

О. В. Профатило,  
к. е. н., Класичний приватний університет, м. Запоріжжя  
Л. І. Кирилова,  
к. е. н., Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

# ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

**В статті розглянуто питання формування та реалізації інвестиційних стратегій комерційних банків України; розглянуто механізм вдосконалення конкурентної стратегії комерційного банку на ринку цінних паперів; запропоновано рекомендації щодо розвитку стратегічного планування операцій комерційних банків України з цінними паперами.**

***In article questions of the formation and implementation of investment strategies of commercial banks in Ukraine, the mechanism of improving the competitive strategy of a commercial bank on the stock market recommendations on the development of the strategic planning of the operations of commercial banks in Ukraine with the securities.***

**Ключові слова:** стратегічне планування, інвестиційна стратегія, конкурентна стратегія, портфель цінних паперів, управління портфелем.

## ВСТУП

Посилення деструктивного впливу невідповідності між інвестиційним попитом та інвестиційною пропозицією в реальному та фінансовому секторах національної економіки на інвестиційні можливості комерційних банків зумовило необхідність дослідження, спрямованого на обґрунтування шляхів підвищення інвестиційної активності цих установ. Визначення та впровадження концептуально нових схем управління інвестиційною діяльністю комерційних банків з точки зору переорієнтації її на потреби структурної перебудови економіки, розвитку повноцінного фондового ринку, зростання на цій основі загальної ділової активності дозволять підвищити конкурентний статус національної економіки.

Значний внесок у розробку теоретико-методологічних питань розробки конкурентної стратегії комерційного банку на ринку цінних паперів зробили західні економісти Дж. Гітман, Г. Марковіц, К. Маркс, Р. Мертен, Ф. Мишкін, Е. Петерс, П. Роуз, Ф. Фабозци, Ю. Фама, І. Фішер, У. Шарп, а також провідні вітчизняні економісти В.П. Гетьман, О.М. Мозговий, А.М. Мороз, В.В. Оскольський, Л.О. Примостка, М. Пуховкіна, М.І. Савлук, В.С. Стельмах, В.М. Суторміна, В.А. Ющенко та інші. Разом з тим, залишається невисвітленим досить широке коло питань, пов'язаних зі специфікою проведення комерційними банками операцій з цінними паперами.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Визначені Національним банком України напрями активізації та підвищення ефективності інвестиційної діяльності комерційних банків об'єктивно зумовлює потребу в опрацюванні стратегій їх поведінки на інвестиційному ринку, рівень конкуренції на якому з інтенсифікацією процесу стабілізації фінансово-кредитного ринку неминуче посилю-

ватиметься. Така ситуація вимагатиме підвищення ролі системи маркетингового забезпечення розробки та реалізації інвестиційної політики банку на кожному етапі функціонування інвестиційного ринку відповідно до діючих умов правового забезпечення, динаміки макроекономічних процесів, а також виходячи з чітко визначеної його місії як суб'єкта ринку.

Тип системи маркетингового забезпечення реалізації інвестиційного продукту комерційного банку визначається в кожному часовому періоді поточною та прогнозованою структурою операцій банку інвестиційного спрямування. Така структура визначає співвідношення між типами маркетингових стратегій та формами їх реалізації.

В Україні, як і в інших країнах перехідної економіки, важливо враховувати той факт, що саме банки через досить високий рівень неობізнаності населення, складний фінансовий його стан досить часто виступають ініціаторами пропозиції того чи іншого нового виду банківського продукту, формуючи тим як сам попит на нього, так, зрештою, і сам ринок такого продукту. Стратегічним завданням банків має бути опрацювання та реалізація ефективної комунікаційної політики, спрямованої на просування банківського продукту на ринок через чітку систему взаємодії банку з потенційним клієнтом.

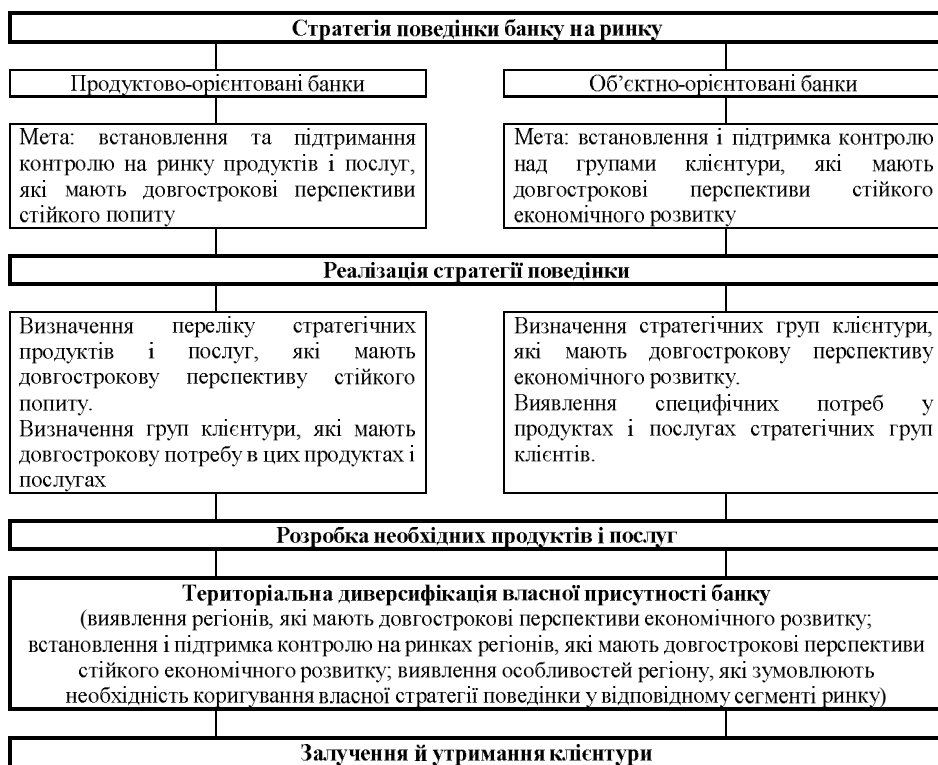
Сформульована у такий спосіб головна стратегія має базуватися на реалізації стратегій так званого другого рівня, роль яких зводиться до підсилення і доповнення окремих положень головної стратегії. Такими стратегіями можуть бути, наприклад: удосконалення організаційної та збутової структури; розробка форм можливої участі в інвестуванні крупних інвестиційних проектів, які потребують високої концентрації банківського капіталу, в тому числі й спільно з іноземними партнерами; збільшення власної долі на ринку інвестиційних продуктів. Окреслені стратегії дозволяють скон-

центрувати увагу на двох головних аспектах діяльності суб'єктів інвестиційного ринку — інвестиційних продуктах (можливі форми участі комерційних банків у забезпеченні інвестиційного процесу) та інвестиційних ринках (реальний та фінансовий сектори).

Сформульована головна стратегія — підвищення ділової активності — має забезпечити виконання таких завдань: 1) визначення асортименту та ціни інвестиційних товарів, які передбачається вивести на старі та нові ринки; 2) визначення сегментної структури потенційних споживачів та регіональних ринків реалізації інвестиційних продуктів; 3) опрацювання форм реалізації інвестиційних продуктів; 4) створення умов для забезпечення ефективного просування інвестиційного продукту на ринок; 5) прогноз економічного ефекту та розрахунок можливих ризиків (з опрацюванням системи заходів щодо їх усунення або ж зменшення) при різних варіантах просування інвестиційного продукту на ринок. Реалізація зазначених завдань потребує поглиблення більш локальних стратегій, які успішно використовуються при застосуванні одного з чотирьох загальновідомих підходів до розробки загальної маркетингової стратегії — матриці "товар/ринок". З чотирьох таких локальних стратегій, виходячи з особливостей і фактичного стану інвестиційного ринку в Україні, найбільш прийнятні три: стратегія розвитку ринку (прагнення розширення ринку збуту інвестиційного продукту за рахунок створення нового ринку або ринкових сегментів), стратегія розробки інвестиційного продукту (створення принципово нових або ж модифікація наявних продуктів та їх реалізація на існуючих ринках та ринкових сегментах), стратегія диверсифікації (виведення на новий ринок нового продукту). Про стратегію проникнення на ринок можна говорити лише в контексті збільшення власної долі банку в тому чи іншому сегменті ринку або ж залучення їх до обслуговування кредитних іноземних ліній, що, власне, сьогодні можна спостерігати при створенні нових банків, а також при розширенні сфери свого впливу існуючих банків за рахунок виведення на ринок тих же продуктів, які пропонують і конкуренти.

В інтегрованому вигляді реалізація зазначених стратегій зводиться до конкурентної стратегії, яка в умовах загострення конкуренції на інвестиційному ринку спрямована на завоювання банками міцної позиції в конкурентному середовищі, забезпечення можливої стратегічної переваги. Схема стратегії поведінки банку на інвестиційному ринку наведена на рис. 1.

Внаслідок слабого розвитку фондового ринку, низки інших причин економічного та правового характеру в Україні, за оцінками експертів, частка інвестування в цінні папери низька — в межах біля 8% порівно з розвинутими країнами, де цей показник становить 30—40 %. Підвищення рівня активності інвесторів, у тому числі й комерційних банків, у напрямі інвестування в цінні папери можна пов'язувати із застосуванням системи стратегічного управління, яка дозволяє сформулювати глобальні цілі їх розвитку відповідно до того, чи виступатимуть вони в ролі стратегічного або портфельного інвестора, а також оперативного адап-



**Рис. 1. Логічна схема стратегії поведінки комерційного банку на інвестиційному ринку**

туватися до змін ринкового середовища [2, с. 193]. Логічна схема, яка передбачає основні елементи такої системи, наведена на рис. 2.

Однією з головних умов застосування зазначеної системи повинно бути формулювання на основі визначеної місії та головних цілей інвестора, у даному випадку — комерційного банку, часткових цілей, які обов'язково мають відповідати таким основним вимогам: бути чіткими і конкретними, зорієнтованими в часі та визначеними кількісно.

Щодо наведених видів інвестиційних стратегій, то доцільність застосування першої — стратегії ефективного власника — обґрунтована при фінансуванні інноваційного бізнесу, проте водночас передбачає великі і, можливо, довготривалі вкладення ресурсів у об'єкт інвестування з метою виведення його на стабільно високий рівень рентабельності як основної умови росту ціни акцій, а відтак, високої доходності при продажу пакету акцій, тоді як другої — стратегії спекулятивного злиття чи поглинання — на перших етапах приватизації об'єкта інвестування при мінливій ситуації з визначенням власника останнього, при цьому прибуток може бути отриманий як при реалізації пакета акцій кінцевому інвестору, так і за рахунок управління грошовими потоками підприємства.

Одним із важливих елементів загальної системи маркетингового забезпечення при опрацюванні інвестиційної стратегії банку є розробка комплексу заходів, спрямованих на здешевлення ціни інвестиційного продукту, зокрема тієї його частини, що виводиться на ринок у вигляді інвестиційного кредиту. У даному випадку можна говорити про врегулювання банком власних активно-пасивних операцій, зокрема про оптимізацію джерел залучених коштів, які банк передбачає надалі використовувати у вигляді кредитних, у тому числі й інвестиційного спрямування ресурсів з метою їх здешевлення та підвищення рівня задоволеного попиту на них.

Зміст такої роботи полягає у зменшенні частки джерел, які забезпечують надходження дорогих ресурсів, що в подальшому позначається на ціні пропонованої інвестиційної послуги. У такому випадку інтерес представляють такі на-

Стратегія інвестування в цінні папери (акції)		
Цілі інвесторів	Стратегічних	- збереження чи перерозподіл власності шляхом придбання контрольного пакета акцій; - участь в управлінні підприємством за рахунок придбання крупних чи блокуючих пакетів; - забезпечення доступу до дефіцитних видів продукції (послуг)
	Портфельних	- захист приватних інвестицій від інфляційних процесів; - збереження і приріст капіталу інвесторів; - отримання регулярного і постійного доходу
Типи управління		
Активний		Мета: моніторинг ринку, оперативне придбання фінансових інструментів, що відповідають цілям інвестування, швидка зміна структури портфеля з метою отримання дохідності, що перевищує середньоринкову
Пасивний		Мета: захист вкладень від інфляції, отримання гарантованого доходу при мінімальному ризикі і низьких затратах на управління, диверсифікація портфелів цінних паперів, які піддаються чіткому обрахуванню дохідності, ризику і ліквідності
Функції системи стратегічного управління		Розробка рейтингів, прогнозування стану ринку в цілому, а також його сегментів у галузевому, регіональному розрізах Оцінка інвестиційної привабливості Аналіз ринку альтернативних вкладень Аналіз ринкового середовища, сильних і слабких сторін основних конкурентів, їх частки на ринку Пошук нових можливостей, аналіз потреб потенційних клієнтів Динамічне відстеження кон'юнктури ринку
Етапи внутрішнього стратегічного управління		Розробка альтернативних стратегій досягнення мети і планування необхідних ресурсів Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища Визначення головних цілей, побудова дерева цілей Системний аналіз можливих перспектив і загроз Розробка програм, які враховують загальну стратегію
Окремі види інвестиційних стратегій	Стратегія ефективного власника	Місія інвестора: отримання доступу до певних видів продукції, забезпечення контролю за фінансовими потоками, підвищення рівня науково-технічного та виробничо-збутового потенціалу, фінансове оздоровлення підприємства-емітента
	Стратегія спекулятивного злиття чи поглинання	Місія інвестора: придбання контрольного пакета акцій для забезпечення доступу до дефіцитних видів продукції (послуг), фінансових ресурсів або з метою отримання в розпорядження вигідних об'єктів нерухомості, інших майнових і немайнових прав

**Рис. 2 Основні елементи системи стратегічного управління при інвестуванні в цінні папери**

прями.

Перший — зменшення частки коштів до запитання з одночасною оптимізацією частки та структури строкових коштів у банках. Необхідність вирішення цього питання зумовлена характерними особливостями обох джерел формування кредитних ресурсів комерційного банку. Кошти до запитання характеризуються відносною дешевизною. Проте при досить високій їх частці в загальних залучених ресурсах банку суттєво ускладнюється процес управління кредитною діяльністю, знижується рівень прогнозованості ризиків. На відміну від коштів до запитання, строкові кошти характеризуються достатньо високим рівнем стабільності, забезпечують високий рівень прогнозованості та низьку ризикованість здійснення кредитних операцій, проте представляють собою дорожчу ресурсну базу формування кредитних ресурсів комерційного банку.

У процесі опрацювання комплексу маркетингового забезпечення розробки інвестиційної стратегії банку чільне місце має належати блоку питань, пов'язаних з опрацюванням системи виявлення та попередження можливих ризиків при інвестуванні [3, с.25]. Далеко не завжди банками ставляться завдання проявити ризик, уникнути його, перенести ризик, контролювати його шляхом моніторингу, сформува-

ти резерви для покриття ризиків.

Одним з елементів створення ефективної системи мінімізації інвестиційних ризиків є розробка так званого "капітального бюджету". "Складання капітального бюджету — багатогранна діяльність, яка включає пошук нових, більш прибуткових інвестиційних можливостей, технічні і маркетингові дослідження з метою передбачити наслідки інвестицій і економічний аналіз для визначення потенційної дохідності кожної інвестиційної пропозиції" [1, с. 13].

## ВИСНОВКИ

В останні десятиріччя процеси глобалізації та інтернаціоналізації світової економіки набули нового значення. Банківські послуги стають все більш поширенішими, а це потребує від банків йти в ногу з часом, тим більше, що вони мають реальні можливості для нововведень. Перед Україною стоїть завдання інтеграції до світової економіки, тому дуже важливим є створення нових зв'язків і відносин, які повинні супроводжуватися високим рівнем ведення банківської справи та відповідністю української банківської системи світовим стандартам. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що система маркетингового дослідження є ні чим іншим, як вивченням та оцінкою взаємозв'язку ринкових можливостей банку з його стратегічними цілями на основі ситуаційного аналізу. Результатами аналізу є визначення конкурентних переваг, які зумовлені наявністю у комерційного банку таких якісних і кількісних характе-

ристич у його діяльності, що сприяють кращому, ніж у конкурентів, задоволенню потреб цільових споживачів. Це забезпечує йому в підсумку доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і відповідні показники конкурентів.

## Література:

1. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт: Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 631 с.
2. Гетьман О.М. Формування інвестиційної стратегії комерційного банку // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 187. — Дніпропетровськ, ДНУ, 2004. — С. 192—200.
3. Буковський А.В. Особливості банківської діяльності на ринку цінних паперів / А.В. Буковський // 36. наукових праць "Економіка: проблеми теорії та практики". — Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. — Вип. 201. — С. 22—28.
4. Тиркало Р.І. Особливості застосування фундаментального аналізу в процесі формування банківського портфеля цінних паперів / Р.І. Тиркало, І.С. Кравчук // Вісник НБУ. — 2003. — №6. — С. 36—39.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2012 р.