

УДК 658:331.102.344:629.73(045)

Жам О.Ю., Білковська Д.І.

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КРЕДИТНО-ФІНАНСОВОГО ІНСТИТУТУ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

*У статті проведено дослідження теоретико-методичних підходів до створення конкурентоспроможної стратегії банку на ринку банківських продуктів і послуг; специфічних особливостей конкуренції; сутності, природи, об'єктів і факторів конкуренції, конкурентоспроможності банку на макро-мікро-рівнях; проблем, що виникають у процесі реалізації різних стратегій. Виявлено структурно-логічні зв'язки, що відображають взаємодію основних елементів і параметрів мікро і макро середовища, визначають конкурентоспроможність комерційного банку. Розробка конкурентної стратегії банку з метою формування інноваційної фінансової поведінки, сприяє утворенню сприятливого інституційного середовища та підприємницького клімату. Банкам необхідно розробляти свої конкурентні стратегії в контексті інституціонального напрямку, відповідно до їх соціальної місії.*

*Ключові слова: конкуренція, фінансова поведінка, стратегія банку, конкурентоспроможність, макrorівень і макrorівень.*

**Постановка проблеми.** Розвиток національної економіки, що відбувається в умовах інноваційної модернізації реальних і фінансових ринків, робить позитивний вплив на вітчизняну банківську систему, сприяючи формуванню інноваційного фінансової поведінки банківських кредитно-фінансових інститутів. Однак поряд з поступальним рухом банківської системи спостерігається низький рівень капіталізації ресурсної бази, вузькість асортиментного ряду банківських продуктів і послуг, високий рівень негативного ваиву банківських ризиків. Зазначені чинники більшою мірою визначають перешкоди розвитку дрібних і середніх вітчизняних кредитно-фінансових інститутів, їх обмеженість в здатності якісно задовольняти фінансові потреби суб'єктів економіки в джерелах поступального розвитку бізнесу. Саме тому актуалізується необхідність дослідження та осмислення теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації банківської стратегії на роздрібному ринку банківських продуктів і послуг в умовах жорсткої конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем сучасного формування стратегії кредитно-фінансового інституту на ринку банку банківських послуг присвячено праці багатьох провідних вчених та практиків, зокрема: О.С. Віханський, В.Г. Герасимчук, Н.В. Куденко, Е.А. Уткін, В.Д. Немцов, Л.Ф. Романенко, М.М. Мартиненко, СМ. Козьменко та ін. Основою для їх праць є науково-теоретичні концепції вчених-класиків Ф. Котлера, М. Портера, П. Роуза, І. Ансоффа. Дж. Стрікланда, Дж. Еванса, А. Томпсона, П. Друкера та М. Мескона.

**Нсвирішена раніше частина загальної проблеми.** У статті проведено дослідження теоретико-методичних підходів до створення конкурентоспроможної стратегії банку на роздрібному ринку банківських продуктів і послуг; специфічних особливостей конкуренції на цьому ринку; сутності, природи, об'єктів і факторів конкуренції, конкурентоспроможності банку на макро- і мікро-рівнях; проблем, що виникають у процесі реалізації різних стратегій. Раніше не виявлені структурно-логічні зв'язки, що відображають взаємодію основних елементів і параметрів мікро- і макро середовища, визначають конкурентоспроможність комерційного банку.

**Метою** статті є розробка та формування конкурентної стратегії банку з метою його інноваційної фінансової поведінки, яка сприяє утворенню сприятливого інституційного середовища та підприємницького клімату в контексті інституціонального напрямку, відповідно до їх соціальної місії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова поведінка банків залежно від їхньої стратегії, концепції розвитку' визначається ступенем конкуренції на ринку банківських продуктів і послуг. Досліджуючи категоріальний науковий лад в області формування банківських конкурентоспроможних стратегій на ринку банківського ритейлу, ми прийшли до висновку про неоднозначне трактування категорії «конкуренція», пов'язаної з розумінням її сутнісної природи.

Проведений нами аналіз трактувань розуміння сутнісної природи конкуренції дозволив виділити кілька підходів:

- перший полягає в незалежному суперництві двох і більше учасників кредитно-фінансових відносин у досягненні однієї мети - максимізації прибутку на займаних секторах фінансового ринку (загальноприйняте розуміння);

- другий виділяє конкуренцію в якості складової частини ринкового механізму, що сприяє формуванню рівноваги між попитом і пропозицією на ринку (характерний для класичної економічної думки);

- третій підхід заснований на сучасній мікроекономічній теорії фірми, відповідно до якої конкуренція є критерієм, на підставі якого визначають тип галузевого ринку (монопольний ринок, ринок чистої конкуренції);

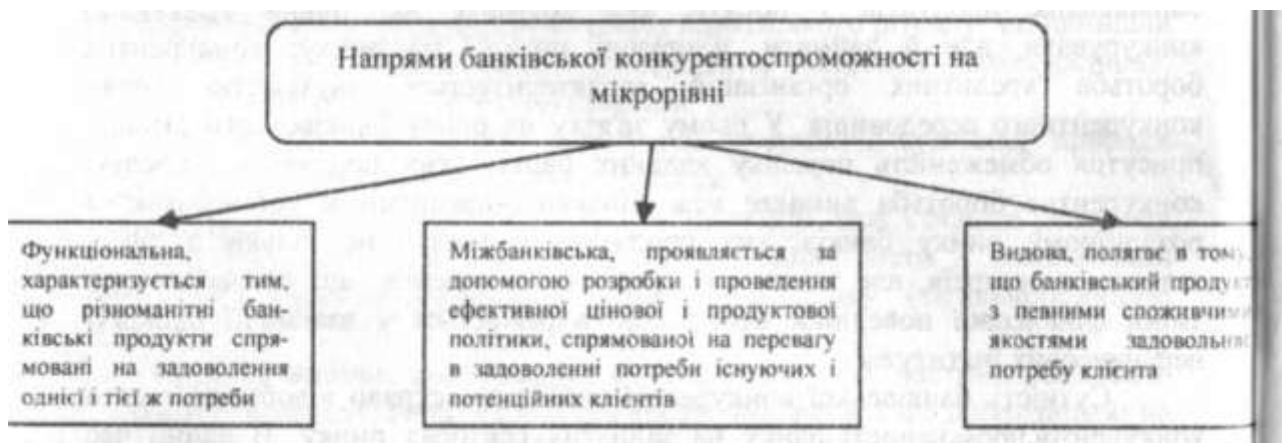
- четвертий визначає конкуренцію як середовище, в якому функціонують фінансові посередники.

Конкуренція на ринку банківського ритейлу має ряд специфічних особливостей, які відрізняються наступними якісними і кількісними характеристиками: в якості обертаючого конкурентного товару на роздрібному ринку банківських продуктів і послуг виступають гроші, а також пов'язані з ними різні фінансові інструменти; конкуренція проявляється в більш жорсткому вигляді, ніж у сфері промисловості, торгівлі, так, як носить внутрішньогалузевий характер і міжгалузевий характер (проявляється у переливанні капіталу між секторами фінансового та нефінансового ринку);

специфіка полягає в наданні банками споживчих вартостей, так як у банківських продуктів і послуг відсутня речова форма; враховуючи українські реалії, існує тісний взаємозв'язок конкуренції на ринку банківського ритейлу не тільки з економікою, а й з політикою; конкуренція між фінансово-кредитними інститутами безпосередньо впливає як на внутрішню, так і на зовнішню політику держави; найбільшим конкурентною перевагою володіють наступні фінансово-кредитні інститути: 1) власниками яких є федеральні або муніципальні органи влади (володіють значним адміністративним ресурсом та фінансовою підтримкою), 2) фінансово-кредитні інститути, інтегровані у фінансові структури, які здійснюють страхову, лізингову діяльність, депозитарну, надають послуги з управління пенсійними накопиченнями тощо (мають потенційну можливість розширення кредитного поля, залучення фінансових ресурсів з різних секторів ринку, можливість проникнення в сферу діяльності страхових фондів, пенсійних компаній, що сприяє реалізації синергічного ефекту); високотехнологічна IT-інфраструктура - є невід'ємною частиною для здійснення продажів банківських продуктів і послуг, яка дозволяє не тільки ефективно конкурувати, але й займати лідируючі позиції на ринку; конкурентна боротьба кредитних організацій характеризується «вужкістю поля» конкурентного середовища. У цьому зв'язку на ринку банківського ритейлу присутня обмеженість переліку наданих банківських продуктів і послуг; конкурентна боротьба виникає між фінансово-кредитними установами на роздрібному ринку банківських продуктів і послуг не тільки в сфері залучення ресурсів, але також і в сфері їх розміщення, що призводить до зміни фінансової поведінки банків, що виражається у взаємодії банків і нефінансових інститутів.

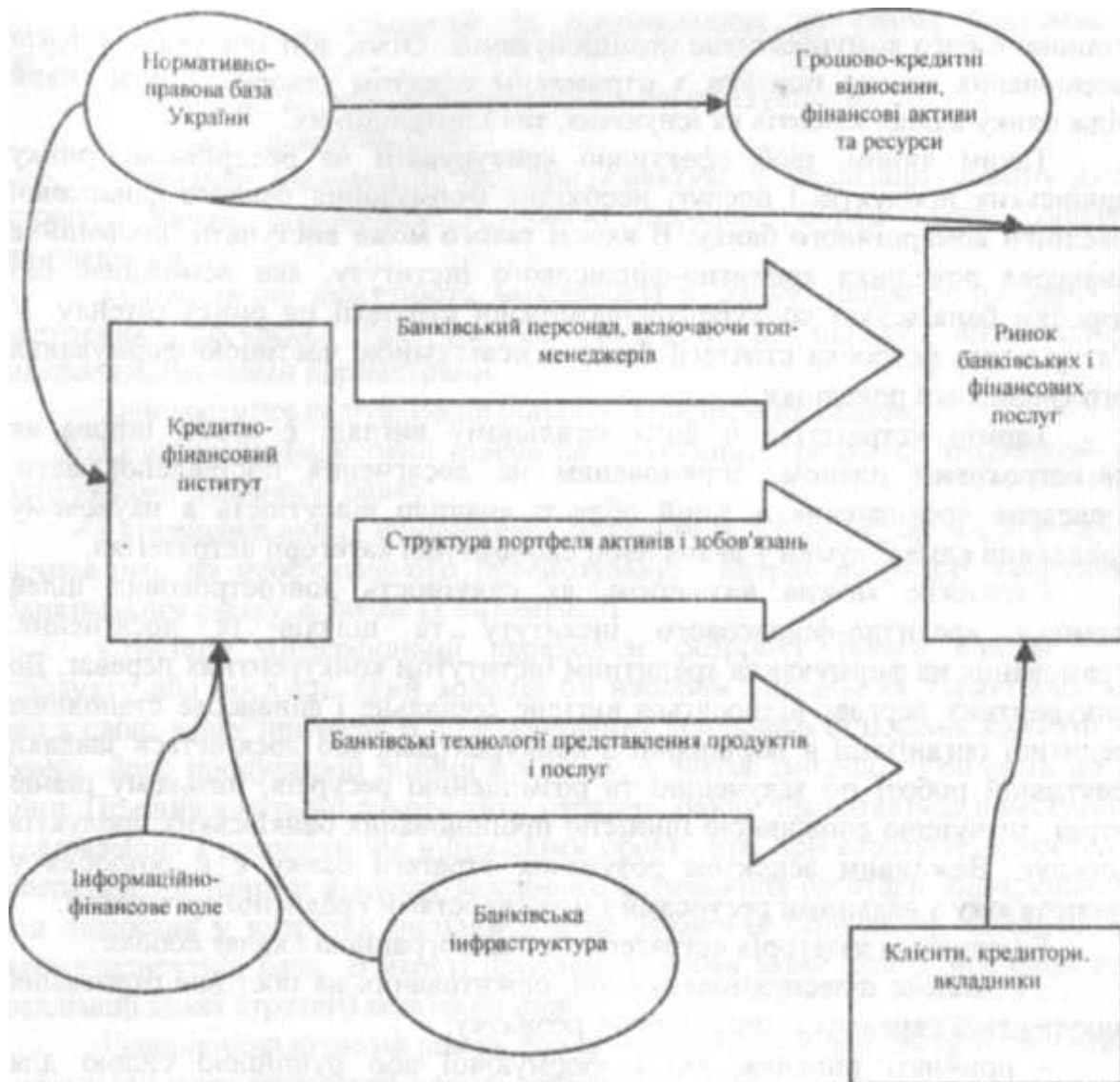
Сутність банківської конкуренції найбільш яскраво відображається в конкурентоспроможності банку на зайнятих секторах ринку. В даний час триває активна дискусія з приводу розуміння сутності конкурентоспроможності як економічної категорії. У широкому сенсі в економічній теорії конкурентоспроможність характеризує можливості учасника ринкових відносин для вирішення завдань, що стоять перед ним в сформованих умовах. Конкурентоспроможність виражається в створенні певних переваг економічних суб'єктів на функціонуючих ринках. Ці характеристики можуть належати до різних класифікаційних груп: вид продукції, організація, їх об'єднання, до окремих країн або їх угруповання, виступаючим в якості суб'єкта конкурентної боротьби. У вузькому розумінні [конкурентоспроможність виражається в поєднанні якісних, кількісних і вартісних характеристик послуг, надання в умовах широкої пропозиції аналогічних послуг забезпечує інтеграцію інтересів клієнта - в задоволенні конкретної потреби, і продавця послуги - отримання прибутку.

До об'єктів конкурентоспроможності банківської системи і основним факторам її визначальним відносяться: нормативно-правову базу функціонування; технології надання банківських продуктів та надання банківських послуг; рівень підготовки банківського персоналу, включаючи фахівців і топ-менеджерів; структура портфеля фінансових активів та зобов'язань; банківська інфраструктура; банківська інформація; банк в цілому, як система суб'єктно-об'єктних зв'язків. Дослідження авторів щодо розуміння економічної категорії «конкурентоспроможність» показали, що конкурентоспроможність доцільно розглядати як на мікро-, так і на макрорівнях, при цьому конкурентоспроможність на мікрорівні виражається в оптимізації співвідношення ціни і якості банківських продуктів і послуг в рамках конкретного банку з метою міцного утримання частки певного сегмента ринку чи завоювання лідируючих позицій на ньому. Конкурентоспроможність визначає здатність ефективного функціонування в процесі надання послуг споживачам. На мікрорівні банківська конкурентоспроможність розглядається в трьох напрямках (рис. 1): функціональна, міжбанківська, видова.



**Рисунок 1. Основні напрями банківської конкурентоспроможності на макрорівні**

Під конкурентоспроможністю комерційного банку на макрорівні як елемента банківської системи, розуміється його стабільний, стійкий розвиток в динамічно мінливому ринковому середовищі, шляхом реалізації громадських та корпоративних інтересів (рис. 2).



**Рисунок 2. Структурно-логічний зв'язок основних елементів банківської системи країни, що визначають її конкурентоспроможність на макrorівні**

Схильність впливу конкуренції для федеральних великих, середніх і дрібних банків не рівнозначна і проявляється в диспропорційності положенні банку, як у фінансовому, так і соціальному відношенні, з точки зору реакції споживачів на банківський продукт.

Успішне функціонування кредитної організації на банківському ринку, яке визначається ступенем його конкурентоспроможності, призводить до підвищення економічної довіри з боку кредиторів, вкладників, акціонерів, клієнтів. У зв'язку з цим, важливим аспектом діяльності фінансово-кредитної

установи є його комунікативне позиціонування. Отже, збіг очікувань клієнта сформованих чином послуги з отриманим ефектом створює сприятливий імідж банку в очах клієнтів як існуючих, так і потенційних.

Таким чином, щоб ефективно конкурувати на роздрібному ринку банківських продуктів і послуг, необхідно формування певного фінансової поведінки комерційного банку. В якості такого може виступати інноваційне фінансова поведінка кредитно-фінансового інституту, яке неможливе без розробки банківської конкурентоспроможної стратегії на ринку ритейлу. У зв'язку з цим розробка стратегії банку є невід'ємною частиною формування його фінансової поведінки.

Термін «стратегія» в його загальному вигляді є нічим іншим як довгостроковим планом, спрямованим на досягнення поставленої мети. Проведене дослідження в даній області виявило відсутність в науковому середовищі єдиної думки у визначенні економічної категорії «стратегія».

Стратегію можна визначити, як сукупність довгострокових цілей розвитку кредитно-фінансового інституту та шляхів їх досягнення, спрямованих на формування кредитним інститутом конкурентних переваг. До конкурентних переваг відносяться вигідне соціальне і фінансове становище кредитної організації в порівнянні з конкурентами, що досягається завдяки ефективній роботі по залученню та розміщенню ресурсів, низькому рівню витрат, значущою споживною цінністю пропонованих банківських продуктів і послуг. Важливим аспектом розуміння стратегії банку є її розробка у взаємозв'язку з наявними ресурсами і можливостями кредитної організації.

Економічна категорія «стратегія» є багатогранною і являє собою:

- комплекс цілеспрямованих дій, орієнтованих на постійне отримання конкурентної переваги в динамічному розвитку;
- прийняті рішення, які є формуючою або рушійною силою для більшості дій, скоєних організацією.

У науковій літературі існують безліч різних класифікацій стратегій, підходів з її створення, що дозволяє сформувати ефективне фінансове поведінка банку. Так Майклом Портером були розроблені три базові варіанти конкурентної стратегії: лідерство у витратах, диференціація і фокусування [3].

Лідерство у витратах передбачає мінімізацію витрат, що в свою чергу призводить до постійних пошуків ефективних методів управління витратами, а також постійному інвестуванню в нові технології, які скорочували б витрати. М. Портер також виділив п'ять основних критеріїв, яким, на його думку, повинні відповідати господарюючі суб'єкти при використанні даного типу стратегії. Ці критерії застосовні і для кредитних організацій:

1. Контроль великих часткою ринку в порівнянні з конкурентами.
2. Сприятливий доступ до ресурсів.

3. Легкість у створенні та впровадженні на ринок банківських продуктів і послуг.

4. Широкий асортимент взаємозалежної продукції.

5. Широка споживча база.

Необхідно відзначити, що при ефективній реалізації даного виду стратегії банки стикаються з низкою проблем. Серед таких проблем виділяються:

1) практична відсутність можливості у банку впливати на вартість залучених ресурсів, так як їх вартість в цілому визначається макроекономічними параметрами;

2) недостатня капіталізація більшості російських банків;

3) відносно невисокий рівень автоматизації і розвитку технологій за напрямками діяльності банку;

4) невисока якість фінансового планування в банках, що в свою чергу призводить до необ'єктивного прогнозуванню витрат на різних сегментах банківського ринку, а також їх оптимізації.

Стратегія диференціації передбачає розробку такого банківського продукту або послуги, який володів би набором унікальних характеристик, що в свою чергу призвело б до формування лояльного ставлення клієнтів до банку, його продуктивній лінійці в цілому, а також знизило чутливість до їх ціни. При використанні даного типу стратегії банку знадобляться інвестиції в дослідження і розробки ще в більшому обсязі, ніж при стратегії лідерства у витратах. М. Портер в якості важливого відмінності стратегії диференціації від лідерства у витратах виділив значне звуження ринкового сегмента, на якому присутній банк. В якості проблем, з якими може зіткнутися банк при реалізації даної стратегії можна виділити:

1) порівняно низький рівень довіри до російської банківської системи в цілому (виняток становлять великі державні банки);

2) незначний досвід в організації надання окремих видів банківських продуктів;

3) конкуренти, такі стратегії лідерства у витратах, можуть скопіювати набір характеристик банківського продукту і пустити їх за більш вигідними цінами.

В якості третьої базової конкурентної стратегії М. Портер виділяє стратегію фокусування. Сенс цієї стратегії полягає в тому, що банк концентрує свої зусилля на виявленні та задоволенні потреб певного типу клієнтів (сегментація за галузевою ознакою або сегментація за масштабністю бізнесу) або географічного регіону, або робить упор на розвиток певної продуктової лінійки, в якій банк може домогтися лідерства.

Г. Хамел і К. Прахалад в якості конкурентної стратегії запропонована концепція, яка полягає в передбаченні майбутньої ситуації на ринку. Таким чином, головною метою розробки такої конкурентної стратегії стає

формування фінансової поведінки банку на основі випередження конкурентів у майбутньому. Їх дослідження показали, що більшість учасників ринку розвиваються по наздоганяти сценарієм і тільки ті компанії, які здатні швидко і ефективно змінюватися, ставлять своїм головним завданням досягнення лідерства на ринку, що нерозривно пов'язано з прагненням зазирнути в майбутнє, напрямком діяльності на пошук і знаходження нових рішень.

Г. Хамел і К. Прахалад на підставі проведених досліджень визначили особливості стратегічного поведінки лідерів ринку:

1. Усвідомлення проблем, що виникають в ході конкуренції за майбутнє;

2. Пошук і розуміння суті можливостей майбутнього;

3. Здатність мобілізувати всю компанію цілком для довгої і важкої роботи на майбутнє;

4. Здатність обігнати конкурентів і потрапити в майбутнє першим, уникаючи при цьому непотрібних ризиків.

Таким чином, за Хамел і Прахалад, розробка конкурентної стратегії спрямована не на завоювання певної частки ринку, а на завоювання «частки можливостей».

Сучасні дослідники побудови ефективних стратегій Дж. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Кох виділяють ієрархію рівнів банківської стратегії: інституційний, корпоративний, рівень бізнес-стратегії, функціональний, операційний. Формування фінансової поведінки допомогою розробки і застосування такої стратегічної піраміди організаційних рівнів дозволить досягти синергетичного ефекту від отриманої сукупної банківської стратегії кредитно-фінансового інституту [3].

Інституційна стратегія спрямована на позиціонування кредитної організації в суспільстві відповідно до певної соціальної місії. Вона орієнтована на зростання рівня життя членів суспільства, благодійну діяльність, розвиток різних здібностей персоналу. На сучасному етапі розвитку кредитно-фінансових відносин інституційна стратегія комерційного банку є одним з визначальних успіх факторів. Інституційна стратегія базується на місії кредитної організації, під якою ми розуміємо її роль у суспільстві. У той же час, місія банку представляє його філософію, модель його перспективного стану, єдину спрямованість діяльності у досягненні спільної мети.

Корпоративна стратегія комерційного банку полягає в економічному розвитку всієї сукупності видів діяльності кредитної організації. Вона формується для кредитної організації в цілому і задає єдиний вектор всім процесам управління на рівні керівництва. Дана стратегія спрямована на вирішення глобальних питань діяльності банку: диверсифікація банківського бізнесу, реалізація синергетичних ефектів між перехресними векторами



функціонування, перерозподіл фінансових потоків і ресурсів між напрямками діяльності, визначення збиткових та неперспективних проектів [1].

Рівень бізнес-стратегії (ділова стратегія) складається з розробки стратегії для кожного структурного підрозділу, а також виду діяльності банку. Бізнес-стратегії спрямовані на ефективне використання конкурентних переваг окремих напрямків діяльності кредитної організації, що дозволяє виявляти потреби різних клієнтських груп і знаходити рішення щодо їх задоволення

Застосування системного підходу до формування бізнес-стратегій дозволяє знаходити оптимальні рішення щодо перерозподілу матеріальних і фінансових ресурсів кредитно-фінансового інституту на обраному ділянці горизонту планування [1].

Функціональна стратегія є стратегією розвитку кожного ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності. Даний вид стратегії спрямований на підтримку бізнес-стратегії і дозволяє досягати цілей структурних підрозділів на рівні кожного бізнес-процесу: в галузі фінансів, залучення депозитів, маркетингу, кредитування [1].

Операційна стратегія являє собою стратегію для ключових організаційних підрозділів і застосовується у заходах з розвитку окремих бізнес-одиниць кредитної організації, а також окремих співробітників.

Необхідно відзначити, що цілі операційної стратегії повинні корелювати із загальними стратегічними цілями кредитно-фінансового інституту [1,2].

Таким чином, банківська стратегія по своїй сутності є концепцією розвитку банку, яка розрахована на довгострокову перспективу і складається з ієрархії рівнів різних стратегій банку. Серед факторів конкурентного середовища, що роблять вплив на формування банківської конкурентоспроможної стратегії, нами виділені параметри мікро- і макросередовища ринку банківських продуктів і послуг.

Маркетинговий аналіз доцільно проводити через визначення параметрів мікро- і макросередовища, що роблять істотний вплив на фінансову поведінку кредитного інституту на ринку банківського ритейлу (рис. 3, 4).

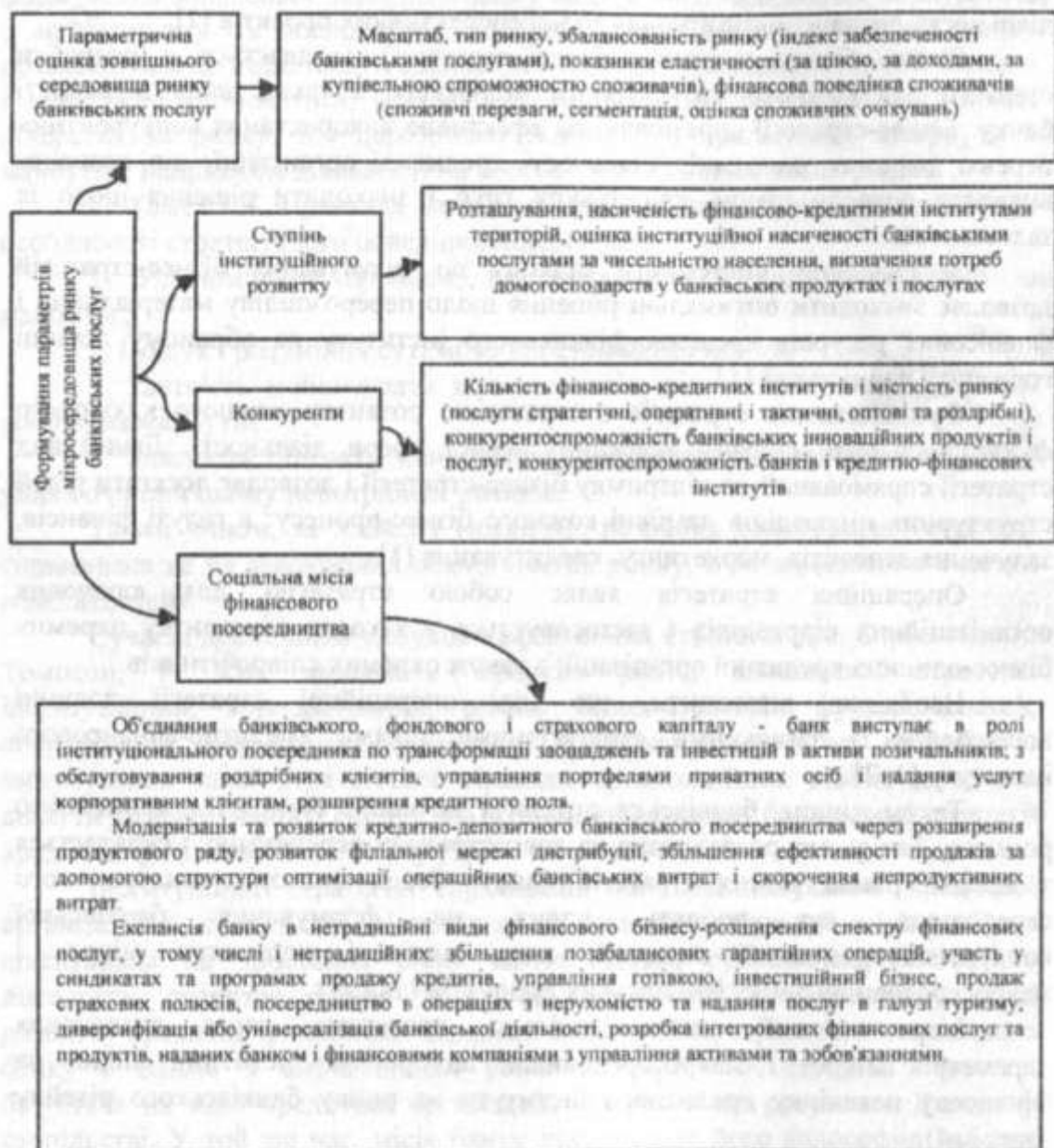
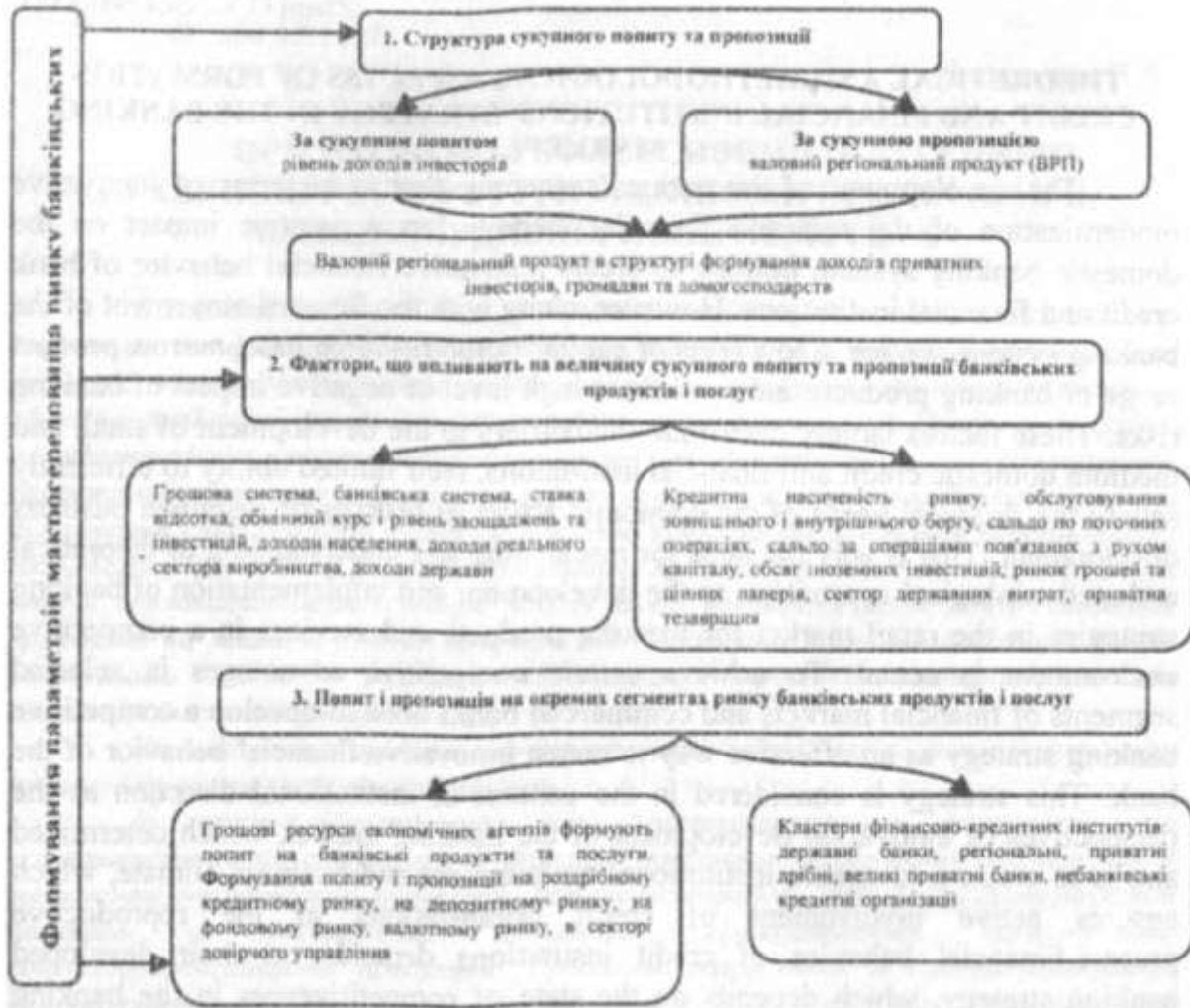


Рисунок 3. Структурна взаємодія параметрів мікросередовища ринку банківських послуг



**Рисунок 4. Структурна взаємодія параметрів макросередовища ринку банківських послуг**

Дія досягнення певних конкурентних переваг на виділених сегментах і секторах фінансового ринку комерційним банкам необхідно розробляти банківську конкурентоспроможну стратегію як ефективний спосіб формування інноваційного фінансової поведінки банку. Ця стратегія розглядається в контексті інституціонального напрямку як перспективи інноваційного розвитку ринку банківських послуг, визначальною метою якого є формування сприятливого інституційного середовища та підприємницького клімату, що забезпечує активне залучення кредитних організацій у відтворювальний процес.

Висновки. Таким чином, ми можемо констатувати, що фінансова поведінка кредитних інститутів безпосередньо залежить від розробленої ними банківської стратегії, яка в свою чергу визначається станом конкуренції на ринку банківських послуг.

Zham O.Y., Bilkovska D.I.

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMATION CREDIT AND FINANCIAL INSTITUTIONS' STRATEGY IN THE BANKING MARKET**

The development of the national economy that is in terms of innovative modernization of the real and financial markets has a positive impact on the domestic banking system, helping to create innovative financial behavior of bank credit and financial institutions. However, along with the forward movement of the banking system, we see a low level of capitalization resource base, narrow product range of banking products and services, a high level of negative impact of banking risks. These factors largely determine the barriers to the development of small and medium domestic credit and financial institutions, their limited ability to efficiently satisfy the financial needs of the economic actors as sources of sustained business development. That is why the need for researching and understanding of theoretical and methodological approaches to the development and implementation of banking strategies in the retail market for banking products and services in a competitive environment is actual. To achieve certain competitive advantages in selected segments of financial markets and commercial banks need to develop a competitive banking strategy as an effective way to create innovative financial behavior of the bank. This strategy is considered in the context of institutional direction as the perspectives of innovation development of the banking market, which determined aim is to create a favorable institutional environment and business climate, which ensures active involvement of credit organizations in the reproductive process. Financial behavior of credit institutions depends on their developed banking strategy, which depends on the state of competitiveness in the banking market.

### **REFERENCES:**

1. Pyterskaya L. Y. Paradigm strategic bank management in the context of sustainable development of commercial banks / L. Y. Pyterskaya D. Y. Rodyn // Finance and credit. - 2010. - № 43 (427). - С. 2-10.
2. Rodyn D. Y. The financial market as a source of investment potential of the regional economy / D. Y. Rodyn, I. V. Voroshylova // Finance and credit. - 2008. - № 19 (307). - С 52-58.
3. Porter M Competiveness / M. Porter. - M.: Williams, 2005. - 602 с.
4. Vladyslavlev D. Formation of the bank's strategy // Bank management. - 2006. - №7.
5. Korneev V. V. Financial Intermediaries: role and institutional instruments / V. V. Korneev // Finance of Ukraine. - 2010. - № 2. - 223.