

С. О. Корецька,  
д. е. н., професор кафедри фінансів, Донецький державний університет управління

# ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

---

*У статті проаналізовані особливості розробки маркетингової стратегії торгівців цінними паперами; запропоновано етапи формування маркетингової стратегії торгівців цінними паперами на фондовому ринку.*

*The paper analyzes the features of marketing strategy development of securities traders, suggested steps of forming a marketing strategy for securities traders in the stock market.*

---

## ВСТУП

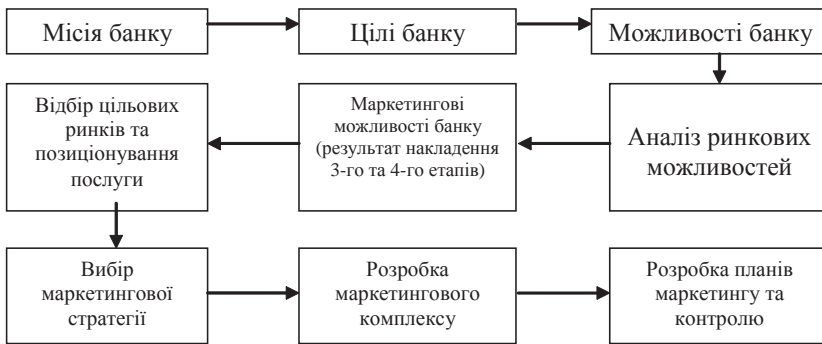
Бурхливий розвиток фінансового ринку є характерною рисою сучасної української економіки. Певна увага при цьому приділяється і стратегічному маркетингу. Однак його застосування при проведенні операцій на фондовому ринку є недостатньо розвинутим. Для цього мають бути причини онтологічного і гносеологічного характеру: тобто як складність самих процесів, що відбуваються на різних секторах фінансового ринку, так і явно недостатнє їхнє теоретичне осмислення.

Актуальність розробки маркетингової стратегії для торгівців цінними паперами визначається дією декількох груп факторів. Одні з них прямо пов'язані з бажанням торгівців цінними паперами підвищити прибутковість використання капіталу; інші — зумовлені інтересами підприємств і громадян, що прагнуть ефективно використовувати свої кошти; нарешті, широкий спектр фінансових інструментів необхідний керівництву країни для успішного проведення соціально-економічних реформ. Отже, по-перше, усе більше фінансових посередників прагнуть використовувати при роботі на фондовому ринку стратегічний маркетинг, який є зовсім новою для України філософією бізнесу. По-друге, керівництво більшості фінансових установ, що не входять у т.зв. "кланово-олігархічні групи", протягом тривалого часу зіштовхується з падінням прибутковості фінансових операцій. По-третє, як у підприємств "нової економіки" (тобто тих, що використовують високу, або,

принаймні, просунуту технологію), так і у підприємств традиційних галузей добувної та переробної промисловості, існує (як явна, так і прихована) потреба у фондових інструментах залучення фінансових ресурсів населення, що може здійснити фінансовий посередник, цілком здатний виявити такі потреби і задовольнити їх. По-четверте, необхідно враховувати і тісну інтеграцію України в міжнародні фінансові потоки.

Вищезазначене зумовлює необхідність створення дієвих механізмів ефективного залучення фінансових ресурсів населення до процесів суспільного відтворення за допомогою надійних, професійних фінансових посередників, які мають досвід роботи з населенням та спроможні своєчасно виявляти попит на цінні папери й реагувати на його коливання без суттєвого впливу цих коливань на фінансову стійкість та надійність торговельних операцій. Таким надійним торговцем на ринку цінних паперів може виступати комерційний банк як ефективний посередник при залученні фінансових ресурсів населення. Актуальним є підхід до комерційних банків як найважливішої ланки у формуванні сучасного ринку цінних паперів.

Останнім часом в Україні з'явився ряд робіт вітчизняних фахівців, присвячених проблематиці маркетингу фінансових послуг. Серед вітчизняних дослідників потрібно відзначити І. Алексєєва, І.Г. Брітченка, Г.І. Брітченка, Н. В. Бутенко, О. Захарчука, Г. П. Макарову, А.В. Нікітіна, І.О. Новікову, Я. Порєчкіну, Л.Ф. Романенко,



**Рис. 1. Маркетингова стратегія банку в системі стратегічного планування діяльності**

комерційного банку використовується для досягнення його цілей на основі оптимального розподілу банківських ресурсів за рахунок встановлення і підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями банку — з одного боку, і умовами ринку, що змінюються, — з іншого.

Маркетинг відіграє важливу роль у деяких галузях стратегічного планування компанії. По-перше, забезпечує керівні методологічні принципи — маркетингову концепцію, що припускає орієнтацію стратегії компанії на нестатки

І.О. і Я.О.Спіциних, А.О. Старостіну. На жаль, все ж таки в Україні відсутні фундаментальні дослідження, присвячені аналізу маркетингової стратегії на фондовому ринку.

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Успіх стратегії банку буде залежати від правильного планування елементів комплексу маркетингу. При розробці комплексу маркетингу необхідно враховувати отримані результати маркетингового дослідження. На цій підставі повинні бути розроблені рекомендації, які потрібно брати до уваги при розробці елементів комплексу маркетингу.

Метою статті є визначення основних напрямів маркетингової стратегії комерційного банку на фондовому ринку України стосовно просування банківських продуктів та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

Основою маркетингової діяльності банку на фондовому ринку є його стратегія. Маркетингова стратегія

найважливіших груп споживачів. По-друге, маркетинг надає вихідні дані для розроблювачів стратегічного плану, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку і дозволяючи оцінити потенціал фірми. Нарешті, у рамках кожного окремого підрозділу компанії маркетинг допомагає розробляти стратегію виконання задач [1, с. 24]. Етапи стратегічного планування зображено на рис. 1.

Конкретна логіка розробки маркетингової стратегії банку на фондовому ринку може виглядати так, як вказано в табл. 1.

У рамках ринкової стратегії значне місце посідає розробка характеру взаємодії банку з такими суб'єктами маркетингового мікросередовища, як конкуренти. Особливо важливе значення конкуренції для формування загальної стратегії банку можна пояснити, виходячи з того, що досягнення конкурентних переваг — це ціль, яку потрібно розглядати як один з основних орієнтирів загальної стратегії. Правління банку повинно визначитися з конкурентними перевагами банку, його конкурентною позицією і на цій основі розробити конкурентну

стратегію на фондовому ринку, яку можливо застосувати до певних видів діяльності. Конкурентна стратегія банку є системою заходів, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги, яка розроблена та реалізується на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища.

У сучасних умовах для кожного банку дуже важливою є правильна оцінка ринкової ситуації, що складається. Це необхідно для того, щоб запропонувати ефективні засоби ведення конкурентної боротьби, які, з одного боку, повинні спиратися на особливості конкретного банку; з іншого — відповідати ринковій ситуації та її тенденціям.

З загальноекономічної точки зору конкуренція являє собою суперництво у конкретній галузі між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні

**Таблиця 1. Етапи розробки маркетингової стратегії банку (від виявлення та з'ясування управлінської проблеми до проведення маркетингових досліджень)**

| Дії   | Деталізація дій   | Документи, які розроблюються   |
|---|---|--|
| 1. Аналіз факторів макромаркетингового середовища.  | А. Виявлення політичних, економічних і т.д. факторів маркетингового середовища з точки зору того, чи є вони ринковими загрозами або можливостями для вирішення управлінської проблеми.                      | 1. Вихідні таблиці ринкових загроз та можливостей.   |
|   | Б. Експертна бальна оцінка виявлених факторів і розробка можливих дій банку (альтернатив).  | 2. Звідна таблиця ринкових загроз, можливостей та альтернатив.   |
|   | В. Відбір найбільш значущих факторів з врахування експертної бальної оцінки, скоректованої на ваговий коефіцієнт групи факторів.  | 3. Підсумкова таблиця ринкових загроз, можливостей та альтернатив.   |
| 2. Аналіз факторів мікромаркетингового середовища.  | А. Розробка гіпотези ринкової стратегії: підбір критеріїв сегментації та опис споживчих мотивацій   | 1. Таблиця сегментації.<br>2. Таблиця споживчих мотивацій.   |
|   | Б. Розробка гіпотези конкурентної стратегії та її аргументація: підбір показників порівняння з конкурентами; аналіз сильних та слабких сторін банку в порівнянні з деякими найбільш важливими конкурентами. | 3. Таблиця порівняльних показників.<br>4. Таблиця аналізу сильних та слабких сторін банку в порівнянні з конкурентами. |
| 3. Вибір можливих варіантів маркетингових дій банку   | В. Узагальнення альтернативних варіантів (за даними табл. 1. 2) маркетингової діяльності банку<br>Г. Відбір варіантів   | 5. Таблиця відбору варіантів маркетингової діяльності банку.   |
| 4. Реалізація відбраного варіанта чи попереднє проведення маркетингових досліджень з метою отримання додаткової інформації. |   |  |

**Таблиця 2. Етапи розробки конкурентної стратегії банку на фондовому ринку**

| Етапи | Зміст етапів   |
|-------|--|
| 1     | Дослідження факторів макро- і мікроринкового середовища з метою з'ясування основних із них, які визначають суть конкуренції в галузі, та виявлення основних тенденцій їх розвитку. |
| 2     | На основі даних маркетингових досліджень споживчих мотивацій оцінюються фактори, які визначають споживчу цінність банківської послуги.   |
| 3     | Оцінка стану конкурентів.  |
| 4     | Визначення сильних та слабких сторін у діяльності банку порівняно з конкурентами й визначення його конкурентної позиції і конкурентних переваг.                                    |
| 5     | Порівняння рівня задоволення потреб клієнтів банками-конкурентами на ринку, і на цій основі визначення позиціонування послуг банку.  |
| 6     | На основі зіставлення результатів етапів 3, 4 і 5 розробляються гіпотези конкурентних стратегій відносно конкурентної позиції кожної послуги і банку в цілому.                     |
| 7     | Розробка програми заходів (інструментів, форм реалізації) для досягнення конкурентної переваги.  |
| 8     | Остаточне узгодження і уточнення цілі банку (досягнення конкурентної переваги) з програмою заходів.  |
| 9     | Вибір оптимальної конкурентної стратегії.  |

однієї мети. З цієї позиції конкурентоспроможність будь-якого суб'єкта в цілому однакова — це здатність країни, галузі, підприємства, фінансового інституту випереджати суперника в досягненні поставлених економічних цілей — укріплення позицій на ринку (у тому числі світовому), і отримання на цій основі відповідних вигод [2, с. 36]. Умови ринкової конкуренції вимагають від банку ретельної розробки відповідної стратегії відносно конкурентів. З її допомогою банк хоче знайти та використати шляхи для забезпечення собі на довгостроковий період ефективної конкурентної позиції в своїй галузі. Універсальної стратегії конкуренції не існує. Тому тільки та стратегія, що узгоджується з умовами конкретного середовища, ресурсами і можливостями самого банку, може забезпечити успіх.

Таким чином конкурентна стратегія залежить від трьох основних складових: характеристик середовища, в якому діє банк; наявності переваг над суперниками та ресурсів для забезпечення їх досягнення (конкурентні позиції та переваги); здатність банку реалізувати відповідну перевагу й відстояти своє місце на ринку.

Згідно поглядам Портера, сутність конкуренції в будь-якій галузі можна виразити за допомогою дій п'яти сил. Викладена ним схема концепції розширеного суперництва виходить з того, що здатність фірми реалізувати свої конкурентні переваги на базовому ринку залежить не лише від прямої конкуренції, але й від ролі, яку відіграють такі конкурентні сили, як потенційні конкуренти на цьому ринку, товари-субститути, клієнти та постачальники. Дві перші сили складають пряму загрозу, дві останні — непряму.

Переваги логіки дій порівняно з традиційним підходом, при якому керівництво орієнтується на внутрішні можливості підприємства, полягають у наступному:

- відбувається позиціонування банку на ринку з точки зору сприйняття споживачів, що дає можливість захиститися від основних факторів конкуренції і отримати довгострокові переваги над конкурентами;

- на основі досліджень ринку і клієнтів розробляються напрями вдосконалення конкурентних переваг банку з метою підвищення споживчої цінності послуг, що дає можливість для подальшого покращення конкурентних позицій.

Відправним пунктом для оцінки конкурентної позиції повинно стати визначення конкурентних переваг над суперниками і способів їх досягнення.

Конкурентні переваги банків можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Конкурентна перевага є "зовнішньою", якщо вона базується на відмінних якостях товару, які створюють цінність для споживача (покупця).

Конкурентна перевага "внутрішня", якщо вона базується на перевазі фірми по відношенню до витрат на виробництво, керівництва фірмою або товаром і створює цінність для виробника. Внутрішні конкурентні пе-

реваги — наслідок вищої продуктивності, яка забезпечує фірмі вищу рентабельність і стійкість відносно зниження ціни продажу, яка може бути нав'язана ринком чи конкурентами [4, с. 141].

Ці два типи конкурентних переваг, які мають різне походження, можуть бути несумісними. Саме тому аналіз факторів, які формують конкурентні переваги, набуває такого значення.

За Портером, конкурентні переваги можуть бути двох видів: переваги за рахунок менших витрат (вона є внутрішньою); перевага за рахунок диференціації товарів фірми від товарів конкурентів (зовнішня перевага).

У випадку лідерства за рахунок менших витрат основна увага приділяється удосконаленню технологічного і управлінського процесів, пошуку дешевих джерел сировини і кадрів з метою мінімізації витрат.

Відповідно диференціація передбачає створення товару, який є унікальним порівняно з товарами конкурентів, унікальність передбачає очікування більшої прибутковості на одиницю товару.

На практиці конкурентні переваги банку можуть мати різні форми: імідж банку; висока якість послуг, які надаються; розмір статутного капіталу і активів; наявність валютної або генеральної ліцензії; стійка клієнтур; кореспондентська мережа; система розрахунків і спектр послуг, які надаються; наявність філіальної мережі і перспективи її розширення; дійова реклама; кваліфікація працівників та менеджменту, накопичений досвід тощо [5, с. 46].

Якщо звернутися до практики західних банків, то дослідники виділяють наступні характеристики найкрупніших міжнародних банків, які і забезпечують їм конкурентні переваги: достатність капіталу; якість активів; людські ресурси; інформаційний потенціал; фінансові інновації; фінансові технології; імідж [3, с. 288].

Для українських банків всі перераховані вище фактори відіграють важливе значення у конкурентній боротьбі. Проте є цілий ряд суто специфічних факторів, які створюють конкурентні переваги у вітчизняній банківській системі і притаманні сучасному етапу номенклатурного капіталізму. Перерахуємо найбільш вагомими з них: привілейований доступ до дешевих кредитних ресурсів; входження у фінансово-промислові групи на

чолі зі значними підприємцями-політиками (так званіми "олігархами"); можливість інвестицій в гарантовані високоприбуткові проекти.

Далі необхідно розглянути конкурентну позицію, яку займає банк. Можливим є використання підходу до розробки конкурентної стратегії, який був запропонований Портером. Він пропонував три види базових стратегій конкуренції, вибір однієї з яких повинна здійснити компанія (банк) для досягнення конкурентної переваги на ринку.

1. Нижчі, ніж у конкурентів, витрати виробництва і обігу.

2. Диференціація товарів (послуг) означає надання їм особливих якостей, вартісних споживчих властивостей і здійснення їх обслуговування після продажу для задоволення запитів споживачів.

3. Фокусування на певному сегменті ринку і досягнення більш високого результату в його обслуговуванні, ніж конкуренти.

В історичному аспекті першість у мінімізації витрат розглядалась як головний засіб одержання конкурентної переваги. Однак перевага, отримана за рахунок диференціації продукту і послуг, швидко втрачається. Це можна пояснити тим, що інновації стандартизуються досить швидко. Першість у мінімізації витрат відображається не тільки на діяльності щодо формування ланцюжка цінностей у банку, але і на будь-яких видах діяльності — як основних, так і супутніх. Наразі це не означає, що будь-який банк, приймаючи до уваги його структуру, ресурси й історію, не може сконцентруватися лише на одному напрямі роботи чи зв'язати воєдино усі функції ланцюжка цінностей з метою скорочення витрат. Лідерство в їхній мінімізації зумовлене (крім всіх інших факторів і умов) ефектом масштабу, а також суворим контролем за витратами по всьому технологічному ланцюгу.

Розглянута стратегія лідерства в скороченні витрат може привести до максимізації ринкової частки і тісно зв'язана з фінансовими інноваціями, що забезпечують перевагу за рахунок більш низької вартості послуг.

Які ж вигоди має банк, якщо він успішно конкурує на ринку за рахунок лідерства в рівні витрат? Ці вигоди мають величезний позитивний результат — встановлення тісних відносин із клієнтами-споживачами, яких приваблює порівняно низька вартість послуг.

Наступний вид загальної стратегії банку — диференціація, що може забезпечити тривале збереження конкурентної переваги. Вона створює особливі зв'язки зі споживачами, деякою мірою зменшує конкуренцію і створює перешкоди входженню в галузь нових компаній. Диференційовані продукти і послуги дозволяють банку встановити більш високі ціни в порівнянні зі стандартними послугами й одержати велику маржу. Природно, що витрати на диференціацію не повинні перевищувати її вигод.

Найчастіше стратегія диференціації несумісна зі стратегією зниження витрат, тобто банк одночасно не може додержуватися цих двох напрямків. Це зумовлено тим, що режим економії не дозволяє збільшити витрати на створення особливих споживчих властивостей товару, його вартісних унікальних якостей. Стратегія диференціації може обернутися відсутністю можливості збільшити свою частку ринку, оскільки не всі споживачі

погодяться з надбавкою до ціни за ексклюзивні характеристики продукту, що відрізняють його від масової продукції.

Диференціація продукту являє собою важливий спектр можливостей на ринку фінансових послуг [6, с. 270]. Причина — в істотному зростанні за останні роки складності і багатогранності фінансових послуг. Цей процес відбувався в країнах з розвинутою ринковою економікою на тлі підвищення рівня життя і фінансової грамотності споживачів — клієнтів фінансових інститутів.

Диференціація сприяє досягненню ще однієї важливої переваги для банку. Мова йде про створення особливого іміджу. Банк здобуває завдяки іміджу наступні вигоди: стає важким проникнення в галузь нових банків, тобто споруджуються вхідні бар'єри; забезпечується допомога (сприяння) при просуванні нових продуктів на ринок; захист від втрати своєї частки ринку.

Третьою загальною стратегією є фокусування, тобто концентрація діяльності на певному сегменті ринку. Іншими словами, мова йде про спеціалізацію на визначених видах послуг (наприклад, іпотека), клієнтурі (малий бізнес чи окремі клієнти) чи територіях. Звичайно, спеціалізація (фокусування) може припускати реалізацію стратегій мінімізації витрат і диференціації.

Існують два варіанти стратегії фокусування. При першому з них банк у межах обраного сегмента намагається досягти переваги у витратах, при другому — підсилює диференціацію продукту, намагаючись тим самим виділитися серед інших банків. Вибір варіанта залежить від характеру продукту і цільового ринку.

## ВИСНОВКИ

Конкурентна перевага зумовлена наявністю в банку таких якісних і кількісних характеристик у його діяльності, що сприяють кращому, ніж у конкурентів, задоволенню потреб цільових споживачів, що забезпечує йому в остаточному підсумку доходи, що перевищують середньогалузевий рівень і відповідні показники конкурентів. Виходячи з термінології Портера, будемо вважати, що банкам на сучасному етапі подолання кризових явищ в економіці необхідно дотримуватися стратегії концентрації чи сфокусованої диференціації.

### Література:

1. Буковський А.В. Маркетинг банківських операцій на ринку цінних паперів / Буковський А.В. // Маркетинг в Україні. — 2000. — №4. — С. 24—27.
  2. Основы маркетинга / [Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. пер. с англ.]. — 2-е европ. изд. — К.; М.; СПб.:Издат. дом "Вильямс", 1998. — 1056 с.
  3. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / Под ред. В.Д.Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
  4. Спицын И.О. Маркетинг в банке / Спицын И.О., Спицын Я.О. — К.: ЦММС "Писпайп", 1993. — 647 с.
  5. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: [монографія] / Романенко Л.Ф. — К.: "ІнЮре", 2001. — 484 с.
  6. Роуз П.С. Банковский менеджмент: [учебное пособие: пер. с англ.]. — М.: 1997. — 768 с.
  7. Уткин Э.А. Банковский маркетинг / Уткин Э.А. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 300 с.
- Стаття надійшла до редакції 02.09.2011 р.*