

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ БАНКУ: ДЕТЕРМІНАНТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ

Розглянуто методологічні підходи до визначення конкурентної позиції на основі оцінки конкурентоспроможного рівня основних ринкових критеріїв: частки банку на ринку кредитів та депозитів, рентабельності активів та тенденцій зміни цих показників. Запропоновано стратегії розвитку окремих бізнесів банку відповідно до їх позиції у полі аналітичної матриці.

Doctorate Natalia Meda – Commercial Academy of Lviv

Competition position of bank: determinants of determination and strategic alternatives

In the article methodological approaches are examined to determination of competition position on the basis of estimation of competitive level of basic markets criteria: particles of bank at the market of credits and deposits, profitability of assets and tendencies of change of these indexes. Strategies of development of separate businesses of bank are offered in accordance with their position in the field of analytical matrix.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні банківська конкуренція помітно посилюється, а її інтенсивність зростає. Для того, щоб зберегти свої позиції в умовах виходу України на світовий ринок, банківські установи мають постійно впроваджувати інноваційні методи конкурентної боротьби, основною метою яких є забезпечення конкурентних переваг банку.

Управління конкурентоспроможністю банку досліджувались у працях багатьох українських вчених-економістів, зокрема О.В. Васюренко [1], О. Кириченко [2], С.М. Козьменко [3], І.О. Спіцина [4] та ін. В їхніх роботах досить глибоко досліджено основні проблеми у конкурентній боротьбі сучасних банків, проаналізовано методи управління конкурентоспроможністю банку тощо. Поряд з цим, на сьогодні ще мало уваги приділено визначенню реального ринкового становища стратегічних секторів бізнесу банківської установи та виділенню стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Метою написання нашої статті є розроблення підходів, які дають змогу дослідити конкурентні позиції банківської установи та визначити стратегії розвитку окремих бізнесів, виходячи з їх позиціювання на запропонованих аналітичних матрицях.

У процесі аналізу та вибору конкурентних позицій банки широко використовують підходи, уже розроблені світовою економічною теорією та практикою. До найбільш поширених із них належать моделі Boston Consulting Group, General Electric/McKinsey, Artur de Little [3, с.276]. Їх використання значною мірою полегшує процес стратегічного управління конкурентоспроможністю банку. Однак, зазначені підходи мають певні недоліки, що обмежують їх застосування.

Один з таких підходів ґрунтується на використанні матриці "Депозити–кредити".

Логіка побудови даної матриці, а також можливість її використання у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю банку визнача-

¹ Наук. керівник: доц. О.Д. Вовчак, канд. екон. наук – зав. кафедрою банківської справи Львівської КА.

ються обранням за основні критерії оцінки конкурентоспроможного рівня саме ринкових показників – частки банку на ринку кредитів та депозитів. Рівень цих показників визначає місце банку у системі відповідних координат. Місце розташування банку (знаходження його в тій чи іншій ділянці матриці) дає змогу робити висновки про нинішнє та перспективне положення банку в умовах конкурентного ринку. Використання матриці надає змогу простежити динаміку розвитку банку та окреслити (хоча й у досить загальному вигляді) стратегічну мету його подальшого розвитку.

Ми запропонували таку характеристику ділянок матриці (табл. 1).

Найбільш оптимальною є така стратегія: акцентування уваги на розвитку конкурентних переваг "в умінні та ресурсах"; нехтування поточною прибутковістю і формування значного ресурсного потенціалу (перехід до квадранту 5); зміна структури активів – від менш ризикованих (державні та комерційні цінні папери, міжбанківські кредити) до більш ризикованих (кредитування економіки) вкладень (перехід до ділянки 4 матриці).

Запропонований підхід до обґрунтування стратегічного плану підвищення конкурентоспроможності банку має певні недоліки, спричинені суб'єктивністю суджень і умовністю припущень, однак його застосування дає змогу досить ефективно оцінити не тільки ретроспективний розвиток банку, але й спрогнозувати та спланувати стратегію його подальшого розвитку в межах категорії "конкурентоспроможність".

Зміст іншого підходу (у цілому пов'язаного з попереднім) ілюструється на рис. 1, де аналізуються конкурентні позиції окремих банків на основі таких ознак, як рентабельність активів та частка банку на відповідному ринку.



Рис. 1. Місце та динаміка конкурентних позицій окремих банків за допомогою матриці "Частка ринку / Рівень рентабельності" упродовж 2000-04 рр.

За допомогою цієї матриці ми оцінили рівень реалізації потенціалу конкурентоспроможності банку порівняно з його рентабельністю. Як бачимо, ВАТ "Державний експортно-імпорتنний банк України" станом на 01.01.2005 р. зайняв позицію у ділянці 2 матриці, яка характеризується низькою часткою активів банку на відповідному ринку та середнім рівнем рентабельності. Упродовж 2000-04 рр. простежується тенденція до зростання рентабельності активів Укрексімбанку та зниження їх частки на ринку.

АКБ "Правекс-банк" станом на 01.01.2005 р. знаходився у ділянці 6 матриці, що свідчить про те, що активи банку є низькорентабельними і частка їх на ринку банківських активів знаходиться на рівні нижче середнього.

Табл. 1. Характеристика ділянок матриці "Депозити–кредити"

Квадрант 1	Квадрант 2	Квадрант 3-4	Квадрант 5	Квадрант 6
Частка банку на ринку кредитів знаходиться на до- сить низькому рівні, але вищому за частку ринку депозитів. Банки даної ді- лянки матриці не можуть конкурувати з великими банками за обсягами фі- нансових ресурсів, вони повинні орієнтуватися в першу чергу на викорис- тання нецінових методів конкуренції, на "переваги в умінні" при стратегічно- му управлінні конкурен- тоспроможністю Банки ма- ють незначні депозитні ре- сурси, рівень яких не пок- риває потреби їхніх клієнтів у кредитах, що змушує банк активізувати пошук альтернативних джерел фінансових коштів.	Частка на ринку кредитів знаходиться на рівні, вищому за середній, при відносно незначній частці ринку депозитів. Банки в дано- му квадранті, не до- сягнувши значного рівня конкурентос- проможності, ак- центують увагу на власних і держав- них фінансових коштах, що свід- чить про невисокий рівень фінансової гнучкості та адап- тивності. Найбільш ефективним напрям- ком розвитку в да- ному випадку є пе- рехід до квадранту 3-4.	Банк характеризується достатньо високим рівнем конкурентоспромож- ності як на ринку кре- дитів, так і на ринку депозитів. У цілому, даний квадрант є найбільш оптималь- ним і знаходження в ньому свідчить про до- сить високий рівень ефективності банку та про визнання перспек- тивності його розвитку клієнтами, у першу чергу вкладниками. Рациональною страте- гією розвитку є збере- ження отриманих рин- кових позицій і помір- не інвестування в роз- виток "переваг в умін- ні".	Знаходження у кв. 5 свідчить про до- сить ефективну фінансову політику банку з одним застереженням: до- цільним є лише транзитний, перехід- ний характер перебування банку в да- них межах. Значна частка ринку де- позитів свідчить про прихильність ринку, однак великі обсяги фінансо- вих коштів, що зберігаються на вкла- дах, здебільшого не спрямовуються у вигоді кредитів у реальну економі- ку – вони вкладаються в цінні папери або надаються іншим банкам як кре- дити. Такі внески з огляду на низький рівень розвитку фондового ринку Ук- раїни та значну прибутковість для банку реальних кредитів в економіку не можуть значно підвищити ефек- тивність діяльності банку в перспек- тиві, що обов'язково позначиться на реальній конкурентоспроможності банку та, відповідно, його можливос- ті формувати позикові кошти.	Характери- зується нижчим за середній рів- нем частки ринку депози- тів та ще більш низьким рівнем частки ринку кредитів. Для середньоста- тистичного банку – це ціл- ком нормальна ситуація. Лише динамічний аналіз може по- казати, у якому напрямку роз- виватиметься банк.

Це небезпечне становище для банку, оскільки активи не мають конкурентних переваг на ринку. Варто відзначити, що упродовж 2000-04 рр. банк не змінював своєї конкурентної позиції і знаходився у ділянці 6 матриці.

ВАТ "Селянський комерційний банк "Дністер" станом на 01.01.2005 р. зайняв небезпечну конкурентну позицію на ринку банківських активів, оскільки, володіючи низькою часткою активів на відповідному ринку, має малорентабельні активи. Упродовж 2000-04 рр. спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності активів банку та зростання відносної частки активів на відповідному ринку.

ВАТ "Електрон Банк" станом на 01.01.2005 р. знаходився у ділянці 5, яка характеризується середнім рівнем рентабельності та середньою часткою банку на ринку активів. Варто відзначити, що упродовж 2002-03 рр. банк знаходився у ділянці 4 матриці, що вказувало на високу рентабельність активів банку та середню частку на ринку активів. Таким чином, ВАТ "Електрон Банк" займає найбільш вигідну позицію стосовно конкурентів серед банків, діяльність яких ми досліджуємо.

Як бачимо, запропоновані підходи дають змогу порівняти конкурентні позиції бізнесів банку у складі портфеля бізнесів та визначити стратегії їх подальшого розвитку, при цьому не витрачаючи багато зусиль. Їх застосування у комплексі з іншими моделями стратегічного планування дасть змогу банку зайняти міцні ринкові позиції і проводити правильну політику, відповідно до стратегічних орієнтирів банку в цілому.

Література

1. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Навч. посіб. – К.: "Академія", 2001. – 320 с.
2. Кириченко О., Геленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент: Навч. посіб. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
3. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб. – Суми: "Університетська книга", 2003. – 734 с.
4. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: "Тарнекс". – К.: "Писпайп", 1993. – 656 с.

УДК 336.6:658.15

Доц. І.П. Мойсеєнко, канд. екон. наук – Львівський інститут МАУП; доц. Л.А. Мачкур, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто питання оцінки фінансового стану та потенціалу підприємства у системі зовнішнього та внутрішнього моніторингу його середовища. Запропоновано методику оцінки потенціалу підприємства на основі пошуку результативних рішень за допомогою аналізу 80/20 (принцип Парето).

Ключові слова: прибуток, продаж, капітал, активи, принципи творчого прийняття рішень.

*Doc. I.P. Mojsejenko – Lviv institute between the regional vehicle of management;
Doc. L.A. Machkur – NU "L'vivs'ka Politekhnik"*

Analysis of the Financial Potential at the Enterprise

The questions of the financial state and enterprise potential are considered in the system of its outer and inner monitoring. The evaluation potential methodology of the enterprise is of-