

УДК 336.01

Хмарський В. Ю.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ

Здійснено ідентифікацію та аналіз існуючих маркетингових стратегій комерційних банків в Україні та їх узагальнення в однорідні групи стратегій. Проаналізовано сильні та слабкі сторони тієї чи іншої маркетингової стратегії, та визначено умови, при яких та чи інша стратегія доцільна. Дана стаття є продовженням дослідження щодо маркетингово-фінансової взаємодії в комерційних банках України.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, банк, група, ринок, конкурент, ринкова частка, продукт, послуга.

Постановка проблеми. Питання про раціональність використання тієї чи іншої маркетингової стратегії завжди було критичним для будь-якого сектора економіки. Здебільшого це стосується банківського сектору, який сьогодні переживає скрутні часи. Банки отримують збитки, регулятивний капітал зменшується, депозитна база постійно знижується, і, як наслідок, клієнти не довіряють банкам ні свої збереження, ні свої можливі бізнес-взаємодії. Банкам необхідно збільшити лояльність клієнтів, залучати потенційних та утримувати існуючих. Звісно, що головним інструментом виступає маркетинг, його інструменти та стратегії.

На основі проведеного дослідження між маркетинговими витратами та фінансовою позицією комерційних банків винайдено, що банки витрачають на маркетинг, незважаючи на свої фінансові можливості, і тому не отримують того ефекту від маркетингової стратегії, як це потрібно. Питання про визначення ефективної стратегії в залежності від позиції банку на ринку є дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує велика кількість маркетингових стратегій в залежності від різних факторів. Не є виключенням і ринок банківських послуг. Банки застосовують різні маркетингові стратегії в залежності від їх фінансових показників, рівня розвитку ринку, ринкової частки і т. д. Серед вітчизняних науковців даною проблематикою займалися І.В. Алексєєв, І.В. Волошко, С.М. Козьменко, В.Є. Черкасов, І.О. Лютий, О.О. Солодка, Л.Ф. Романенко; серед зарубіжних науковців – М. Пілес, Д. Мійєно, Дж. Пістол, Е.А. Уткін, Хозієр та Шацберг, Еванс та Грін.

Мета статті полягає у визначенні різних видів маркетингових стратегій комерційних банків України та їх групуванні за певними ознаками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингові стратегії не є новизною для комерційних банків, оскільки їх розробка, впровадження та контроль є однією із основ успішної діяльності на ринку. Українські банки, які мають недовгу історію існування та функціонування, постійно вдосконалюють та впроваджують новітні маркетингові технології. Такими технологіями комерційний банк намагається просувати свої продукти та послуги, раціонально себе позиціонувати, ефективно сегментувати клієнтів, аналізувати динаміку та ємність ринку – все це являє собою банківський маркетинг.

Головним завданням маркетингової стратегії є розробка стратегії в кожному комплексі маркетингу.

Розробка продуктової стратегії складається з двох послідовних етапів:

1. Аналіз існуючого ряду продуктів та послуг.

2. Оптимізація його структури та розробка нового ряду.

У стратегії продуктового ряду особлива увага приділяється банківським послугам. Аналіз існуючих банківських послуг проводиться з метою оцінки рівня задоволення потреб клієнтів.

Маркетингові стратегії комерційних банків залежать від різних факторів:

1. Місії та цілей банку.

2. Конкурентних переваг та ринкової частки.

3. Стану ринку банківських послуг (його кон'юнктура та перспективи розвитку).

4. Рівня насиченості банківського ринку прямими та непрямыми конкурентами.

5. Рівня насиченості ринку банківськими продуктами та послугами.

Для комерційних банків України доцільно розподілити маркетингові стратегії за такими групами:

1. Стратегії утримання конкурентних переваг за М. Портером.

2. Стратегії зростання.

3. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером.

4. Маркетингові стратегії за Р. Майлзом та П. Сноу.

М. Портер запропонував маркетингові стратегії, виходячи із конкурентної позиції суб'єкта господарювання на ринку, та перспектив його розвитку. Він визначив наступні стратегії, спрямовані на утримання конкурентних переваг:

1. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей суб'єкта на всіх етапах та напрямках процесів розробки нових продуктів та послуг та їх обігу. Головним завданням є створення стійкої переваги над конкурентами у витратах. Маючи такі переваги, комерційний банк може:

а) розширити свою частку ринку шляхом продажу продуктів та послуг по цінах конкурентів і нижчих (дешевих);

б) отримувати надприбутки за рахунок продажу продуктів та послуг по ринкових цінах, але при низьких витратах.

Перевага у витратах приносить користь банку до тих пір, поки конкуренти не почнуть агресивні дії щодо зниження своєї ціни на ринку.

Дану стратегію доцільно використовувати у наступних випадках:

• коли серед конкурентів сильна цінова конкуренція;

• коли продукт чи послуга у банківській галузі стандартна і характеристики повністю задовольняють переважну більшість клієнтів, рішення яких про покупку приймаються виходячи тільки із ціни [5, с. 65–66];

2. Стратегія диференціації являється однією із загальних конкурентних стратегій, що полягає в тому, що банк створює унікальні у будь-якому

аспекті продукти чи послуги, які клієнти визнають важливими та інноваційними. Стратегія лідирування банку у диференціації продуктів чи послуг має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації банківського продукту чи послуги;
- клієнти сприймають різні продукти чи послуги як окремі цінності;
- банківський продукт чи послуга є універсальним та може бути використаний не лише за одним призначенням;
- дана стратегія дуже рідко використовується конкурентами в банківській галузі;
- інноваційний продукт чи послуга, з якою не працюють конкуренти і яка має унікальні властивості, технічні переваги, більші обсяги підтримки клієнтського обслуговування, привабливіші умови отримання нових продуктів чи послуг;
- також існує можливість конкурувати по одному ключовому продукту чи послугі, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Але використання стратегії лідирування у диференціації несе разом із вигодами певні ризики:

- через додаткову диференціацію продуктів чи послуг збільшується кінцева ціна, що негативно впливатиме на сукупний попит. Саме через принцип ощадливості споживачів попит на диверсифікований продукт чи послугу може бути низьким, і банку це принесе додаткові витрати та знизить прибуток;
- споживач може надавати перевагу стандартизованим банківським продуктам та послугам через зручніше користування, більший час використання чи відсутність додаткових витрат;
- конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;
- високий рівень інноваційності та новизни продукту чи послуги, що кардинально відрізняються від базових для задоволення тих самих потреб, створює додаткові бар'єри для клієнтів через необхідність навчання користуватися новинкою чи додатковими витратами часу та ресурсів на їх використання [5, с. 89–92].

3. Стратегія фокусування передбачає діяльність банку, яка спрямовується на специфічний сегмент ринку без орієнтації на весь ринок. Комерційні банки, які обрали цю стратегію, називають «банками-віолентами». Ця стратегія ефективна при:

- наявності чіткого розмежування різних груп клієнтів, котрі мають специфічні потреби й використовують банківський продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, які претендують на обслуговування того самого цільового сегменту ринку;
- обмеженість матеріальних та фінансових ресурсів банку охопити маркетинговою стратегією весь ринок чи декілька сегментів;
- наявності відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил, які роблять одні сегменти ринку більш привабливими, ніж інші.

Існують також певні ризики при стратегії фокусування:

- 1) банки-конкуренти, які мають більші фінансові та матеріальні потужності обслуговувати цільовий сегмент;
- 2) сильна залежність банку від пріоритетів, прихильностей та зміни потреб клієнтів;

3) «пересегментація» ринку: ситуація, в якій цільовий сегмент наповнюється іншими інноваційними продуктами чи послугами конкурентів, які витісняють інші банки;

4) упровадження інновацій, які дають змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом [5, с. 107–108].

Стратегії зростання базуються на рівні насиченості ринку банківських послуг конкурентами, насиченості ринку банківськими продуктами та послугами, а також рівнем розвитку ринку. Вчені вирізняють наступні стратегії:

1. Стратегії інтенсивного зростання:

а) стратегія глибокого проникнення на ринок являє собою маркетингову стратегію, при якій банк використовує різні інструменти маркетингу для збільшення збуту своїх продуктів та послуг. Дана стратегія є ефективною, коли ринок ще розширюється або ще ненасичений. Банк може розширити збут своїх послуг чи продуктів через більш агресивні форми продажу та диференціацію цінової політики. Це збільшує збут: приваблює тих, хто раніше не користувався послугами банку, а також клієнтів конкурентів та збільшує попит та лояльність вже залучених клієнтів [3, с. 458–459];

б) стратегія розвитку ринку означає адаптацію вже існуючих продуктів та послуг банком до нових ринків збуту. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- через залучення нових сегментів ринку до споживання вже існуючих продуктів та послуг;
- через залучення нових територіальних ринків існуючими продуктами та послугами [3, с. 460];
- с) стратегія розвитку продукту чи послуги означає модифікацію їх банком на якісному рівні для існуючого кола клієнтів, тобто банк пропонує вдосконалений продукт чи послугу або розширює їх асортимент [3, с. 462].

2. Стратегії інтегрованого зростання:

а) стратегія прямої інтеграції (об'єднуються з торговими посередниками) – використовуються для забезпечення контролю над каналами розподілу;

б) стратегія зворотної інтеграції (з постачальниками матеріально-технічних ресурсів) – використовується для захисту або стабілізації важливих джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продуктів чи послуг;

с) стратегія горизонтальної інтеграції (з конкурентами) – придбання банків-конкурентів [3, с. 464–465].

3. Стратегії зростання через диверсифікацію:

а) стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації – банк починає виробляти нові продукти чи послуги, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з уже існуючими;

б) стратегія горизонтальної диверсифікації – передбачає випуск банком нових продуктів та послуг, які технологічно не пов'язані з існуючими;

с) стратегія конгломеративної (чистої) диверсифікації – освоєння абсолютно нових для банка сфер діяльності [3, с. 467–469].

Конкурентні стратегії, згідно з Ф. Котлером, базуються на ринковій частці банку та рівні конкурентності банківського сектору. Ф. Котлер виділив наступні стратегії:

1. Стратегії лідера:

а) стратегія постійного наступу. Дана стратегія ґрунтується на принципі «найкраща оборона – гарний наступ». Агресивно настроєні банки-

лідери намагаються бути першими в створенні конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) та іміджу лідера. Банки, що орієнтуються на низькі витрати, агресивно додержуються політики зниження витрат, а банки, що орієнтуються на диференціацію, постійно шукають нові шляхи позиціонування своєї продукції, відмінні від конкурентів. Ключем до постійного наступу є безперервна гонка за безперервним удосконалюванням та інноваціями;

б) стратегія оборони та зміцнення. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб утруднити доступ на ринок новим банкам, а претендентам на лідерство – зміцнити позиції. Завданням міцної оборони є втримання існуючої частки ринку, зміцнення досягнутого положення на ринку, захист наявних у банків конкурентних переваг.

2. Стратегія претендентів на лідерство:

а) фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів та методів ведення конкурентної боротьби, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, якщо забезпечити оптимальне співвідношення сил банку, який атакує, та лідера;

б) флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому сегменті банківського ринку, де він є слабким або погано захищеним. Коли позиції на цьому сегменті завойовані, банк-агресор атакує головний сегмент, потім намагається залучити клієнтів і переорієнтувати їх на свій продукт чи послугу. При цьому очевидно, що дії банка-агресора будуть обов'язково помічені банком, якого атакують, і він зробить відповідні кроки. Залежно від успіху цих рішень банк-агресор може відступити або, навпаки, посісти місце атакованого банку іншими послідовниками;

в) обхідний наступ ґрунтується на використанні слабких сторін банка-конкурента. На відміну від флангової атаки обхідний наступ відрізняється великими масштабами та передбачає не лише підірвати, але й завоювати позиції банка-конкурента. Її різновидом є стратегія «партизанського» наступу, тобто крок за кроком наближатися до позицій ринкового лідера.

3. Стратегії прямуєчих за лідером:

а) стратегія копіювання означає наслідування стратегії лідера «крок у крок», за всіма елементами його маркетингової та інших стратегій, іноді навіть з використанням подібних продуктивних марок чи послуг, що може становити загрозу іміджу банка-конкурента;

б) стратегія імітації полягає в копіюванні окремих маркетингових заходів банка-конкурента, але з внесенням певних відмінностей в цінову, збутову чи рекламну політику;

в) стратегія адаптації передбачає вдосконалення певних елементів продукту чи послуги ринкового банка-лідера або пристосування його до іншого сегменту. Ця стратегія може забезпечити перехід банка-послідовника в категорію банка-челенджера, якщо вдосконалення товару суттєве і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності [4, с. 189–211].

4. Стратегія спеціалізації характеризується концентрацією на певному сегменті банківського ринку. Сегмент, на якому зосереджені зусилля банку, буде рентабельним тоді, коли він задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям банку; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших банків-конкурентів. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводити спеціалізацію. Критерієм може бути характеристики продукту чи послуги, чи інноваційність продукту. Дана стратегія є найефективнішою для невеликих банків, які лише розпочинають свою діяльність на банківському ринку [6, с. 39].

Маркетингові стратегії, за Р. Майлзом та П. Сноу, базуються на кон'юктурі банківського ринку, місії та цілях комерційного банку. Вчені запропонували наступні стратегії:

1) стратегія підприємств-захисників – повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на продуктивність, зменшення собівартості;

2) стратегія банків-дослідників – новаторський стиль праці, реакція на зовнішнє середовище;

3) стратегія банків-аналітиків – збалансована дія банків-дослідників на збереженні балансу ринків і продуктів/послуг, що забезпечує корисну віддачу для інших продуктів/послуг і ринків;

4) стратегія реагуючих банків – реагування на окремі події на ринку, сегменті, бізнесі, невизначена поведінка клієнтів [7, с. 258–259].

Висновки. Отже, існує безліч маркетингових стратегій для комерційного банку, які базуються на різних аспектах, в залежності від того, які банк визначає для себе ключовими. Усі стратегії тим чи іншим методом спрямовані на те, щоб допомогти банку досягти поставлених цілей. При формуванні стратегії банку доцільно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища, а також оцінювати діяльність конкурентів.

Банки, чия маркетингова стратегія побудована на комплексному аналізі конкурентного середовища, власних фінансових можливостей, ряді продуктів та послуг та кон'юктурі ринку, зможуть отримати найбільші віддачі (ROI) від маркетингових вкладень.

Список літератури:

1. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.] / О.А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г.І. Кіндрацька ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів : Львівська політехніка, 2010. – 406 с.
3. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / С. М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 732 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; 2-е изд. ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер ; 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Альпина Пабlishер, 2015.
6. Морохова В.О. Маркетинговий менеджмент : [навч.-метод. комплекс з дисципліни] / В.О. Морохова. – Луцьк : ЛНТУ, 2010.
7. Р. Майлс, Ч. Сноу Strategies for Corporate Succes. Классики менеджмента / Майлс Р., Сноу Ч. – СПб. : Питер, 2011. – 359 с.

Хмарский В. Ю.

Днепропетровский национальный университет имени Олеса Гончара

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УКРАИНЕ

Резюме

Осуществлено идентификацию и анализ существующих маркетинговых стратегий коммерческих банков в Украине и их классификацию в однородные группы стратегий. Проанализированы сильные и слабые стороны той или иной маркетинговой стратегии и определены условия, при которых та или иная стратегия актуальна. Данная статья является продолжением исследования в части маркетинго-финансового взаимодействия в коммерческих банках Украины.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, банк, группа, рынок, конкурент, рыночная доля, продукт, услуга.

Khmarskyi V. Y.

Dnipropetrovsk National University Oles Honchar

FEATURES OF MARKETING STRATEGIES IN UKRAINIAN COMMERCIAL BANKS

Summary

It's carried out the identification and analysis of existing market strategy of commercial banks in Ukraine and their classification into the uniform groups of strategy. Strong and weak points of each strategy are analyzed and conditions, which determine necessity of a marketing strategy, are observed. This paper is a continuation of a research about marketing-finance interaction in Ukrainian commercial banks.

Keywords: marketing, strategy, bank, group, market, competitor, market share, product, service.