

УДК 336.71

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

Яценко О.В., Пашковська Д.С.

Одеський національний економічний університет

Досліджено методи стратегічного аналізу для формування маркетингової стратегії банку. Визначено слабкі та сильні сторони підходів до формування стратегії банку. Обґрунтовано доцільність використання моделі SPACE для формування стратегії банку. Сформована система показників банківської діяльності для моделі SPACE. Апробовано методику SPACE на прикладі банку ПАТ «ПУМБ».

Ключові слова: маркетингова стратегія, методи формування стратегії, банки, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, модель БКГ, модель SPACE.

Постановка проблеми. Проблема формування та реалізація маркетингової стратегії банку стає основним інструментом конкурентної боротьби в умовах постійних змін на ринку. Тому доцільним є визначення найбільш ефективного методу формування стратегії банку на ринку, який буде враховувати позицію банку на ринку, прогнози щодо зміни зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджувати окреслену проблему будемо, опираючись на здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме – К.І. Редченко, О.В. Неизвестної, С.О. Роговського, Ф. Котлера, Р. Бергера, Н. Бірхоффа, І. Ансоффа, Р.А. Єрмейчук, О.С. Безродної, які в своїх роботах досліджували алгоритми формування стратегій розвитку компаній. Особливостям формування стратегії для банків в їх роботах приді-

лено менше уваги, проте їх моделі вибору стратегії можна адаптувати до банківського середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значні досягнення вчених у цьому питанні, на наш погляд, додаткової уваги вимагає питання практичного застосування зазначених методів при формуванні маркетингової стратегії банку.

Метою статті є визначення ефективного інструменту формування маркетингової стратегії банку на основі дослідження сильних та слабких сторін найбільш поширених методів.

Виклад основного матеріалу. Вибір маркетингових стратегій банку часто базується на використанні таких методів стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, матриця Бостонської Консультативної Групи (BCG), матриці Джеренал Електрік – Маккінзі.

В умовах змінного середовища для проведення комплексного стратегічного аналізу необхідно враховувати внутрішні можливості та зовнішню ситуацію, яка склалася на ринку. Цим обумовлюється необхідність застосування SWOT-аналізу, який надає якісну оцінку внутрішніх сил банку та загроз з боку зовнішнього середовища [1, с. 128]. Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, при цьому головний напрям уваги має спрямовуватись на конкурентоспроможність банку. Відповідно до стратегічного підходу менеджменту банку для прийняття рішення щодо внутрішніх та зовнішніх умов необхідно [2, с. 104]:

- синтезувати результати оцінок внутрішнього та зовнішнього середовища банку;

- обрати з існуючих альтернатив ту програму розвитку, яка найбільш відповідає поточній ситуації та дозволяє найкраще використати сильні сторони банку;

- реалізувати існуючі зовнішні можливості чи навпаки – здійснити пошук можливостей, усунути проблемні місця в роботі банку на даний момент та захиститись від існуючих загроз у зовнішньому середовищі

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди стратегії для банку:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони банківської установи для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія *Максі-Максі*);

- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони банківської установи для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія *Максі-Міні*);

- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін банківської установи на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія *Міні-Максі*);

- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін банківської установи та уникнення зовнішніх загроз (стратегія *Міні-Міні*).

SWOT-аналіз дає змогу впорядкувати процес обміркування та узагальнення наявної інформації, виділити конкурентні переваги та недоліки, визначити стратегію розвитку залежно від обставин, які склалися у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку, але не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень. Найголовнішим фактором є суб'єкт, який виставляє бали та проводить SWOT-аналіз, від якого залежить правильність обраних стратегій, що може значно впливати на результати аналізу.

Широко розповсюдженою моделлю розробки стратегії є матриця «товар – ринок», запропонована американським вченим російського походження Ігорем Ансоффом [3]. Два основних критерії матриці – «товар» і «ринок» повинні бути розбиті на складові елементи. Якщо для товару такі елементи будуть індивідуальними для кожного окремо, то у випадку з ринком можна виокремити ряд універсальних характеристик (критеріїв оцінки):

- темпи зростання ринку;
- рівень споживання товару;
- можливість залучення інвестицій;
- середній рівень витрат;
- середній рівень прибутковості;
- рівень ризикуваності.

Застосовуючи матрицю у банківській сфері, необхідно враховувати особливості усіх складових ринків, що формують галузь. Відповідно необхідно розробляти декілька матриць із рядом оригінальних стратегій.

Основна перевага методу – його простота і наочність, що проявляється суттєвим недоліком обмеженості. Товар і ринок хоч і є основними параметрами для обрання стратегії, але далеко не єдиними. Для практичної ефективності необхідно деталізувати кожен із параметрів і наситити показниками, які найкраще описують процеси у конкретній галузі. Як помітно з даної матриці, вибір варіанта стратегії зростання по матриці Ансоффа залежить від рівня насиченості ринку й можливості банку оновлювати свій асортимент.

Стисло проаналізуємо ще один важливий метод формування стратегії у контексті банківського сектору – матриця БКГ. Ключові параметри побудови матриці – темпи зростання ринку та відносна частка ринку, яку займає досліджувана продукція. Основними концепціями в основі побудови є життєвий цикл товару та ефект від масштабу виробництва.

Як вже було зазначено, універсальний банк має багато стратегічних зон господарювання (СЗГ), тому матриця БКГ є актуальною для проведення портфельного аналізу, порівняння ситуації із різними СЗГ. Результати матриці є простими для розуміння менеджменту, інвесторів. Для кожного товару в матриці БКГ повинна бути прийнята стратегія розвитку. Правильну стратегію допомагає визначити положення товарів всередині матриці: «зірки» – збереження лідерства, «собаки» – вихід з ринку або зниження активності, «знаки питання» – інвестування або селективний розвиток, «дійні корови» – отримання максимального прибутку [4, с. 67].

Існує ряд значних недоліків даного підходу, які нівелюють його переваги, а саме:

- 1) Труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабу ринку, темпу зростання та відносної частки ринку.

- 2) Вищезгадані фактори не можуть охарактеризувати ситуацію комплексно.

- 3) Збільшення чи зменшення частки ринку не завжди прямо пропорційне прибутковості.

- 4) Попри низькі темпи зростання і малої відносної частки ринку, СЗГ «собака» може виконувати ряд інших функцій. Виникали ситуації на ринку, коли явних «собак» тримали для підтримання високих показників асортименту (ширини, глибини). Також елімінування «собак» може позначитись на позиціях «зірок» та «дійних корів».

- 5) У банківському секторі завдяки розвитку інформаційних технологій поступово нівелюється ефект від масштабу. Віртуальні банки не потребують значних основних фондів і можуть конкурувати із банками-гігантами. Тобто дві основні концепції, що є фундаментом для БКГ-матриці – життєвого циклу товару та економії на масштабах – зазнали значних змін.

- 6) Піддається сумніву система координат матриці. Очевидно, що зростання ринку А на 5% – не те ж саме, що зростання ринку Б чи ринку В на той же показник. Також, зростання чи спад ринку сьогодні і вчора не означає зростання в майбутньому [5].

Як висновок, зазначимо, що матриця БКГ може бути застосована у банківському секторі, лише якщо неможливо застосувати інші, більш комплексні методи, або як частина більш глобального дослідження. Результати її побудови можуть різко відрізнятися від реальної ситуації через обмеженість методики.

Розглянемо, ще одну модель для застосування її у банківському секторі – модель SPACE. Її можна застосувати для аналізу поточного стану банку у зовнішньому і внутрішньому середовищі та розробки стратегічних напрямків розвитку, що дозволять досягти і зберегти сприятливу конкурентну позицію досліджуваного банку [7]. Є можливість визначити стратегічну позицію за чотирма критеріями привабливості та конкурентних переваг банку, ступінь стабільності зовнішнього середовища і фінансові можливості. Кожному критерію підбирається група факторів. Перелік факторів повинен найкращим чином описувати внутрішню стратегічну позицію і зовнішню стратегічну ситуацію. Можуть бути введені параметри та коефіцієнти, які вважають за потрібне експерти, спираючись на банківську специфіку.

Після оцінки параметрів формується точка з координатами Р (х, у) в системі координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор. Даний вектор вказує на стратегічний стан банку: агресивний, консервативний, захисний, конкурентний. Залежно від стратегічного стану, можна підібрати найкращі механізми стратегії, широкий вибір дій для різних ситуацій.

Переваги даного аналізу, на наш погляд:

1) Універсальність (можливість проведення портфельного аналізу банку).

2) Гнучкість (можливість адаптувати набір факторів за діяльністю банку).

3) Пропонує шаблони стратегічних рекомендацій.

4) Зрозумілість і прозорість (пропонує графічну інтерпретацію і легко пояснюється широкому колу фахівців).

5) Пропонує розширений перелік вимірювань стратегічної позиції банку.

6) Дозволяє врахувати фінансову силу банку і рівень нестабільності зовнішнього середовища;

7) Може використовувати якісні та кількісні показники.

До недоліків даного аналізу відносимо наступні:

1) Може призвести до неоптимальних рішень.

2) Висока залежність від кваліфікації експертної групи і якості вихідної інформації.

3) Дозволяє розробити тільки спільні цілі без деталізації.

4) Невизначеність і суб'єктивність при оцінці факторів.

За допомогою моделі SPACE визначимо стратегічний стан банку ПАТ «ПУМБ». Експертним шляхом були визначені фактори для кожного критерію [8]. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (табл. 1) визначається сумарна оцінка за кожною групою показників: X – сумарна оцінка за критерієм привабливості віднімається від сумарної оцінки конкурентних переваг банку, Y – сумарна оцінка за критерієм фінансових можливостей віднімається від сумарної оцінки ступеню стабільності зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Визначення координат вектора конкурентної позиції банку «ПУМБ»

Критерії	Оцінка	Вагомість	Узагальнена оцінка балів
1. Фактори стабільності середовища (ES)			
1.1 Мінливість попиту на банківські продукти та послуги, у тому числі і нові.	2	0,17	0,34
1.2 Рівень реальних доходів населення.	1	0,17	0,17
1.3 Зміни у зовнішньоекономічному оточенні	2	0,17	0,34
1.4 Темпи інфляції	1	0,17	0,17
1.5 Рівень безробіття в країні	2	0,16	0,32
1.6 Зміна соціальної напруги	2	0,16	0,32
Загальна оцінка критерію			1,66
2. Фактори фінансового ринку (ринкового потенціалу) (IS)			
2.1 Облікова ставка	3	0,25	0,75
2.2 Зміни у попиті та пропозиції на банківський капітал	3	0,2	0,6
2.2 Зміни курсу валют	3	0,2	0,6
2.3 Зміни інвестиційного клімату	2	0,15	0,3
2.4 Норма обов'язкового резервування	4	0,2	0,8
Загальна оцінка критерію			3,05
3. Фактори конкурентних переваг (CA)			
3.1 Частка ринку	2	0,15	0,3
3.2. Якість банківських продуктів і послуг.	2	0,25	0,5
3.3. Цінова політика.	2	0,2	0,4
3.4. Імідж банку.	2	0,2	0,4
3.5. Рівень технологій.	1	0,2	0,2
Загальна оцінка критерію			1,8
4. Фактори фінансового потенціалу (FS)			
4.1 Рентабельність активів	4	0,2	0,8
4.2 Рентабельність капіталу	4	0,2	0,8
4.3 Адекватність регулятивного капіталу	6	0,2	1,2
4.4 Коефіцієнт миттєвої ліквідності	5	0,2	1
4.5 Норматив великих кредитних ризиків	5	0,1	0,5
4.6 Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	5	0,1	0,5
Загальна оцінка критерію			4,8

Джерело: розроблено і розраховано автором за даними опитування [8]

Для визначення точки з координатами використовуються формули $X = IS - CA$, $Y = FS - ES$. Для досліджуваного банку точка з координатами становить (1,25; 3,14) (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, для ПУМБ характерне агресивне положення, яке свідчить про те, що банк має великий фінансовий та ринковий потенціал. За рахунок достатнього обсягу фінансових ресурсів ПАТ «ПУМБ» отримує значні конкурентні переваги та має змогу нейтралізувати негативний

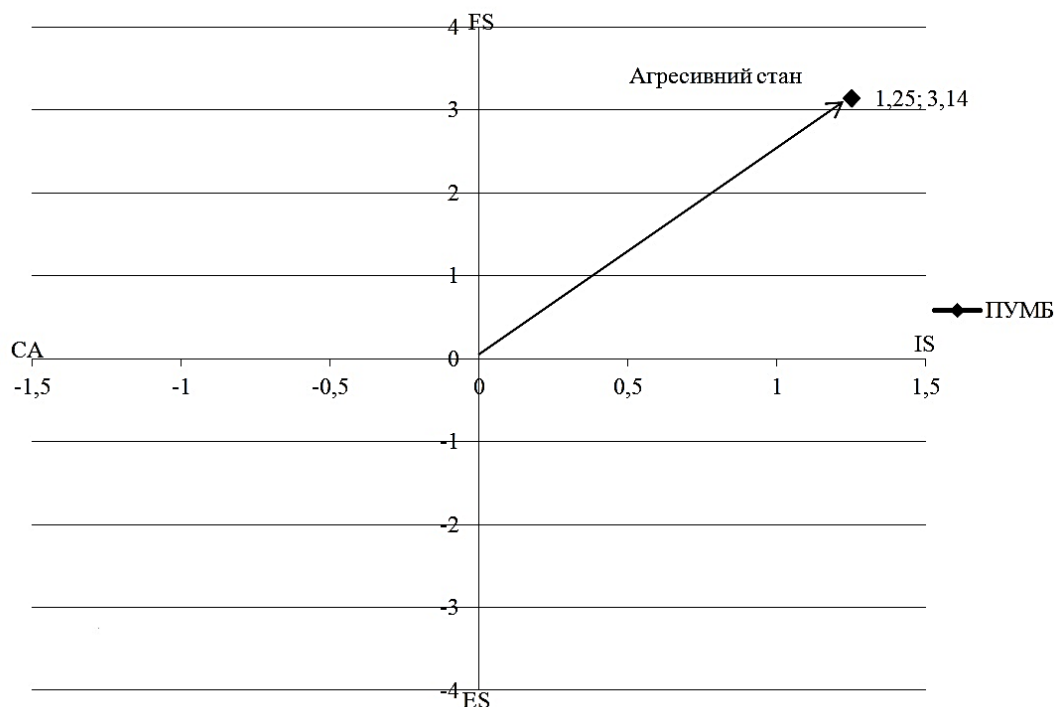


Рис. 1. Визначення вектору конкурентної позиції банку ПАТ «ПУМБ»

вплив зовнішнього середовища, вийти на інші регіональні ринки або на ринки послуг. Поведінка банків даного сегменту – це дослідження альтернатив на ринку банківських послуг, децентралізований контроль, не завжди повне використання ресурсів. Певна особливість агресивної позиції – можливість протистояти появі новим конкурентам.

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи усе вище зазначене, можна дійти висновку, що для вибору та формування маркетингової стратегії банку доцільним є застосування методу SPACE, що має ряд переваг серед інших розглянутих підходів. SPACE-аналіз є розширенням класичних

інструментів, що дозволяє подолати окремі обмеження розглянутих підходів і обумовлює поширеність даного методу як інструменту прийняття стратегічних рішень. Складність та ймовірність помилок в оцінці робить його ризикованим інструментом, проте такий інструмент передбачає комплексний підхід. Врахування усіх особливостей підвищує ймовірність розробки ефективної стратегії. В подальших дослідженнях актуальним буде формування оптимального комплексу показників та критеріїв для оцінки факторів стабільності середовища, фінансового ринку, фінансового потенціалу банку та його конкурентних переваг.

Список літератури:

1. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів: Новий світ. – 2009. – 272 с.
2. Неізнестна О. В. Вдосконалення механізму розробки та реалізації стратегічного планування в банківських установах України / О. В. Неізнестна // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України. – 2010. – № 1. – С. 103-111.
3. Матриця Ансоффа та стратегія росту бізнесу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/>
4. Котлер Ф., Бергер Р., Бікхофф М. Стратегічний менеджмент по Котлеру. Краці прийоми і методи [Текст] / пер. з англ. / Філіп Котлер, Роланд Бергер, Бікхофф Нільс. – М.: Паблішер. – 2012. – 144 с.
5. Роговський С. О. Застосування класичних матричних інструментів маркетингу для формування стратегії банку [Текст] / С. О. Роговський // Ефективна економіка. – 2014. – № 11.
6. Офіційний сайт ПроКредит Банку та його звітність. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.procreditbank.com.ua>
7. Єремейчук Р. А., Безродна О. С. Використання збалансованої системи показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку.
8. Анкета для проведення опитування експертів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goo.gl/kGGTS6>

Яценко А.В., Пашковская Д.С.

Одесский национальный экономический университет

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА

Аннотация

Исследованы методы стратегического анализа для формирования маркетинговой стратегии банка. Определены слабые и сильные стороны подходов к формированию стратегии банка. Обоснована целесообразность использования модели SPACE для формирования стратегии банка. Разработана система показателей банковской деятельности для модели SPACE. Апробирована методика SPACE на примере банка ПАО «ПУМБ».

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, методы формирования стратегии, банки, SWOT-анализ, матрица Ансоффа, модель БКГ, модель SPACE.

Yatsenko O.V., Pashkovska D.S.

Odessa National Economic University

METHODICAL APPROACHES TO FORMING THE BANK MARKETING STRATEGY

Summary

The methods of strategic analysis for the formation of the bank's marketing strategy were explored. The weaknesses and strengths of approaches to the formation of the bank's strategy were determined. The expediency of using the SPACE model for forming the bank's strategy was substantiated. The indicators' system of banking activity for the SPACE model was developed. The SPACE methodology was tested using the example of the PJSC «PUMB» bank.

Keywords: marketing strategy, strategy formation methods, banks, SWOT analysis, Ansoff matrix, BCG model, SPACE model.