

Рыжих М.Н.

ВЫБОР КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

В нынешних условиях хозяйствования украинские банки вынуждены работать в исключительных условиях. Они оказались в центре многих противоречивых, кризисных и тяжело прогнозируемых процессов, которые происходят в экономике, политике, социальной сфере. Фактически, с момента получения независимости Украины формируется банковская система в современном ее виде. Считается, что, пережив ряд финансовых кризисов, банковская система Крыма относительно устойчива и стабильна, но продуктивно функционировать в новых условиях старым способом она не способна. Необходимы предложения по увеличению эффективности деятельности банковского предпринимательства Крыма, посредством выбора направлений развития и использования совокупности маркетинговых стратегий.

Банковское предпринимательство, в современном состоянии, это система гибких решений и удовлетворений потребностей сегодняшней экономики. В связи с этим необходимо формировать набор услуг, наиболее необходимых клиентам. Например, сегодня важно не только удовлетворять потребности относительно обслуживания, но и помощи клиентам в развитии их бизнеса, т.е. поиска зарубежного партнера, получении прибыли от вложения свободных денег, возникла необходимость развивать качество и удобство обслуживания.

Характерной особенностью банковского предпринимательства является постоянное наличие конкуренции. Главное для банка — это правильно выбранная стратегия. На основе данных маркетингового исследования и прогнозов банк может осуществить выбор стратегии в конкурентной борьбе, т.е. сформулировать цель и определить пути ее достижения. Стратегически верные направления деятельности — это эффективное управление деятельностью банка. Формирование стратегии подразумевает такие шаги:

1. определение доли рынка и преимуществ перед конкурентами, выявление и оценка возможных направлений развития банка, определение и формулирование системы целей,
2. анализ исходного уровня развития объекта стратегического планирования,
3. определение объема и структуры потребностей в дополнительных ресурсах при расширении этой доли и при выходе на новые рынки,
4. выявление структуры и объема ресурсов, имеющихся в наличии и планируемых,
5. согласование ресурсов и потребностей для подсистем различного уровня в виде программ, планов, бюджетов.

В статье уделим внимание анализу имеющихся стратегий и анализу финансовых показателей, определим, в каком направлении действует банк, к чему он должен стремиться.

Обычно в центре внимания литературы по стратегии бизнеса стоит понимание того, что дает организации возможность действовать эффективно в окружающей среде. По мнению Гурьянова С.А. стратегия завоевания новых рынков предполагает расширение сферы обслуживания внешних и внутренних рынков, увеличение количества реальных потребителей [8]. В основе этой стратегии лежит производственная маркетинговая концепция, и банк предпринимает такие шаги, как: - изучение демографических рисков (для новых социальных групп населения); - анализ рынка розничных организаций (контрагентов, конкурентов);- анализ специфики отдельных географических рынков.

Традиционный взгляд на процесс разработки стратегии Бронниковой Т.С. предполагает, что стратегия бизнеса формируется на основе оценки ресурсов организации и окружающей ее среды. Затем разработанная стратегия применяется на практике, при этом может происходить адаптация внутренней среды организации для достижения соответствия между возможностями организации и характеристиками внешней среды [7]. Джозел Стэрн, американский консультант, считает, что стратегия – это способ максимизации средств акционеров[6]. Попова Е.И. под стратегией понимает выбор наилучших путей деятельности банка. Она подразумевает ответы на вопросы: каким образом будет достигнута цель, на основе чего, где, за счет чего [9].

Маркетинг — это рыночная стратегия по созданию, продвижению и сбыту продуктов/услуг. Банковский маркетинг предполагает использование определенного набора технических приемов с целью удовлетворения потребностей клиентов в банковском обслуживании доходным для банка образом.

Существует несколько видов основных стратегий[2], используемых банками, но они используются в каждой конкретной ситуации, и обладают уникальными чертами в каждом конкретном случае. Иногда используется несколько стратегий одновременно. Эти стратегии относят к конкурентным стратегиям.

Конкурентные стратегии – это такие стратегии, которые позволяют выявить конкретные преимущества в любой сфере, т.к. оно является единственно надежным фактором, который позволит увеличить отдачу от инвестиций.

Чтобы определить какое направление выбирать банку для дальнейшего развития, рассмотрим стратегии, применяемые другими банками. На диаграмме 1 отражена совокупность стратегий, выбираемых банком.

На осях диаграммы отражены основные элементы, учитываемые при принятии стратегического ре-

шения. Оценка этих элементов осуществлялась по 100 бальной шкале. Условия ранжировались по степени значимости для клиента. Бальность определялась на основе методики экспертных оценок.

Недостаток этих стратегий в том, что существует значительно больше факторов, влияющих на выбор стратегии. Не учитываются временные рамки, технологические возможности банка. Выбор стратегии определяется не только ориентацией на изменение одного фактора и выбор одной из перечисленных стратегий, а динамичным сочетанием многих факторов.

Чтобы определить какое направление выбирать для дальнейшего развития, рассмотрим стратегии, применяемые другими банками. К примеру, Укрсоцбанк придерживается стратегии наилучшего продукта. Это выражается в предложении более совершенных продуктов на основе традиционных. Таких как расчетно кассовое обслуживание и вместе с тем использование вексельной схемы зачета налогов, привлечение вкладов населения и открытие мультивалютных счетов, когда можно снимать деньги в различных валютах одновременно. Это банк использует также стратегию дифференциации, предлагая новые продукты, такие как конверсионные арбитражные операции, внедрение национальных карточных продуктов. Банк Аваль придерживается совершенно другой позиции. Его действия осуществляются в рамках стратегии концентрации. Украинское законодательство не позволяет выдавать кредиты физическим лицам в иностранной валюте, но договора с ЕБРР, чьи программы направлены на помощь малому бизнесу, дают возможность выдавать кредиты частным предпринимателям, которые фактически сами ведут свой бизнес. Банк стремится сделать обслуживание у себя дешевле, чем в других банках. Стремится получить обоюдную выгоду вместе с клиентами, используя их возможности в удобстве пользования банком (Аваль - пейджер, E-banking). Банк Аваль использует элементы стратегии концентрации на основе дифференциации. Внедряются такие продукты как Аваль-экспресс (система переводов), мобильный банкинг, различные поощрения и удобство обеспечения пенсионеров и их счетов. Приватбанк использует стратегию лидерства. Она выражается в том, что за годы формирования банковской системы и становлении рыночных отношений Приватбанк не только перенес кризисы, но и смог привлечь престижных клиентов, оказывая им весь спектр услуг и предоставляя скидки в связи с долговременными отношениями. Он вводит новые продукты, ориентированные на широкую сеть своих отделений, такие как интернет-клиент-банк, GSM-banking. Приоритетное направление – развитие комплекса услуг для индивидуального клиента, т.е. используются элементы стратегии концентрации на основе дифференциации. Деятельность такого банка, как УкрСиббанк направлена на расширение спектра предоставляемых услуг, привлечение новых клиентов, активное формирование имиджа. Все это является основой стратегии дифференциации.

Критерием выбора той или иной стратегии является не финансово-экономический результат, а скорость его изменения. Причем эти изменения сугубо индивидуальны в следствие того, что изначально были разные условия развития и оно осуществлялось в разных направлениях. А также невозможно повлиять на личные предпочтения клиентов, хотя базовый набор банковских услуг одинаков.

Далее проведем анализ финансовых показателей, чтобы определить в каком направлении развивается банк и на что нужно обращать внимание при формировании стратегии так как это один из структурных элементов при формировании стратегии.

При использовании финансовых данных деятельности банка и анализа макроэкономической ситуации можно выявить ряд направлений, которые необходимо развивать. На диаграмме 2 отображены сводные финансовые показатели деятельности банка за 2000 и 2001 года. На диаграмме 3 отражена структура пассивов за 1999, 2000, 2001 года.

Анализ отчетности показал, что согласно диаграмме 3 увеличение объемов капитала не всегда подразумевает пропорциональное увеличение структурных элементов. Так прослеживается тенденция сокращения доли, занимаемой средствами клиентов, сокращается доля корр. счетов других банков. Соответственно уменьшается доля уставного капитала в сумме капитала. Увеличиваются такие статьи как межбанковские кредиты и депозиты, возросли вклады граждан, увеличилась доля прочих пассивов. Этому способствовали макроэкономические условия:

1. Увеличение предпринимательской активности за счет увеличения количества и размеров кредитов, на основе общей стабилизации курса гривны, динамичного развития внешнеэкономической деятельности.
2. Национальный Банк Украины способствовал сокращению бартера и притока денежных средств в банковскую систему, использовались инструменты для удешевления кредитов. Увеличение депозитов физических лиц произошло за счет увеличения реальных доходов населения, увеличения финансовой стабильности, введение системы гарантирования вкладов физических лиц.
3. Главным фактором, влияющим на межбанковские операции, является стабильность валютного рынка, что характеризуется большим поступлением валюты.

Стратегия Банка в управлении пассивами предполагает увеличить долю привлеченных средств за счет межбанковских операций, средств населения, средств акционеров, резервов, прибыли.

Структура активов на диаграмме 4 показывает, что большой объем занимает кредитный портфель, поэтому увеличились соответственно резервы под возможные кредитные риски. Этому способствовали макроэкономические условия:

1. Увеличилась активность предпринимателей в связи с стабилизацией рынков (валютного финансового), внешней макро ситуации.

2. При увеличении кассы и корр. счета в НБУ происходит увеличение средств в распоряжении банка, что позволяет ему увеличить оборачиваемость средств, увеличивать размер и качество активных операций.
3. Уменьшение размера показателя корр. счетов в банке свидетельствует, что кредитная политика банка направлена на уменьшение рисковости кредитов.
4. Увеличение основных средств и нематериальных активов свидетельствует об совершенствовании банковских технологий, технического оснащения.
5. Уменьшение вложения в ц.б. характеризуется нестабильностью рынка ц.б., который окончательно не сформировался в связи с недоработками законодательства, а на котором государственные ц.б. показали свою несостоятельность.

Стратегия банка в управлении активами предполагает увеличить кредитный портфель с одновременным уменьшением рискованности кредитов, усовершенствованием существующих и внедрением новых форм кредитования.

Необходимо учесть, что тенденции развития Крыма, как автономии, рекреационного центра, способствуют увеличению внимания в направлении развития услуг, более удобных, более быстрых в обращении.

Стратегия банка на уровне бизнес – стратегии (направлений деятельности подразделений) выбрана правильно, но не определены рамки корпоративной стратегии (сферы, конкуренции), нет определенных инвестиционных приоритетов и направлений корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные стратегические подразделения, которые тоже не определены как стратегические.

Учитывая ранее рассмотренные стратегии, можно определить, что деятельность банка близка к стратегии концентрации на основе дифференциации, но нужно учитывать изменения в направлении развития банка, которые могут быть стратегически важными, а усилия расплываются на различные направления деятельности, как новые так и традиционные. Применение данной стратегии позволит отсеять менее прибыльные направления деятельности и выявить уникальные банковские продукты, осуществлять мгновенное реагирование на изменение внешней среды.

Существует множество моделей процесса стратегического управления, однако 3 ключевых этапа являются общими для всех. Это: стратегический анализ, стратегический выбор, стратегическая реализация. Принимая во внимание разработанный алгоритм выбора целей и средств при формировании стратегии [10] нужно отметить, что в данном случае, при формировании стратегии банка, необходимо использовать циклическую модель формирования стратегии, так как нужно постоянно корректировать выбранные направления деятельности в связи с изменениями макросреды и потребностями клиентов. Для увеличения эффективности применения совокупности стратегий, необходимо не только правильно разработать и применить стратегии, но и учесть взаимосвязь стратегии, организационной структуры, культуры и методов управления. На рисунке 1 отражена примерная схема основных составляющих стратегического управления.

Таким образом возникает ответ на вопрос: для чего нужно выбирать стратегию направления деятельности банка.

Выбор стратегии деятельности банка позволит проводить правильное и экономически обоснованное управление банком, а именно: проводить контроль затрачиваемых средств и возможных рисков (имея прогнозируемый бюджет), проводить долгосрочное планирование (на основе заключения взаимоотношений с инвесторами, заемщиками, бизнесменами, иностранными партнерами), проводить стратегическое планирование дальнейшего развития, усовершенствовать менеджмент банка (улучшать профессионализм кадров, применять новейшие технологии в области обслуживания).

Стратегия позволит определить с другой стороны в чем больше всего нуждается экономика Крыма, в каких направлениях она должна развиваться и каким образом может быть наибольшая отдача от вложений, различного рода инвестиций.

Литература:

1. Johnson G. Management and strategy, 1993.
2. Kothler Ph. Marketing 1999.
3. Mintzberg W. Strategy, 1994.
4. Ballarin E. "Commercial Banks amid the Financial Revolution: Developing a Competitive Strategy" Cambridge Mass 1996.
5. Edmister R. " Financial Institutions Markets and Managment" New-York 1986.
6. Six Roundtable Discussions of Corporate Finance with Joel Stern, Ed. Donald H. Chew, Jr. Westport, CT: Quorum Books, 1986, p.2.
7. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г., Маркетинг, М-1999.
8. Гурьянов С.А. Маркетинг банковских услуг, М-1998.
9. Попова Е.И. Банк: коммуникационная стратегия, М-1999г.
10. Померанец В.Н. Выбор целей и средств в стратегическом менеджменте//Персонал, № 2, 1999г.

Диаграмма 1. Совокупность конкурентных стратегий коммерческого банка.

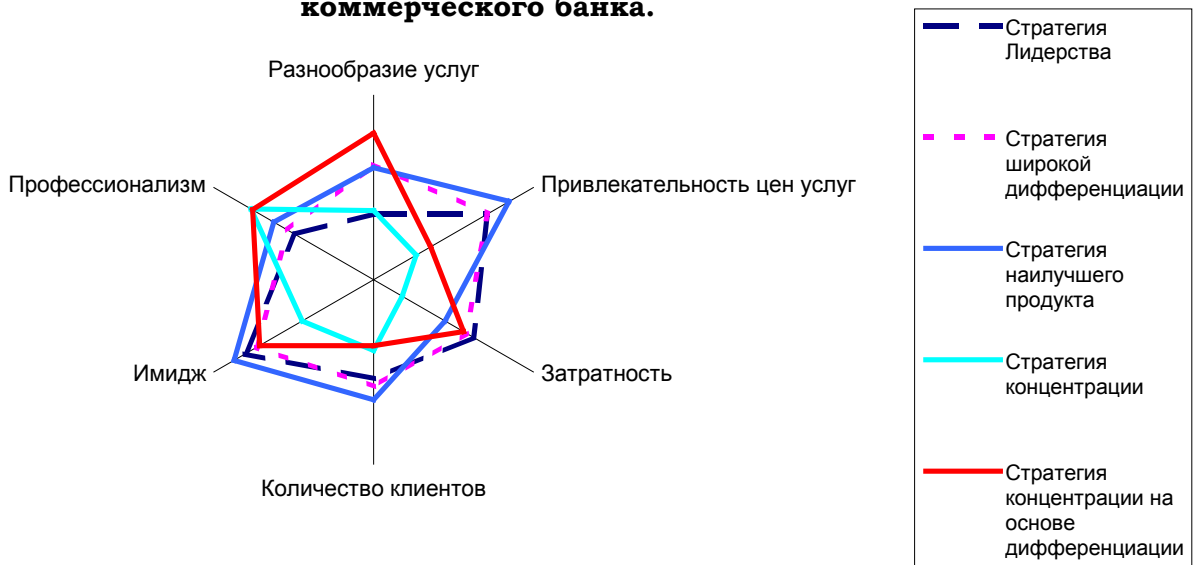


Диаграмма 2. Отражение сводных финансовых показателей АКБ Альфа

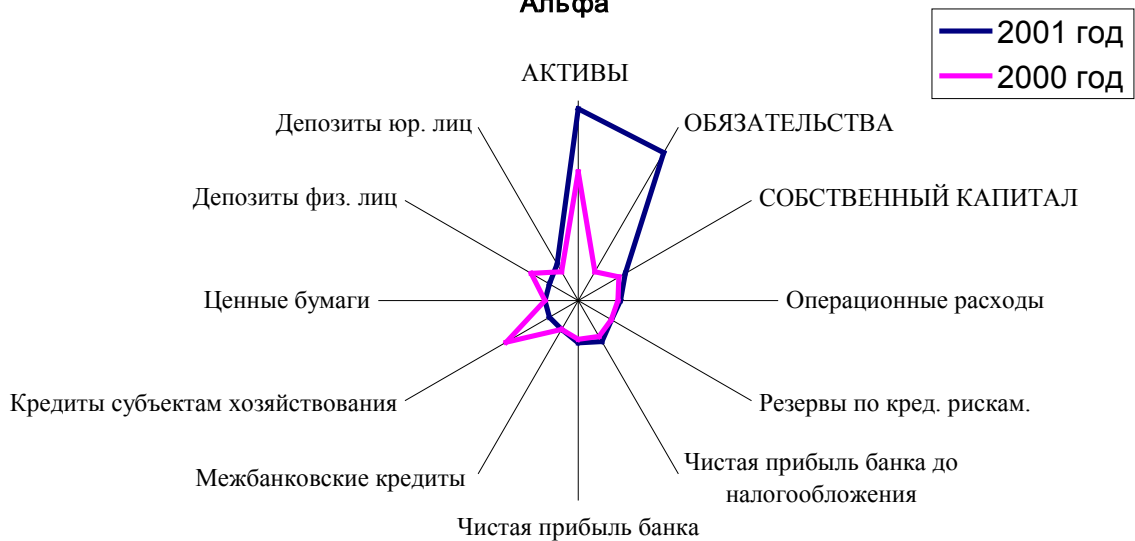


Диаграмма 3.

Динамика и структура пассивов АКБ "Альфа" (тыс.грн.)

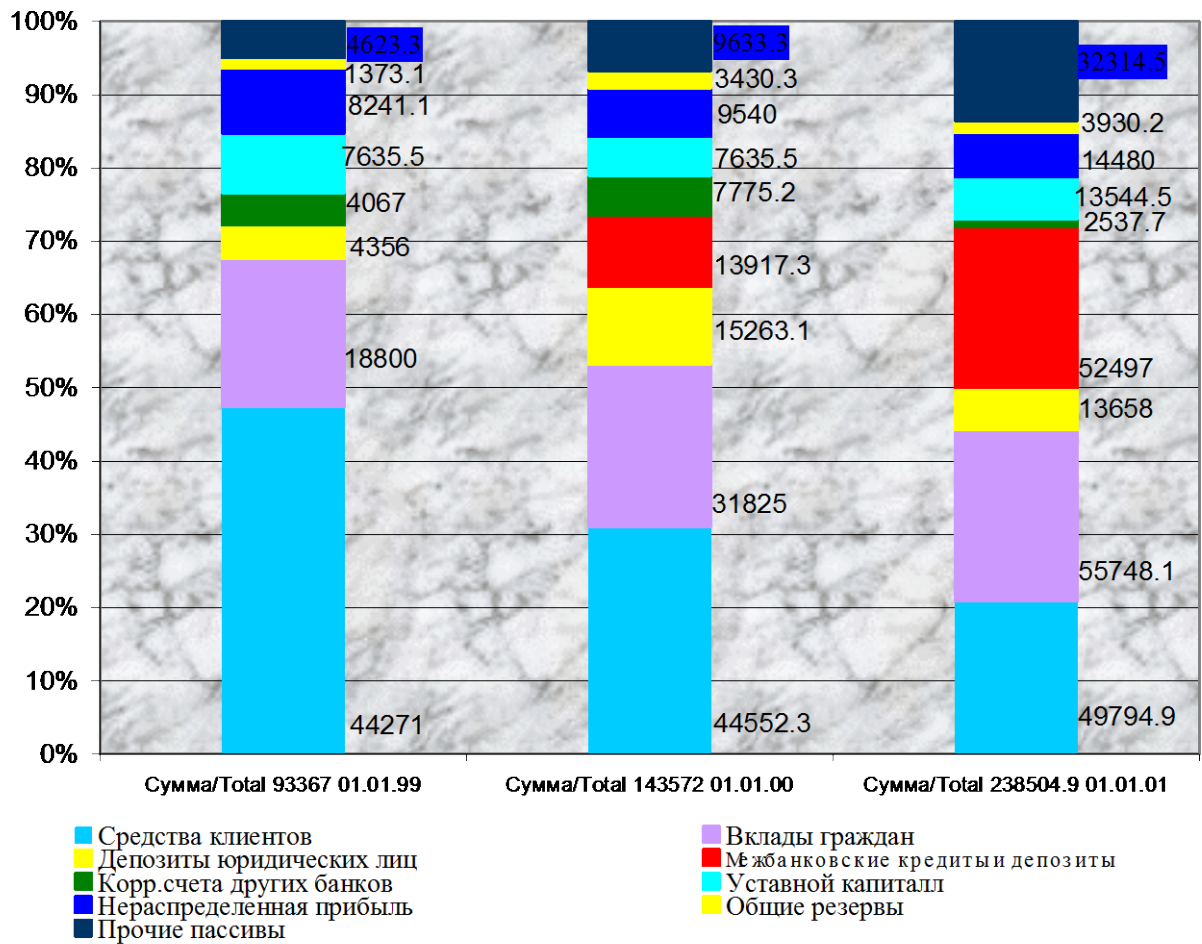
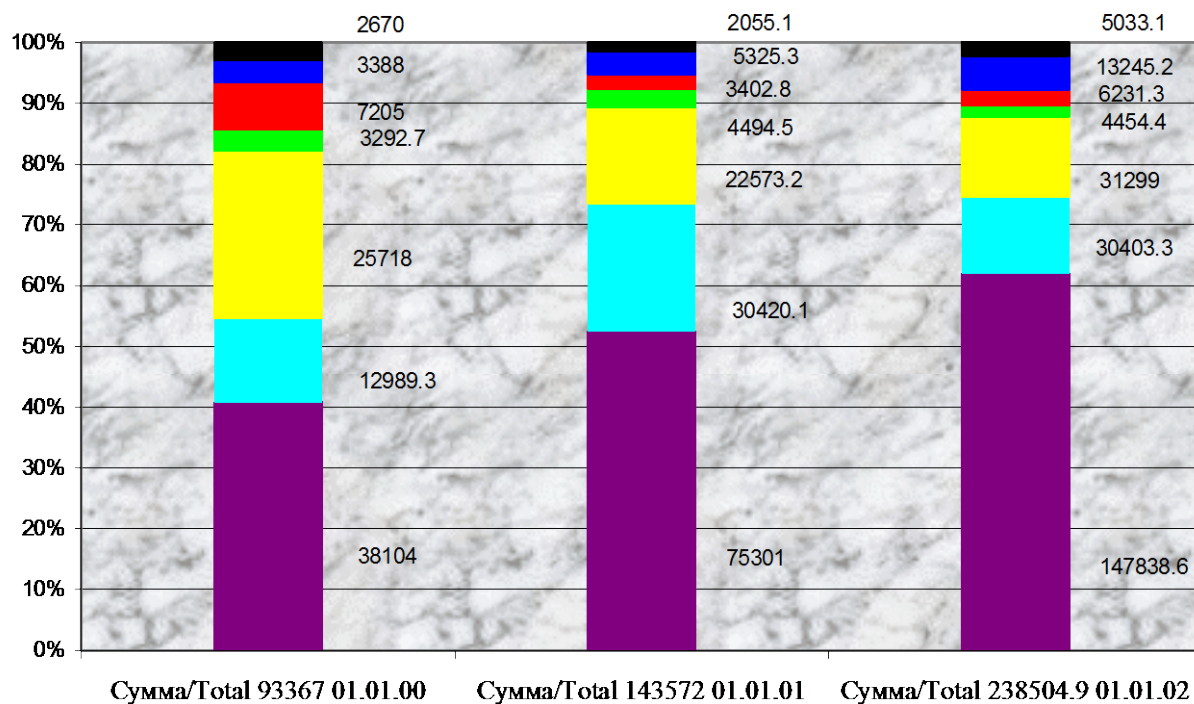


Диаграмма 4.

Динамика и структура активов АКБ "Альфа"



- Чистая стоимость КП
- Межбанковские кредиты и депозиты
- Касса и корр счет в НБУ
- Корр счета в других банках
- Вложения в ценные бумаги
- Основные средства и немат. активы
- Прочие активы

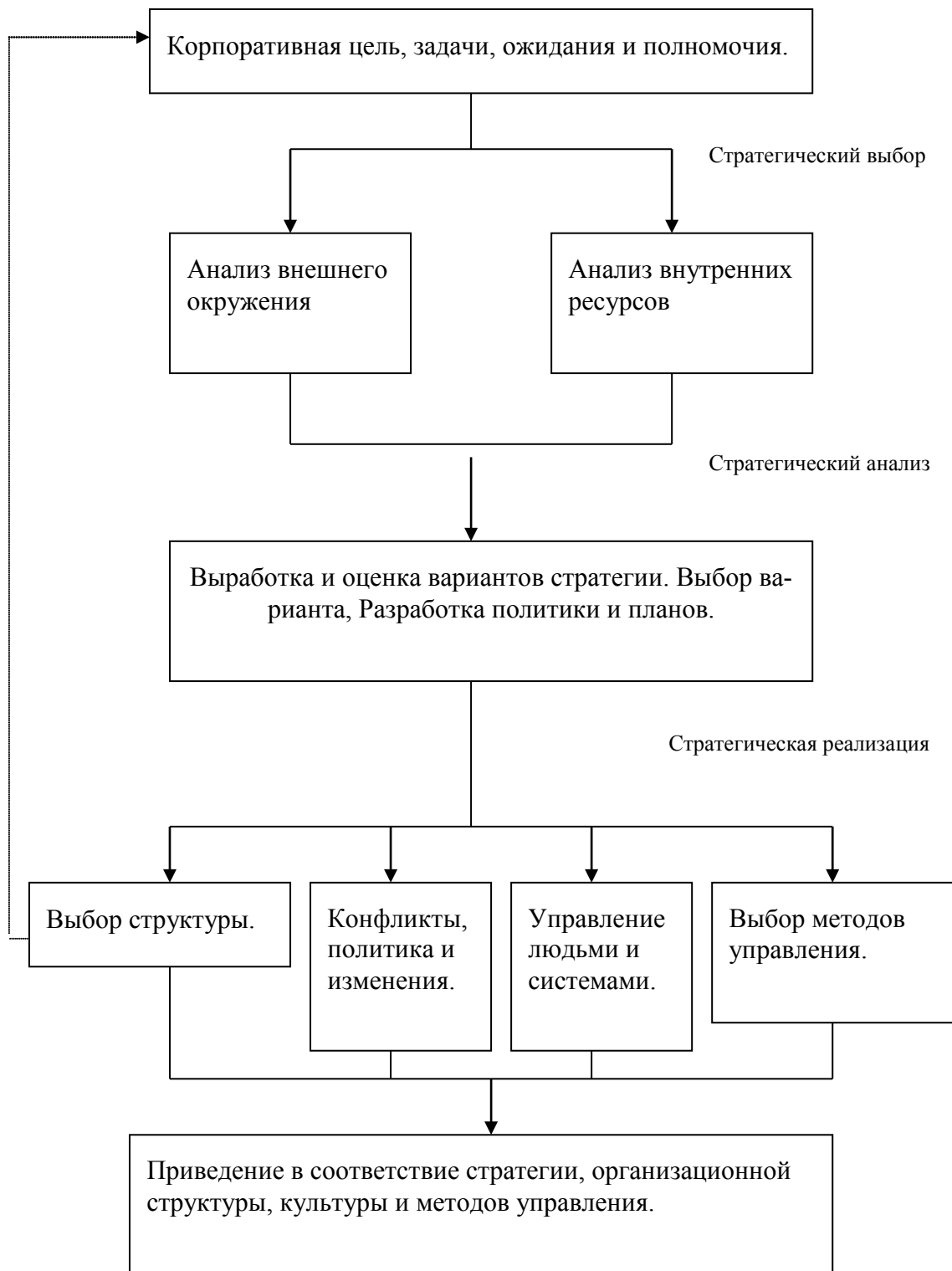


Рис. 1. Процесс стратегического управления.