, based on the constructed maps of strategic groups of competitors identified potential rivals in the banking market. The analysis of the competitiveness of the bank using different methods.

Keywords: competitiveness of the bank, the strategic area of banking business, the strategy of banking business, the economic potential of the bank, SWOT-analysis, matrix BKG, GE-McKinsey, ADL \ LC, Ansoff method, the method of analysis hierarchy Saat.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2012