

Солодка О.О.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів,
грошового обігу та кредиту
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

ОЦІНКА ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ В ЦІЛЬОВОМУ СЕГМЕНТІ РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Обґрунтовано доцільність кількісної оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг у процесі діагностики рівня інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку.

The expediency of a quantitative estimation of competitiveness of bank products and services in the course of diagnostics of intensity level of competition in a target segment of the market is proved.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інтенсивність конкуренції, ринкова частка, цільовий сегмент, потенціал банку.

Наукові підходи й інструментарій підвищення ефективності діяльності комерційних банків мають виняткове значення в період розвитку банківської системи України. Посилення конкуренції в банківській сфері, поява конкурентів в особі небанківських установ, розвиток ринку цінних паперів призвели до необхідності використання банками нових інструментів забезпечення стійкості і гнучкішого реагування на численні ризики, якими обтяжена банківська система. Внаслідок цього актуалізується питання дослідження інтенсивності конкуренції в банківській сфері, яка створює об'єктивні передумови використання інструментів маркетингу з метою збільшення ринкової частки, обсягів продажів, прибутків комерційних банків у цільових сегментах ринку банківських продуктів і послуг.

Сфера банківської конкуренції є дуже специфічною, різноманітною й багатопланою, тому для збереження конкурентоспроможності й задоволення суспільних потреб комерційні банки змушені освоювати нові ролі, якими є: роль посередника — трансформація заощаджень у кредити (позики) підприємствам для подальшого інвестування у засоби виробництва; роль у здійсненні платежів — за товари й послуги за дорученням клієнтів банку (наприклад, шляхом виписування і клірингу чеків з допомогою електронної системи платежів); роль гаранта — підтримка клієнтів, яка полягає у сплаті їхніх боргів (наприклад, шляхом видачі акредитиву); роль організації, що надає агентські послуги, — управління власністю та її захист, випуск і погашення цінних паперів клієнта за дорученням останнього (здійснюється через трастовий відділ банку); політична роль — реалізація державної політики регулювання економічного й соціального розвитку України. Отже, актуальним є запровадження у практичну діяльність вітчизняних комерційних банків методів кількісної оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг.

© Солодка О.О., 2009

Проблеми організації ефективної діяльності і стратегічного управління комерційними банками досліджено у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких Г. Аккерлоф, Й. Ансофф, М. Аурієм, А. Гальчинський, Ж.-Ж. Ламбен, Л. Примостка, М. Савлук, Дж. Сінкі, І. Ткачук та ін. Водночас методи кількісної оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг потребують подальших досліджень.

Метою статті є обґрунтування доцільності кількісного оцінювання конкурентоспроможності банківських продуктів і послуг шляхом розрахунку одиничних і групових її показників у процесі діагностики рівня інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку.

Конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг визначається такими агрегованими групами факторів: споживчі властивості продуктів і послуг даного банку; споживчі властивості продуктів і послуг банків-конкурентів; маркетингова стратегія даного банку; маркетингові стратегії банків-конкурентів; характеристики цільових ринкових сегментів даного банку; характеристики цільових ринкових сегментів банків-конкурентів.

Конкурентоспроможність банківського продукту або послуги — це наявність сукупності параметрів певного продукту або послуги, які можуть бути виокремлені клієнтами, вигідно відрізняють цей продукт або послугу від аналогів конкурентів у цільовому сегменті ринку банківських продуктів і послуг у заданий проміжок часу. Кількісно конкурентоспроможність банківського продукту або послуги визначається як співвідношення корисного ефекту й ціни. У процесі діагностики рівня інтенсивності конкуренції в цільовому сегменті ринку доцільно кількісно оцінювати конкурентоспроможність банківських продуктів і послуг шляхом розрахунку одиничних і групових показників конкурентоспроможності, на базі яких визначається інтегральний показник конкурентоспроможності¹.

На першому етапі обирається база для порівняння — базовий зразок. Ним може бути кращий продукт або послуга банків-конкурентів, досконаліший зразок, поява якого очікується в найближчому майбутньому, або деякий абстрактний еталон. У даному контексті банківські продукти й послуги слід поділяти на три групи: існуючі аналоги, присутні на ринку; аналоги, що перебувають у стадії розробки; продукти й послуги, які не мають аналогів.

На другому етапі обираються найвагоміші для клієнта одиничні характеристики (показники) банківського продукту або послуги. Одиничні показники конкурентоспроможності поділяються на дві групи: якісні та економічні. Якісні показники включають корисність, зручність, безпеку, надійність тощо, економічні — ціну банківського продукту або послуги й витрати, пов'язані з його або її використанням, що в цілому становить ціну споживання. Значення одиничного показника

¹ *Лютый І.О., Солодка О.О.* Банківський маркетинг: Підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — С. 93—95.

конкурентоспроможності базового зразка позначається як P_{i0} , порівнюваного зразка — P_i ($i = 1...n$ — кількість одиничних показників конкурентоспроможності).

На третьому етапі за кожним одиничним показником конкурентоспроможності розраховується одиничний індекс конкурентоспроможності (q_i), причому якщо збільшення значення одиничного індексу спричиняє підвищення показника конкурентоспроможності, то $q_i = P_i/P_{i0}$, якщо збільшення значення одиничного індексу спричиняє зниження показника конкурентоспроможності, то $q_i = P_{i0}/P_i$. Такі розрахунки проводяться окремо для групи якісних ($q_{яi}$) та економічних (q_{ej}) показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

На четвертому етапі всередині кожної групи одиничних показників слід зробити їх ранжування за ступенем вагомості для клієнта і відповідно до цього привласнити вагу: $a_{яi}$ — для якісних показників, a_{ej} — для економічних показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Причому:

$$\sum_{i=1}^n a_{яi} = \sum_{j=1}^m a_{ej} = 1,$$

де n — кількість одиничних якісних показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

m — кількість одиничних економічних показників конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

Дотримання цієї умови забезпечує порівнянність $Q_я$ і $Q_е$ поза залежністю від кількості розглянутих одиничних показників конкурентоспроможності.

На п'ятому етапі розраховуються групові параметричні індекси за якісними та економічними показниками банківського продукту або послуги:

$$Q_я = \sum_{i=1}^n q_{яi} \cdot a_{яi}; \quad Q_е = \sum_{j=1}^m q_{ej} \cdot a_{ej},$$

де $Q_я$ — груповий параметричний індекс за якісними показниками конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

$Q_е$ — груповий параметричний індекс за економічними показниками конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

$q_{яi}$ — одиничний індекс конкурентоспроможності банківського продукту або послуги за якісними показниками;

q_{ej} — одиничний індекс конкурентоспроможності банківського продукту або послуги за економічними показниками;

$a_{яi}$ — вага одиничного якісного показника конкурентоспроможності банківського продукту або послуги;

a_{ej} — вага одиничного економічного показника конкурентоспроможності банківського продукту або послуги.

На шостому етапі розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності (K) банківського продукту або послуги: $K = Q_я/Q_е$.

Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності полягає в тому, що на одиницю витрат клієнт одержує K одиниць корисного ефекту. Якщо

$K > 1$, то рівень якості (корисний ефект від споживання) вищий за рівень витрат, і банківський продукт або послуга є конкурентоспроможними. Якщо $K = 1$, то корисний ефект дорівнює витратам, тобто питання конкурентоспроможності є некоректним. Якщо $K < 1$, то банківський продукт або послуга є неконкурентоспроможними на даному ринку. Інтегральний показник конкурентоспроможності показує необхідність розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності банківського продукту або послуги. Кількісна оцінка одиничних показників дає можливість простежити слабкі сторони в діяльності банку й додати заходам, що розробляються, цільової спрямованості. Зауважимо: отримане значення $K > 1$ не означає, що відділ маркетингу і клієнтської політики банку не повинен працювати над поліпшенням якісних та економічних показників конкурентоспроможності продуктів і послуг. У цьому разі метою заходів щодо підвищення конкурентоспроможності є збереження її значення і проектування стратегічних можливостей підвищення.

Істотним елементом аналізу конкуренції в банківському секторі є оцінка ступеня впливовості процесів конкуренції на ринок банківських продуктів і послуг. Оскільки конкурентне середовище формується не лише під впливом діяльності внутрішньогалузевих конкурентів, в основу аналізу конкуренції доцільно покласти такі групи факторів впливу на діяльність комерційного банку: суперництво серед банків, що конкурують у даному ринковому сегменті (“центральний ринг”) — ситуація в цільовому сегменті; конкуренція з боку заміників — вплив продуктів і послуг небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових організацій на інтенсивність конкуренції в цільовому сегменті; загроза появи нових банків-конкурентів — вплив потенційних конкурентів; вплив громадських організацій і державних структур на інтенсивність конкуренції в цільовому сегменті ринку банківських продуктів і послуг; вплив ділової репутації та ринкових позицій партнерів на інтенсивність конкуренції; позиції клієнтів, їхні економічні можливості — вплив клієнтів на інтенсивність конкуренції.

Кожна група факторів може впливати на ситуацію в банківському секторі як за напрямом, так і за значимістю, а їх сумарний вплив визначає інтенсивність конкуренції, прибутковість і перспективність діяльності банку, його ринкові позиції, стратегічний комерційний успіх.

Основні фактори, що визначають інтенсивність конкуренції в банківському секторі, об'єднано в групи й наведено в таблиці.

Кількість наведених факторів може змінюватися залежно від мети дослідження конкурентного середовища банку, особливостей діяльності банку в даному цільовому сегменті, особливостей конкретних продуктів і послуг банку, ступеня їх новизни, особливостей доведення до цільових клієнтів. Кожен із факторів, що характеризують інтенсивність конкуренції в банківському секторі (табл.), експерти оцінюють за бальною шкалою. Як експерти можуть виступати фахівці відділу маркетингу і клієнтської політики, топ-менеджери, фінансові аналітики, інші провідні спеціалісти банку. Якщо фактор, на думку експерта, не виявляється на ринку або відсутні ознаки

Таблиця. Класифікація факторів, що визначають інтенсивність конкуренції в банківському секторі

№ з/п	Фактори	Характеристика факторів
1	2	3
1. Ситуація в галузі		
1.1.	Кількість і вагомість банків-конкурентів	Групи рівних за вагомістю банків; наявність одного чи більше банків, вагомість яких перевищує вагомість даного банку
1.2.	Динаміка платоспроможного попиту	Платоспроможний попит падає (зростає), прогноз несприятливий (сприятливий). Фактори, що формують платоспроможний попит, динаміка їх впливу на діяльність банку
1.3.	Ступінь стандартизації банківського продукту або послуги	Банки-конкуренти не спеціалізовані за конкретними видами продуктів або послуг. Даний продукт (послуга) і продукт (послуга) конкурентів є взаємозамінними
1.4.	Втрати банку внаслідок втрати клієнта (наприклад, клієнт банку став клієнтом банку-конкурента)	Кількісна оцінка втрат і ймовірності втрати клієнта, їх зіставлення, розрахунок прогнозних показників
1.5.	Уніфікованість сервісних послуг по продуктовому портфелю або по визначених його елементах	Ідентичність або розбіжність у сукупності сервісних послуг банків-конкурентів
1.6.	Бар'єри виходу з ринку (втрати банку на репрофілювання або ліквідацію)	Величина втрат банку за статтями (наприклад, перепідготовка персоналу, втрата філійної мережі, ліквідація основних фондів тощо)
1.7.	Бар'єри проникнення на ринок	Величина витрат, пов'язаних зі створенням нового банку, із розширенням ринку за конкретними елементами продуктового портфеля. Можливість створення нових банківських продуктів і послуг, кількісна оцінка вартості їх просування, ймовірностей неприйняття потенційними клієнтами інноваційних продуктів чи послуг
1.8.	Ситуація на суміжних ринках (ринку страхових послуг, консультаційних послуг тощо)	Рівень конкуренції на суміжних ринках, тенденції її розвитку, аналіз факторів, що формують тенденції розвитку конкуренції
1.9.	Стратегічні орієнтири банків-конкурентів	Ступінь агресивності політики зміцнення ринкових позицій банків-конкурентів
1.10.	Привабливість ринку даного банківського продукту або послуги для конкурентів	Динаміка попиту, потенційні можливості попиту, прогнозні оцінки попиту
2. Ступінь впливу існуючих або потенційних банків-конкурентів (потенційними вважаються нові банки або банки, які розширюють продуктовий портфель)		
2.1.	Можливості розширення філійної мережі	Кількість філій, відділень у регіональному розрізі. Оцінка ефективності їх роботи, можливостей залучення ними нових клієнтів. Оцінка можливостей відкриття нових філій, відділень у регіональному розрізі
2.2.	Галузеві переваги банків-конкурентів	Наявність переваг, пов'язаних із міцністю ринкових позицій, з інноваційністю продуктового портфеля, інформаційною забезпеченістю, ІТ-архітектурою, "ноу-хау" тощо
3. Вплив партнерських зв'язків		
3.1.	Унікальність діяльності партнерів	Економічна й соціальна значимість діяльності партнерів
3.2.	Значимість діяльності партнерів для даного банку й банків-конкурентів	Вплив діяльності партнерів на ефективність діяльності банку, його імідж; ступінь міцності партнерських зв'язків, ймовірність втрати партнерських зв'язків, визначення пов'язаних із цим втрат
3.3.	Значимість партнерських відносин банку для існуючих і потенційних клієнтів	Характер такої значимості — іміджевий, економічний тощо

1	2	3
4. Вплив клієнтів		
4.1.	Статус клієнтів	Кількість існуючих і потенційних клієнтів, кількість і якісна характеристика клієнтських сегментів, обсяги споживання банківських продуктів і послуг у сегментах, частка сегментів у продуктовому портфелі банку
4.2.	Ступінь стандартизації продукту або послуги банку	Ступінь ідентичності або диференційованості продуктивних портфелів банків-конкурентів
4.3.	Значимість продукту або послуги даного банку для клієнта	Характеристика продукту або послуги банку на предмет виявлення особливостей, що стимулюють потенційного клієнта стати реальним клієнтом даного банку
5. Вплив продуктів і послуг небанківських фінансово-кредитних інститутів і нефінансових організацій на інтенсивність конкуренції в цільовому сегменті		
5.1.	Якісні особливості даних продуктів і послуг	Ключові відмінності продуктів і послуг конкурентів, що мають вагомість для існуючих і потенційних клієнтів даного банку
5.2.	Ціна	Ціновий діапазон, тенденції його зміни, вплив на цінову політику банків
5.3.	Втрати банку, викликані "переключенням" клієнтів на споживання продуктів і послуг конкурентів	Ймовірність і величина таких утрат, способи утримання й залучення клієнтів

його прояву, то сила прояву даного фактора оцінюється в 1 бал, якщо фактор слабо виявляється — у 2 бали, якщо чітко виявляється — у 3 бали. Для розрахунку відносної значимості одиничних факторів у діяльності банку визначаються їхні вагові коефіцієнти.

Оцінка ступеня впливу групи факторів на інтенсивність конкуренції являє собою середньозважений бал:

$$b = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij},$$

де b_{ij} — бальна оцінка j -м експертом ступеня прояву i -го фактора;

n — кількість експертів;

k — коефіцієнт вагомості i -го фактора;

m — кількість факторів.

Отриманий середньозважений бал дає можливість зробити один із таких висновків:

1) *інтенсивність конкуренції є дуже високою*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал $((b_{\text{сер}} + b_{\text{макс}})/2; b_{\text{макс}})$, де $b_{\text{сер}}$ — середньозважений бал, що відповідає випадку слабого прояву факторів конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг; $b_{\text{макс}}$ — середньозважений бал, що відповідає випадку чіткого прояву факторів конкуренції на ринку;

2) *інтенсивність конкуренції є високою*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал $(b_{\text{сер}}; (b_{\text{сер}} + b_{\text{макс}})/2)$;

3) *інтенсивність конкуренції є помірною*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал $((b_{\text{мін}} + b_{\text{сер}})/2; b_{\text{сер}})$, де $b_{\text{мін}}$ — середньозважений бал, що відповідає випадку, коли фактори конкуренції не мають прояву на ринку банківських продуктів і послуг;

4) *інтенсивність конкуренції є низькою*, якщо отриманий середньозважений бал попадає в інтервал $(b_{\min}; (b_{\min} + b_{\text{сеп}})/2)$.

Після визначення ступеня інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг варто скласти прогноз зміни конкурентної ситуації на основі прогнозних оцінок зміни дії кожного одиничного фактора. Прогнозна оцінка зміни дії одиничного фактора відповідає таким бальним оцінкам: “+1” — дія фактора посилюватиметься; “0” — дія фактора залишиться стабільною; “-1” — дія фактора слабшатиме.

На основі отриманих експертних оцінок прогнозу розвитку кожного одиничного фактора визначається середньозважена оцінка прогнозу розвитку інтенсивності конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг:

$$C = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n c_{ij},$$

де c_{ij} — бальна оцінка j -м експертом прогнозу розвитку i -го фактора.

У разі коли середньозважена оцінка прогнозу попадає в інтервал $(0,25; 1)$, робиться висновок про підвищення інтенсивності конкуренції; $(-0,25; 0,25)$ — інтенсивність конкуренції залишиться стабільною; $(-1; -0,25)$ — інтенсивність конкуренції зменшиться.

Таким чином, запропонована класифікація факторів, що визначають інтенсивність конкуренції в банківському секторі, дає змогу оцінити впливовість факторів конкуренції на ринок досліджуваного банківського продукту або послуги й визначити інтенсивність конкуренції в банківському секторі в цілому або в цільовому сегменті ринку банківських продуктів і послуг. У свою чергу, кількісна оцінка конкурентоспроможності забезпечує можливість моделювати дії комерційного банку щодо підвищення конкурентоспроможності конкретного продукту чи послуги в цільовому сегменті ринку. Причому чим вищий рівень деталізації параметрів конкурентоспроможності, тим точнішими й коректнішими можуть бути заплановані відповідні заходи банку. Зауважимо, що коректність оцінки конкурентоспроможності залежить від повноти доступної інформації про діяльність банків-конкурентів. Незважаючи на порівняно прозору банківську діяльність, проблема інформаційної недостатності, у даному контексті, існує, тому зростає роль первинної інформації.

Первинну інформацію щодо ринкових позицій і стратегічних перспектив банків-конкурентів слід збирати з метою вирішення чотирьох основних питань, які узагальнено розкривають потенціал конкурентів, а саме: основні цілі конкурентів; поточні стратегії досягнення цілей конкурентів; засоби реалізації стратегій конкурентів; варіанти ймовірних майбутніх стратегій конкурентів. Результати аналізу такої інформації є основою побудови профілю конкурента.

Потенціал комерційного банку має такі складові: фінансово-економічна, виробнича, науково-дослідна, кадрова, організаційна, маркетингова.

Фінансово-економічна складова потребує вивчення джерел фінансування точної діяльності й розвитку банку, цінового діапазону, розмірів знижок тощо.

Виробнича складова включає потужність виробничої бази, що характеризує обсяги випуску, можливість трансформації продуктового портфеля банку, нарощування обсягів випуску інноваційних продуктів і послуг (кількість зайнятих працівників і рівень їхньої кваліфікації, оснащеність основними фондами, рівень сучасності й ефективності використання основних фондів, структура витрат із урахуванням фактора економії залежно від обсягів і темпів освоєння випуску інноваційних продуктів і послуг).

Науково-дослідна складова — потужність науково-дослідної бази, що характеризує можливості розробки нових видів банківських продуктів і послуг (розмір бюджету трансформації продуктового портфеля, кількість висококваліфікованих аналітиків, оснащеність сучасними засобами банківської справи, ефективність та інтенсивність науково-дослідних розробок).

Кадрова складова — це рівень кваліфікації працівників банку відповідно до посад, досвід роботи, наявність зарубіжного профільного практичного досвіду, вікова структура тощо.

Організаційна складова — рівень диверсифікації діяльності банку; методи стимулювання персоналу і клієнтів; методи аналізу, планування, прогнозування діяльності банку; доступність вичерпної інформації про клієнтів, ринкові тенденції; система безпеки; наявність сучасної ІТ-архітектури і програмного забезпечення тощо.

Маркетингова складова — імідж банку; концепція банківських продуктів і послуг, їхня якість, рівень відповідності світовим стандартам, широта і глибина продуктового портфеля; частка ринку в кожному сегменті й у цілому на ринку банківських продуктів і послуг; частота, глибина й методи проведення маркетингових досліджень, їх бюджет; ефективність продажів.

Деталізація й кількість складових потенціалу може бути скориговано залежно від конкретних особливостей діяльності комерційного банку. Результати аналізу ринкових позицій і стратегічних перспектив банків-конкурентів за окремими елементами продуктового портфеля доцільно подавати у вигляді багатокутника конкурентоспроможності. На кожній осі для відображення оцінок досліджуваних факторів конкурентоспроможності використовується визначений масштаб вимірів, наприклад, бальні оцінки. Аналогічно можна побудувати багатокутники конкурентоспроможності продуктивних портфелів банків-конкурентів, уникаючи деталізації, або оцінити діяльність банків у цілому, але при цьому фактори конкурентоспроможності повинні бути відповідним чином відкориговано.

Зазначимо також, що для повноти оцінки багатокутник конкурентоспроможності банківських продуктів або послуг варто будувати у двох варіантах — поточний і прогнозний, причому прогноз має бути як оптимістичним, так і песимістичним.