

МАРКЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ БАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

© 2015 НЕИЗВЕСТНАЯ Е. В.

УДК 336.7

Неизвестная Е. В.

Маркетинговый аспект банковской конкуренции

Целью статьи является исследование необходимости применения инструментов маркетинга в целях повышения конкурентоспособности и конкурентных преимуществ банков. В результате анализа, систематизации и обобщения научных трудов многих ученых была раскрыта взаимосвязь между конкурентоспособностью коммерческого банка и его долей на рынке банковских услуг. В процессе исследования интеграции стратегии максимального удовлетворения потребностей клиентов в практику стратегической конкуренции на рынке банковских услуг была представлена авторская позиция относительно необходимости учитывать структуру благосклонности клиентов, поскольку именно она помогает правильно распределить маркетинговые усилия банка. Обосновано, что технологии банковского маркетинга должны не только включать системы определения потребностей клиентов, создания новых финансовых продуктов, но и способствовать формированию многофакторной стратегической модели конкурентоспособного развития банка. Предложено использовать SWOT-анализ в целях эффективного управления конкурентоспособностью банка.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентная позиция, конкурентоспособность, стратегическая конкуренция, банковский маркетинг, маркетинговый подход, стратегический маркетинг, SWOT-анализ, дифференциация услуг

Табл.: 5. **Библ.:** 12.

Неизвестная Елена Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и банковского дела, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ул. Островского, 16, Кривой Рог, Днепропетровская область, 50005, Украина)

Email: komarova5688@mail.ru

УДК 336.7

UDC 336.7

Неизвестна О. В. Маркетинговий аспект банківської конкуренції

Метою статті є дослідження необхідності застосування інструментів маркетингу з метою підвищення конкурентоспроможності та конкурентних переваг банків. У результаті аналізу, систематизації й узагальнення наукових праць багатьох учених було розкрито взаємозв'язок між конкурентоспроможністю комерційного банку і його часткою на ринку банківських послуг. У процесі дослідження інтеграції стратегії максимального задоволення потреб клієнтів до практики стратегічної конкуренції на ринку банківських послуг було представлено авторську позицію щодо необхідності враховувати структуру прихильності клієнтів, оскільки саме вона допомагає правильно розподілити маркетингові зусилля банку. Обґрунтовано, що технології банківського маркетингу повинні не лише включати системи визначення потреб клієнтів, створення нових фінансових продуктів, але й сприяти формуванню багатофакторної стратегічної моделі конкурентоспроможного розвитку банку. Запропоновано використовувати SWOT-аналіз із метою ефективного управління конкурентоспроможністю банку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна позиція, конкурентоспроможність, стратегічна конкуренція, банківський маркетинг, маркетинговий підхід, стратегічний маркетинг, SWOT-аналіз, диференціація послуг

Табл.: 5. **Бібл.:** 12.

Неизвестна Елена Владимировна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і банківської справи, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Островського, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна)

Email: komarova5688@mail.ru

Neizviestna O. V. The Marketing Aspect of Banking Competition

The aim of the article is to study the need for application of marketing tools in order to improve competitiveness and competitive advantages of banks. By analyzing, systematizing and summarizing the scientific works of many scientists, the relationship between the competitiveness of the commercial bank and its share in the banking market has been discovered. In the process of studying the integration of the strategy of maximizing customer satisfaction in the practice of strategic competition in the banking market there was presented the author's position regarding the need to take into account the structure of the customer loyalty, as it is it that helps to properly distribute the bank's marketing efforts. It has been proved that the technology of bank marketing should not only include the systems of identifying customer needs, creation of new financial products, but also contribute to the formation of the multi-factor strategic model of competitive strategy of the bank competitive development. It has been proposed to use the SWOT-analysis in order to effectively manage the bank's competitiveness.

Key words: competition, competitive advantages, competitive position, competitiveness, strategic competition, bank marketing, marketing approach, strategic marketing, SWOT-analysis, service differentiation

Tabl.: 5. **Bibl.:** 12.

Neizviestna Olena V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance and Banking, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky (vul. Ostrovskoho, 16, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50005, Ukraine)

Email: komarova5688@mail.ru

Введение. Важным фактором эффективности работы банковской системы является конкуренция между банками. Не будет преувеличением констатировать, что на сегодняшний день банковский сектор является одним из наиболее передовых в плане конкурентной борьбы секторов экономики Украины.

Банковская конкуренция является одной из актуальных тем, обусловленных активным участием украинских банков в основных сегментах финансового рынка. Дестабилизирующие факторы внешней среды, очищение банковской системы от неплатежеспособных банков нанесли банкам зачастую неисправимый вред в виде банковской паники. Клиенты относятся к банкам с большой осторожностью, поскольку не хотят повторить опыт вкладчиков обанкротившихся банков, добиваясь реализации своих прав. Такая ситуация требует от банков оперативного реагирования на изменение условий их функционирования, применения всех инструментов и технологий конкурентной борьбы, которые будут обеспечивать устойчивое развитие банковского учреждения. Именно поэтому использование элементов системы маркетинга при формировании и осуществлении финансового и организационного менеджмента позволит адаптировать деятельность банка к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечить конкурентные преимущества в пределах определённого целевого рынка.

Маркетинговый подход предусматривает исследование конъюнктуры рынка, конкретных потребностей клиентов банка и удовлетворение этих нужд с помощью существующих и новых банковских продуктов с целью роста стоимости банка, максимизации прибыли и соблюдения общественных интересов. Важность представленного нами подхода состоит в том, что выбор, завоевание и удержание рынков сбыта банковской продукции обеспечивают банкам источник доходов и прибыли согласно их нуждам и перспективам развития, а также требуют от банка создания эффективной системы планирования.

Наличие и разнообразие различных научных трудов, которые освещают вопросы банковской конкуренции, а также наличие критических точек зрения специалистов-практиков свидетельствуют о том, что поднятая проблема имеет определенный уровень актуальности и является вопросом первостепенной важности для развития современного банка.

Анализ последних исследований и публикаций. Конкуренции между коммерческими банками посвящены работы многих украинских и зарубежных экономистов. Исследованию данного вопроса уделяют свое внимание И. Фомин, О. Сидельник, О. Рац, Ю. Тысячная, Р. Корнилюк, М. Портер [1 – 5] и др. Все указанные авторы согласны с тем, что конкурентная борьба превращается в повседневную работу коммерческих банков с единой целью – обеспечить устойчивое положение на рынке банковских услуг. Их научные работы стали основой для исследования роли клиентской базы в процессе выживания банка и повышения его конкурентных преимуществ. Вопросы реализации стратегии удовлетворения потребностей клиентов раскрываются в работах А. Андреевой, Д. Трофимова, И. Бритченко, Ж.-Э. Мерсье и Ж.-Э. Писини [6 – 7; 11 – 12] и др.

Высоко оценивая вклад указанных авторов в решении теоретических и практических аспектов процесса обеспечения конкурентоспособности банковских учреждений, заметим, что наряду с существующими исследованиями данной проблематики имеется целый ряд проблем, требующих дополнительного освещения, в частности вопросы использования инструментов стратегического маркетинга в управлении конкурентоспособностью банка.

Постановка задания. Главная цель исследования посвящена рассмотрению необходимости применения инструментов маркетинга в целях повышения конкурентоспособности и конкурентных преимуществ банков. Ключевыми задачами намеченной сферы исследования выступают:

- раскрытие взаимосвязи между конкурентоспособностью коммерческого банка и его долей на рынке банковских услуг;
- исследование интеграции стратегии максимального удовлетворения потребностей клиентов в практику стратегической конкуренции на рынке банковских услуг;
- обоснование целесообразности проведения конкурентного анализа банка с помощью SWOT-анализа в управлении конкурентоспособностью.

Изложение основного материала исследования.

Изучение банковской конкуренции позволяет утверждать, что под банковской конкуренцией не следует понимать отношения, которые имеют место исключительно между коммерческими банками [1; 2; 5; 6]. Ее нужно рассматривать как процесс соперничества, которое осуществляется в динамике между субъектами банковского рынка, одновременно заинтересованными в достижении одной и той же цели, в ходе которого они стремятся обеспечить себе устойчивое положение на этом рынке. Как показывает опыт, одной из причин пересмотра банками основ своей деятельности является усиление конкуренции как между отдельными коммерческими банками, так и между другими кредитно-финансовыми институтами и теми же самыми банками, когда все вышеперечисленные учреждения предоставляют клиентам те же самые услуги на том же самом рынке (или сегменте рынка).

Конкурентоспособность коммерческого банка выступает как комплексная, интегрированная характеристика его деятельности, которая, отображая степень успешности функционирования банка на конкурентном рынке в ходе сохранения и расширения его рыночных позиций, предусматривает способность эффективно использовать ресурсы и получать при условиях умеренного риска прибыль в размере, не ниже чем соответствующий показатель конкурентов [8].

Маркетинговый аспект конкурентоспособности банка отображает, прежде всего, степень влияния банка на рыночную ситуацию и характеризуется долей банка на рынке банковских услуг. Размер рыночной доли определяет те возможности, которые имеет коммерческий банк для влияния на банковский рынок и на конкурентов. Чем большей долей рынка владеет коммерческий банк, тем легче себя рекламировать, ссылаясь на высший уровень надежности банка, и соответственно – иметь доступ к ресурсам

клиентов. Анализируя рынок, реализуется возможность получить информацию о том, какой долей рынка владеет коммерческий банк и какой у него статус, а именно: является он лидером или аутсайдером финансового рынка или к какой группе банков по рейтингу он принадлежит.

Что касается Украины, то стратегическое позиционирование на рынке банковских услуг характеризуется концентрацией активов у крупнейших банков (табл. 1).

Как показывают данные табл. 1, лидирующее положение на рынке банковских услуг в Украине занимают крупнейшие универсальные банки, в том числе с государственным участием. По состоянию на 01.01.2015 г. у шести крупнейших банков сосредоточено 48% всех активов банковской системы. Особое место среди этой пятерки занимает ПАО КБ «ПРИВАТБАНК», доля которого в активах банковской системы Украины составляет 15,5%. Такой показатель делает указанный банк лидером банковской системы и даёт возможность существенного влияния на банковский рынок. Что касается АО «Ощадбанк» и АО «Укрэксимбанк», то они удерживают высокие позиции только благодаря существенной поддержке со стороны Министерства финансов и Национального банка Украины, а также значительному системному значению.

Таким образом, сложившееся в Украине значительное неравенство сил конкурентов снижает интенсивность банковской конкуренции, открывает возможности для олигополистического сговора, ограничения конкуренции и монополизации рынка.

Занять прочную позицию на рынке банковских услуг коммерческому банку позволяют и другие его конкурентные преимущества. На практике конкурентные преимущества банка могут иметь разнообразные формы: имидж банка; величина уставного капитала; высокое качество оказываемых услуг; устойчивая клиентская база; развитая корреспондентская сеть; наличие систем расчетов и спектр оказываемых услуг; наличие филиальной сети и перспективы ее расширения; действенная реклама и пр.

Именно клиенты играют решающую роль в процессе выживания банка на рынке и именно им необходимо уделять наибольшее внимание. Коммерческий банк, который смог привлечь большое количество клиентов и они в процессе обслуживания были удовлетворены, а также в дальнейшем стали постоянными клиентами, становится авторитетным на банковском рынке. Таким образом, банк имеет возможность стать конкурентоспособным благодаря своей клиентской базе.

В основе современного банковского маркетинга лежит стратегия максимального удовлетворения потребностей клиентов, которая, в свою очередь, приводит к существенному повышению рентабельности деятельности банков. По мнению французских специалистов Ж.-Э. Мерсье и Ж.-Э. Писини [12], в области банковского маркетинга происходит настоящая революция, связанная с разработкой и реализацией стратегии удовлетворения потребностей клиентов. По их оценкам, розничные банки, способные осуществлять подобную стратегию, могут повысить рентабельность своих операций в расчете на одного клиента на 50 – 100%, в том числе за счет таких факторов, как маркетинг, учитывающий жизненный цикл клиента (на 25 – 50%); стратегия привлечения и удержания клиентов

(на 20–40%); использование альтернативных каналов сбыта (на 5 – 10%). В то же время, менеджменту банка необходимо контролировать уровень удовлетворенности постоянных клиентов, осуществлять расходы на создание новых программных комплексов, которые помогут отслеживать всё, что происходит с клиентом.

Осуществляя стратегию максимального удовлетворения потребностей клиентов, банк должен учитывать структуру благосклонности клиентов, так как именно она помогает правильно распределить маркетинговые усилия с учетом размера и особенностей того или иного её элемента.

По мнению автора, всех потребителей банковских продуктов необходимо представить тремя группами: благосклонные; достижимые-неклиенты; недостижимые. В свою очередь, к группе благосклонных клиентов отнести подгруппы:

- надежные – это клиенты, максимально благосклонные к банку, очень маловероятно, что они переключатся на другие банки в ближайшем будущем;
- средние – клиенты, которые пользуются услугами банка, благосклонные к нему, поэтому вероятность их перехода в другой банк низкая;
- нестабильные – клиенты банка, которые с наибольшей вероятностью могут перейти в банк-конкурент и активно ищут альтернативы.

Большой удельный вес среднеблагосклонных клиентов в общей численности клиентской базы банка указывает на необходимость применения программ лояльности (систем накопления баллов, дисконтных программ, общих с другими брендами проектов) для того, чтобы перевести их в категорию надежных. И, естественно, маркетинговые усилия, направленные на группу нестабильных клиентов, имеют низкую целесообразность.

По мнению автора, степень стабильности клиентской базы банка может быть охарактеризована показателями динамики его депозитного портфеля. По данным НБУ [10], общий объём депозитов в Украине по состоянию на 01.01.2015 г. составил 672402 млн грн, что на 3942 млн грн больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (табл. 2).

Как видно из табл. 2, клиентская база банков Украины достаточно остро реагировала на политические изменения и кризисные явления в экономике. В результате такой реакции многие банки получили дисбаланс счетов в связи с оттоком денежных средств с депозитных счетов клиентов. Особенно показательным стал 2014 г., так как в этот период произошла аннексия АР Крым со стороны России, началось военное противостояние на востоке Украины и в связи с этим – частичная перестройка экономики Украины на военные рельсы. Политические сдвиги и ситуация неопределённости в мирном разрешении конфликта вызвали макрофинансовый шок (постепенное обесценивание гривны, спад промышленного производства, снижение уровня жизни), что привело к значительному оттоку вкладов из банковской системы Украины. Как отмечает Р. Корнилюк в «Аналітичний огляд банків України. Депозити. 2015. March» [4], одними из лидеров оттока депозитов в гривне за 2014 г. стали: ПАО КБ «ПРИВАТБАНК»

Таблиця 1

Объёмы активов банков Украины за 2010 – 2014 гг., млн грн

Название банка	По состоянию на 01.01.2011 г.	Удельный вес, %	Место в банковской системе	По состоянию на 01.01.2012 г.	Удельный вес, %	Место в банковской системе	По состоянию на 01.01.2013 г.	Удельный вес, %	Место в банковской системе	По состоянию на 01.01.2014 г.	Удельный вес, %	Место в банковской системе	По состоянию на 01.01.2015 г.	Удельный вес, %	Место в банковской системе
Приватбанк	113437	12,04	1	145118	13,76	1	172429	8,46	1	214491	9,24	1	204585	15,54	1
Укрэксимбанк	73172	7,77	2	75103	7,12	2	87949	4,32	2	94349	4,07	3	126000	9,57	3
Ощадбанк	59019	6,26	3	73968	7,02	3	85995	4,22	3	103568	4,46	2	128104	9,73	2
Дельта Банк	13798	1,47	18	23216	2,20	12	29842	1,46	8	55298	2,38	4	60303	4,58	4
Проминвестбанк	34613	3,67	7	38160	3,62	6	41318	2,03	5	39737	1,71	7	56656	4,30	5
Украсоцбанк	41603	4,42	6	40207	3,81	5	38829	1,91	6	43057	1,86	6	48258	3,67	6
Райффайзен Банк Аваль	55100	5,85	4	51347	4,87	4	47694	2,34	4	43460	1,87	5	46859	3,55	7
ВТБ Банк	33144	3,52	8	37067	3,52	7	34212	1,68	7	25286	1,09	13	36502	2,77	10
Надра	22908	2,43	11	26739	2,54	11	27684	1,36	10	31116	1,34	10	35878	2,73	11
Первый Украинский Международный Банк	18098	1,92	13	34866	3,31	8	28229	1,39	9	33207	1,43	9	35439	2,69	12
Другие банки	477481	50,68	-	508481	48,23	-	1443641	70,83	-	1637416	70,55	-	538111	40,87	-
Итого по банковской системе	942084	100,0	-	1054272	100,0	-	2038092	100,0	-	2320985	100,0	-	1316718	100,0	-

Составлено автором на основе источника [10]

Таблиця 2

Анализ объёмов привлечения депозитов банками Украины за 2012 – 2014 г., млн грн

Наименование банка	Группа согласно классификации НБУ	Депозитный портфель				
		по состоянию на 01.01.2013 г.	по состоянию на 01.01.2014 г.	прирост, %	по состоянию на 01.01.2015 г.	прирост, %
Приватбанк	1	106342	133551	25,6	141338	5,8
Укрэксимбанк	1	44841	42970	-4,2	60126	39,9
Ощадбанк	1	39399	46341	17,6	55368	19,5
Райффайзен Банк Аваль	1	27804	26419	-5,0	28800	9,0
Дельта Банк	1	17198	36126	110,1	35628	-1,4
Первый Украинский Международный Банк (ПУМБ)	1	17465	20444	17,1	24516	19,9
Укрсоцбанк	1	18370	21611	17,6	22501	4,1
УкрСиббанк	1	17313	16632	-3,9	17424	4,8
Альфа-банк	1	14376	15831	10,1	18061	14,1
Сбербанк России	1	13280	18910	42,4	14935	-21,0
Проминвестбанк	1	13986	13898	-0,6	13683	-1,5
Другие банки	-	235926	275727	16,9	240022	-12,9
Итого по банковской системе	-	566300	668460	17,7	672402	0,6

Составлено автором на основе источников [4; 10]

(11389 млн грн), ПАО «Дельтабанк» (3791 млн грн), ПАО «Сбербанк России» (2165 млн грн) и пр. Ситуация в ПАО «Дельтабанк» ухудшилась и в связи с введением временной администрации в конце 2014 г.

Несмотря на вышеизложенные проблемы, лидерами на рынке депозитов остаются такие крупнейшие системные банки Украины, как ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» (который смог добиться прироста своей депозитной базы на 5,8% за счёт вкладов в иностранной валюте), АО «Укрэксимбанк», АО «Ощадбанк», ПАО «Райффайзен банк Аваль», ПАО «ПУМБ» и дочка российского ПАО «Альфа-Банк». Эти банки сумели показать позитивную динамику прироста объёмов своих депозитных портфелей. ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» имеет объём депозитного портфеля, который в несколько раз превышает объёмы других банков. Так, объём депозитного портфеля ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» в 2,3 раза превышает объём депозитного портфеля своего ближайшего конкурента – АО «Укрэксимбанк». Особенно значимыми являются показатели размеров депозитных портфелей государственных банков, таких как АО «Укрэксимбанк» и АО «Ощадбанк», благодаря тому, что имеют государственную гарантию по вкладам.

Феномен ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» поясняется высокой степенью дифференциации услуг. Дифференциация в этом случае представляет собой индивидуализацию продуктов и услуг, придание им характеристик, отличающихся от аналогичных продуктов и услуг других банков. ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» располагает известностью своей торговой марки и покупательскими предпочтениями («лояльностью клиентов»), возникшими на основе проводившейся

ранее рекламы, совершенствования сервиса, отличительных черт банковского продукта и даже просто тем фактом, что он был одним из первых в отрасли. Важную роль в развитии банка имеет его миссия. Миссия ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» состоит в предоставлении банковских услуг с наилучшим качеством обслуживания на прозрачных и справедливых условиях всем жителям и компаниям страны [9].

Технологии банковского маркетинга должны не только включать системы определения потребностей клиентов, создания новых финансовых продуктов, но и способствовать формированию многофакторной стратегической модели конкурентоспособного развития банка. ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» как банк-лидер достаточно часто выпускает на рынок банковских услуг новые модификации банковского продукта и финансовой услуги, блокирует действия конкурентов более мощной атакой.

Невзирая на все конкурентные преимущества, которые имеет ПАО КБ «ПРИВАТБАНК», он не застрахован от изменений во внешней среде, нестабильности политического состояния и экономической политики государства. Целесообразно проанализировать основные факторы макросреды ПАО КБ «ПРИВАТБАНК». В табл. 3 приведены факторы макросреды, которые создают возможности для развития ПАО КБ «ПРИВАТБАНК». Автором исследованы их возможное влияние и сила этого влияния на банк (по 10-ти балльной шкале, которая допускает оценки от 1 до 10 баллов: 1 балл – очень незначительное влияние фактора, 10 – максимальное влияние фактора) и выяснены соответствующие действия банка для реализации предоставленных возможностей.

Факторы макросреды, которые создают возможности для ПАО КБ «ПРИВАТБАНК»

Факторы	Проявление	Сила влияния на банк	Действия банка
1. Рост объемов промышленного производства	Рост спроса на кредитные ресурсы, увеличение количества кредитоспособных заемщиков	9	Расширить ресурсную базу банка и увеличить объемы кредитования экономики
2. Активизация субъектов предпринимательской деятельности	Рост размеров доходов граждан увеличивает уровень сбережений населения, который дает возможность банку рассчитывать на дополнительные возможности формирования ресурсной базы	6	Разработать действенные маркетинговые программы по привлечению средств населения и субъектов хозяйствования и направить эти средства в наиболее прибыльные проекты (прежде всего кредитные проекты)
3. Рост жизненного уровня населения Украины	Увеличение доходов населения способствует увеличению сбережений, которые, в свою очередь, увеличивают депозиты населения, и к тому же повышается спрос на банковские услуги со стороны населения	7	Банку необходимо: 1) расширить объемы кредитования; 2) активно внедрять и выводить на рынок банковские услуги для населения, в том числе услуги платежных систем с использованием пластиковых карточек
4. Активизация фондового рынка Украины	Активизация фондового рынка открывает для банка значительный сегмент финансового рынка, на котором возможно эффективно размещать финансовые ресурсы и получать прибыль	6	В случае появления положительных тенденций на фондовом рынке банка необходимо активизировать свою деятельность с ценными бумагами
5. Активизация внешнеэкономической деятельности предприятий Украины	Активизация внешнеэкономической деятельности украинских предприятий увеличивает объемы международных расчетов	7	Банку необходимо активизировать работу по поиску новых банков-корреспондентов за рубежом и привлечь в круг своих клиентов украинские предприятия, которые занимаются ВЭД

Проанализируем факторы макросреды, которые создают определенные угрозы для развития ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» на украинском финансовом рынке (табл. 4).

Проведенная диагностика внешней среды функционирования ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» выявила наиболее существенные факторы, которые создают возможности и угрозы для развития банка. На основании выделенных возможностей и угроз внешней среды, учитывая сильные и слабые стороны внутренней среды, сформулируем матрицу SWOT, в которой представлены альтернативные варианты стратегий развития ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» в зависимости от комбинаций факторов внутренней и внешней среды (табл. 5).

Таким образом, с помощью SWOT-анализа определены основные приоритеты деятельности ПАО КБ «ПРИВАТБАНК». Матрица позволила проследить степень влияния сильных и слабых сторон банка на рыночные возможности, которые открываются перед банком. Проведенный анализ выявил максимальное количество стратегических проблем, возможность их решения и является отправной точкой для разработки стратегии деятельности ПАО КБ «ПРИВАТБАНК».

Выводы. По результатам исследования можно сделать вывод о необходимости использования маркетингового подхода при разработке модели конкурентоспособного развития банка. Важность представленного нами подхода состоит в том, что выбор, завоевание и удержание рынков сбыта банковской продукции обеспечивают банкам источник доходов и прибыли согласно их нуждам и перспекти-

вам развития. Раскрытие взаимосвязи между конкурентоспособностью коммерческого банка и его долей на рынке банковских услуг было осуществлено на примере банковской системы Украины, что позволило оценить стратегическое позиционирование банков-участников. Выявлено, что лидирующее положение на рынке банковских услуг в Украине занимают крупнейшие универсальные банки, в том числе с государственным участием. Такое значительное неравенство сил конкурентов снижает интенсивность банковской конкуренции, открывает возможности для олигополистического сговора, ограничения конкуренции и монополизации рынка.

Для того чтобы занять прочную позицию на рынке банковских услуг, коммерческому банку рекомендуется интегрировать стратегию максимального удовлетворения потребностей клиентов при разработке модели конкурентоспособного развития банка.

Невзирая на все конкурентные преимущества, которыми могут располагать банковские учреждения, они не застрахованы от изменений во внешней среде, нестабильности политического состояния и экономической политики государства. В связи с этим, банкам рекомендуется использовать SWOT-анализ для оценивания степени влияния сильных и слабых сторон банка на рыночные возможности, которые открываются перед банком.

Перспективы дальнейших исследований обосновывают необходимость усовершенствования способов взаимодействия с клиентами в целях повышения объема продаж банковских услуг и доли рынка, а также операционной

Таблиця 4

Факторы макросреды, которые создают угрозы для развития ПАО КБ «ПРИВАТБАНК»

Факторы	Проявление	Сила влияния на банк	Действия банка
1. Инфляция	Обесценение активов; трудности с возвратом долгосрочных кредитов	7	Осуществление банковских операций, сохраняющих покупательную способность денег; учёт инфляционного влияния при определении ставки кредитования
2. Спад в экономике	Усиление конкуренции между банками по предоставлению кредитов, уменьшение количества кредитоспособных заемщиков и спроса на банковские кредиты	9	Переориентация из предоставления кредитов на предоставление банковских услуг населению
3. Рост безработицы, падение жизненного уровня населения	Обесценение рабочей силы, увольнение рабочих, сокращение депозитов населения, сокращение ресурсной базы банка	7	Эффективное управление активами и пассивами, диверсификация источников капитала
4. Увеличение налогового бремени	Ухудшение финансового состояния предприятий, «тенизация» экономики, отток капиталов из банковской системы в «тень»	8	Диверсификация деятельности в других направлениях предоставления финансовых услуг
5. Форс-мажорные обстоятельства	Война, стихийные бедствия, и т. п.	9	Страхование на случай стихийного бедствия

Таблиця 5

Матрица SWOT ПАО КБ «ПРИВАТБАНК»

	Возможности	Угрозы
Слабые стороны	Стратегия ликвидации слабых сторон с помощью возможностей. Основные слабые стороны ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» – значительный уровень дифференциации прибыльности бизнеса в разных регионах Украины. Стратегия направлена на увеличение прибыльности бизнеса в разных регионах за счет приобретения действующих сбытовых точек и привлечения новых клиентов, учитывая их сегментационные особенности с помощью эффективной сбытовой и коммуникационной политики	Стратегия, направленная на устранение слабых сторон для минимизации отрицательного влияния внешних угроз. В данной ситуации ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» необходимо мобилизовать весь свой потенциал с целью сохранения лидирующего положения на рынке. Успешная деятельность банка в данных условиях возможна за счет оптимизации расходов и концентрации на наиболее рентабельных направлениях банковской деятельности, исключая из портфеля банковских продуктов неперспективные направления
Сильные стороны	Стратегия направлена на использование существующих возможностей за счет сильных сторон банка. Она базируется на постоянном расширении ассортимента банковских продуктов и введении продуктов-новинок, увеличении предложения услуг на розничном сегменте рынка, повышении качества обслуживания в фронтах-офисах ПАО КБ «ПРИВАТБАНК», развитии региональной сети банка. Основные внутренние сильные стороны данной стратегии – широкий портфель услуг, высокое качество обслуживания, конкурентные цены на услуги, значительные финансовые ресурсы ПАО КБ «ПРИВАТБАНК»	Стратегия защиты от угроз за счет сильных сторон. Угрозы связаны с возрастающей конкуренцией со стороны крупных иностранных банков, которые поглощают местные банки. Стратегия развития ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» направлена на нейтрализацию агрессии конкурентов и на защиту своего рыночного сегмента и ниши. Реализация стратегии состоит в формировании лояльности со стороны розничного и корпоративного сегментов через комплексность предложения и качественное обслуживание, активной маркетинговой политики

эффективности. Особенно это касается взаимодействия банков с физическими лицами. «Рост числа пользователей сети Интернет, распространение смартфонов и других современных средств коммуникации максимально сократили дистанцию между розничными банками и физическими лицами, многократно повысили объем и интенсивность взаимного информационного обмена, сделали новейшие технологии основным и самым перспективным каналом продаж розничных банковских услуг» [11, с. 91]. Систем-

ная работа банков в этом направлении даст возможность построить взаимоотношения с клиентами более результативно.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І. Фомін // Вісник НБУ. – 2002. – № 4. – С. 11 – 13.

2. Сідельник О. П. Система управління конкурентоспроможністю банку / О. П. Сідельник // Молодий вчений. – 2014. – № 6 (09). – С. 35 – 38.

3. Рац О. М. Дослідження конкурентних переваг банків на депозитному ринку України / О. М. Рац, Ю. С. Тисячна // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 388 – 394.

4. Корнилюк Р. Аналітичний огляд банків України. Депозити. 2015. March / Р. Корнилюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bankografo.com/ubqr#>

5. Портер Е. М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

6. Брітченко І. Г. Клієнтела як механізм визначення вартості комерційного банку : монографія / І. Г. Брітченко, О. Г. Трикозенко ; [під наук. ред. проф. Брітченка І. Г.]. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 270 с.

7. Андреева А. В. Особенности конфликтно-динамической концепции стратегического маркетинга на посткризисном рынке банковских услуг / А. В. Андреева // TERRA ECONOMICUS. – 2010. – Т. 8, № 3. – Ч. 3. – С. 84 – 89.

8. Неізнана О. В. Методичні підходи до аналізу і оцінювання конкурентоспроможності банківських установ / О. В. Неізнана // Кримський економічний вісник. – 2013. – № 1 (02). – С. 143 – 147.

9. ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.privatbank.ua>

10. Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category>

11. Трофимов Д. В. Самоорганизующиеся системы: управление продажами розничных банковских услуг / Д. В. Трофимов // Российское предпринимательство. – 2012. – № 21 (219). – С. 88 – 92.

12. Mercier J.-E., Pacini, J.-E. Marketing: Objectif rentabilite / J.-E. Mercier, J.-E. Pacini // Banque. – 1998. – № 594.

REFERENCES

Andreeva, A. V. "Osobnosti konfliktno-dinamicheskoy kontseptsii strategicheskogo marketinga na postkrisisnom rynke bankovskikh uslug" [Features conflict-dynamic concept of strategic

marketing at the postcrisis banking market]. TERRA ECONOMICUS vol. 8, no. 3 (2010): 84-89. Niezviestna, O. V. "Metodychni pidkhody do analizu i otsiniuvannya konkurentospromozhnosti bankivskykh ustanov" [Methodological approaches to the analysis and evaluation of the competitiveness of banking institutions]. Krymskyi ekonomichnyi visnyk, no. 1 (02) (2013): 143-147.

Britchenko, I. H., and Trykozenko, O. H. Kliientela iak mekhanizm vyznachennia vartosti komertsiinoho banku [Clientele as a mechanism for determining the value of a commercial bank]. Poltava: RVV PUET, 2011.

Fomin, I. "Reitynhova otsinka komertsiinoho banku v systemi diahnozyky ioho konkurentospromozhnosti" [Rating evaluation of commercial banks in the system diagnostics competitiveness]. Visnyk NBU, no. 4 (2002): 11-13.

Kornyliuk, R. "Analitychnyi ohliad bankiv Ukrainy. Depozyty. 2015. March" [Analytical review of banks in Ukraine. Deposits. 2015. March]. <http://bankografo.com/ubqr#>

Mercier, J. -E., and Pacini, J. -E. "Marketing: Objectif rentabilite" Banque, no. 594 (1998).

PAT KB «PRIVATBANK». <http://www.privatbank.ua>
"Pokaznyky finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy" [Indicators of financial statements of banks in Ukraine]. <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category>

Porter, E. M. Konkurentnaia strategiiia. Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive Strategy. Methods of Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Rats, O. M., and Tysiachna, Yu. S. "Doslidzhennia konkurentnykh perevah bankiv na depozytnomu rynku Ukrainy" [The study of competitive advantage of banks in the deposit market of Ukraine]. Problemy ekonomiky, no. 4 (2014): 388-394.

Sidelnik, O. P. "Systema upravlinnia konkurentospromozhnosti banku" [The control system of the bank's competitiveness]. Molodyi vchenyi, no. 6 (09) (2014): 35-38.

Trofimov, D. V. "Samoorganizuiushchiesia sistemy: upravlenie prodazhami roznichnykh bankovskikh uslug" [Self-organizing systems: sales management of retail banking services]. Rossiyskoe predprinimatelstvo, no. 21 (219) (2012): 88-92.