

Кузнецова Е. И.

*доктор экономических наук, профессор,
Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя,
кафедра «Финансы и экономический анализ», профессор
e-mail: elenkuz90@mail.ru*

Назирова В. Р.

*доктор экономических наук, профессор,
Российская академия предпринимательства,
кафедра «Финансы, кредит и страхование», профессор
e-mail: abcbanking@mail.ru*

Русавская А. В.

*доктор экономических наук, профессор
Российская академия предпринимательства,
зав. кафедрой «Финансы, кредит и страхование»
e-mail: rusavskaya.alewtina@yandex.ru*

Стратегия как инструмент обеспечения конкурентных преимуществ банка

Различные методы достижения и удержания конкурентных преимуществ на финансовых рынках обеспечивают многообразие форм конкурентной борьбы. В статье определено, что в современных условиях развития российского банковского сектора конкурентная стратегия служит важным инструментом повышения конкурентоспособности его участников на целевых сегментах рынка и позволяет обеспечить их финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: конкуренция, банк, стратегия, инструмент, банковский сектор.

Kuznetsova E. I.

*Doctor of Science (Economics), professor,
Moscow University of the Ministry of Internal Affairs
of the Russian Federation named V.YA. Kikotya,
professor of Finance and Economic Analysis chair*

Nazirov V. R.

*Doctor of Science (Economics), professor,
Russian academy of entrepreneurship,
professor of chair of finance, credit and insurance*

Rusavskaya A. V.

*Doctor of Science (Economics), professor,
Russian academy of entrepreneurship,
head of chair of finance, credit and insurance*

Strategy as a tool for promoting competitive advantages of the bank

Various methods of achieving and retaining competitive advantages in the financial markets contributed to the diversity of forms of competition. In the article it is defined that in modern conditions of development of the Russian banking sector competitive strategy is an important tool for improving the competitiveness of its members on the targeted market segments and to ensure their financial sustainability in the long term.

Keywords: *competition, bank, strategy, banking sector.*

Обращение к истории российских банков показывает, что на всех этапах своей деятельности они были зеркалом экономики, социальной ситуации в стране, а также политической системы страны, ее международных связей. Активизация их деятельности тесно связана с развитием рыночных отношений.

Кредитные организации во все возрастающей степени должны ориентироваться на долгосрочные результаты деятельности и более рациональное ведение бизнеса, построение и использование эффективных систем управления. Указанные изменения будут означать переход к интенсивной модели развития банковского сектора. Достижение этой цели является необходимым условием развития российской экономики и повышения ее конкурентоспособности на международной арене за счет диверсификации и перехода на инновационный путь развития ¹.

При разработке банковской конкурентной стратегии важно учитывать формы конкуренции с точки зрения отраслевой принадлежности субъектов банковского рынка — внутриотраслевую и межотраслевую. Каждая из них характеризуется своими методами ее ведения.

Финансовые организации используют различные методы достижения и удержания конкурентных преимуществ на финансовых рынках, что обеспечивает многообразие форм конкурентной борьбы ².

¹ Кузнецова Е.И., Бахметьева Е.С. Повышение конкурентоспособности банков в рамках реализации клиентоориентированной стратегии // Вестник Московского университета МВД России. — 2012. — № 10. — С. 40–46.

² Русавская А.В. Влияние глобализации на развитие современной кредитной системы и общеэкономической ситуации в России // Путеводитель предпринимателя. — 2012. — № 13. — С. 246–252.

Выделим ряд специфических черт, отличающих конкурентную борьбу от конкуренции на товарных рынках:

- в качестве конкурентов коммерческих банков выступают не только другие банки, но и банковские финансовые институты, а также некоторые нефинансовые организации;
- конкурентное пространство представлено многочисленными рынками, на одних банки выступают как продавцы, а на других — как покупатели;
- внутриотраслевая конкуренция носит преимущественно видовой характер, что связано с дифференциацией банковских продуктов;
- финансовые услуги могут взаимозаменять друг друга, но не имеют конкурентоспособных «внешних» заменителей, поэтому межотраслевая банковская конкуренция осуществляется только посредством перелива капитала;
- ограничения ценовой конкуренции заставляют руководство финансовых организаций уделять больше внимания качеству предоставляемых услуг;
- при исследовании качества банковских услуг, как главного критерия неценовой конкуренции, ведущее значение приобретает точка зрения банковских клиентов;
- финансовые рынки являются рынками дифференцированной олигополии, предоставляющими широкие возможности для кооперации и согласования рыночной политики кредитных институтов.

В современных условиях для российских банков конкуренция преимущественно носит неценовой характер и связана главным образом с качеством банковских продуктов и услуг³.

Реализация банковских продуктов и услуг, бесспорно, также очень важный этап в деятельности банка. Однако это не только реализация продуктов и услуг, это определенная философия и стратегия, которые не могут появиться сами по себе, без предварительной подготовки, глубокого осмысления и анализа, а также интенсивной работы всех отделений банка, включая его правление и низшие звенья персонала.

Отметим, что конкуренция не ограничивается банками. Возрастает конкуренция со стороны небанковских институтов — кредитно-

³ Русавская А.В. Роль и место кредитных институтов в современной экономической среде Российской Федерации // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2011. — № 29. — С. 93–101.

финансовых, торговых, строительных и других компаний. Крупные уже заняли определенные позиции на корпоративном рынке, и, по всей видимости, эта тенденция будет сохраняться.

Конкурентное преимущество коммерческого банка — превосходство в объеме и качестве предоставляемых услуг на конкретных сегментах рынка в определенный период времени в условиях изменяющихся ценностей и целей потребителей, достигнутое без ущерба собственному финансовому состоянию; наличие достаточного рыночного потенциала, обеспечивающего разработку, организационное оформление и предоставление к продаже конкурентоспособных банковских услуг в будущем.

К основным конкурентным преимуществам банка, способствующим его развитию, относят:

- организационные (территориальная доступность, наличие филиальной сети и перспективы ее расширения, степень охвата рынка, компетентное обслуживание клиентов, обеспечение безопасности и защиты, наличие дистанционного обслуживания, имидж и репутация банка на рынке финансовых услуг, техническая оснащенность, наличие лицензии, устойчивая клиентура, квалификация работников, грамотный менеджмент, накопленный опыт работы);
- ценовые (тарифная политика, инвестиционная привлекательность, системы скидок, размер комиссий);
- продуктовые (спектр оказываемых услуг: стандартизированные и инновационные банковские продукты, оказание консультационных услуг, качество предоставляемых продуктов и услуг).

Таким образом, конкурентоспособность в банковском бизнесе — многоаспектное понятие, отражающее как состояние банковской деятельности, так и предполагающее наличие дифференцированных и интегрированных показателей ее оценки.

Характеристика конкурентной среды позволяет выделить критерии определения конкурентоспособности банков: стабильность и известность банка; размер банка; профессионализм, корпоративная культура кадров; количество и качество услуг; внедрение инновационных продуктов; инновации в управленческой сфере, отвечающие структуре рынка и уровню конкуренции; прозрачность банковской деятельности; экономическая и информационная безопасность; эффективность инвестиционных вложений; знание рынка, прогнозирование спроса; качество маркетинга, рекламного воздействия; добросовест-

ность конкуренции; взаимодействие с государством; финансирование реального сектора отечественной экономики; участие банков в реализации национальных проектов, их вклад в развитие инновационных технологий в экономике страны, стимулирование развития отраслей обрабатывающей промышленности.

Для обоснования инструментария стратегического управления банком необходимо рассмотреть уже существующие классификации видов стратегий:

1. Стратегии Майкла Портера, направленные на построение устойчивого конкурентного преимущества⁴:

- лидерство по издержкам, стремление к минимизации текущих затрат. Целесообразно для банков в одном рыночном сегменте (например, регионе), предоставляют клиентам примерно одинаковый спектр услуг, требования клиентов к продуктам однообразны, ограничены возможности специализации. Такая стратегия популярна среди крупных банков, стремящихся реализовать эффект масштаба (например, Сбербанк России)⁵;
- дифференциация, т.е. предложение банком уникального или значительно лучшего качества, чем у конкурентов, продукта (услуги);
- фокусирование, т.е. концентрация усилий на отдельном сегменте или в нише рынка. Стратегия целесообразна, когда выбранный банком сегмент рынка неинтересен для конкурентов, требования разных групп клиентов к продуктам различны, а банк не может работать на широком рынке (например, банки — участники ФПГ). Процесс формирования стратегий заключается в позиционировании компании, т.е. выборе одной из трех конкурентных стратегий.

2. Стратегии, согласно Друкеру, предполагают сочетание возможностей, которыми располагает компания, с риском, на который она готова идти и который может принять на себя⁶:

- три типа возможностей (дополняющие, дополнительные и обеспечивающие прорыв);

⁴ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Издательский дом «Альпина Бизнес Букс», 2006.

⁵ Кузнецова Е.И., Лаптев Д.Н. Текущее инвестиционное планирование как метод управления экономической безопасностью предприятия // Вестник Московского университета МВД России. — 2011. — № 4. — С. 89–97.

⁶ Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XX веке: учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

- четыре типа риска (риск, который следует принимать как должное; риск, который можно позволить себе взять; риск, который нельзя позволить себе взять; риск, который нельзя не брать). Сочетание возможностей и рисков определяет экономические критерии и экономические последствия стратегии.

3. Стратегии Каплана и Нортонa строятся по звеньям стоимостной цепочки:

- стратегия лидерства продукта, требующая постоянных инновационных процессов, направленных на разработку и продвижение на рынок новых продуктов;
- стратегия доверительных отношений с клиентами, требующая отличных процессов управления клиентами, решения их финансовых и нефинансовых проблем, динамических способностей банка реагировать на изменения потребностей клиентов;
- стратегия операционного совершенствования, делающая упор на показатели затрат, качества, времени реализации операционных процессов и услуг.

4. Стратегии по этапам жизненного цикла:

- стратегия роста. Для компаний, выбирающих такую стратегию, характерна инновационная деятельность, реализация стратегических инициатив, инвестиционных проектов, направленных на развитие банка, что требует соответствующих затрат и может даже приводить к временному ухудшению финансовых показателей работы банка, но обеспечивает рост рыночной стоимости банка в перспективе;
- стратегия устойчивого состояния. Для данного варианта характерно постепенное, эволюционное совершенствование действующего бизнеса и следовательно незначительные дополнительные затраты. Главным критерием выступает эффективность, отдача вложенных средств и ресурсов в целом;
- стратегия выхода из бизнеса. Характерно либо отсутствие совершенствования, либо, наоборот, резкое улучшение показателей (предпродажная подготовка).

5. По темпам преобразований, осуществляемых в компании, выделяют:

- инновационную (революционную) стратегию, которая подразумевает перестройку работы банка, освоение принципиально новых направлений деятельности, продуктов, услуг, принципов ведения бизнеса;

- стратегию постепенного совершенствования (эволюционную) предполагающую модифицирование базовой стратегии;
- стратегию обновления, при которой происходит изменение масштабов бизнеса и выход на новые рынки. Такая стратегия очевидна для банков, чья деятельность эффективна.

Таким образом, стратегия, обеспечивающая развития Банка представляет собой всесторонний комплексный план деятельности и развития Банка по определенным направлениям, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление достижения миссии и стратегических целей Банка. Стратегия — это комплекс поставленных задач, инструментов и средств, направленных для их решения.

Используемые источники

1. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XX веке: учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
2. Кузнецова Е.И., Бахметьева Е.С. Повышение конкурентоспособности банков в рамках реализации клиентоориентированной стратегии // Вестник Московского университета МВД России. — 2012. — № 10.
3. Кузнецова Е.И., Лаптев Д.Н. Текущее инвестиционное планирование как метод управления экономической безопасностью предприятия // Вестник Московского университета МВД России. — 2011. — № 4.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Издательский дом «Альпина Бизнес Букс», 2006.
5. Русавская А.В. Влияние глобализации на развитие современной кредитной системы и общеэкономической ситуации в России // Путеводитель предпринимателя. — 2012. — № 13. — С. 246—252.
6. Русавская А.В. Роль и место кредитных институтов в современной экономической среде Российской Федерации // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2011. — № 29.
7. Русавская А.В. Развитие кредитной системы стимулирования инвестиционного процесса России: Автореферат диссертации на соискание ученой степени докт. экон. наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2011.
8. Русавская А.В., Дормидонтов А.В. Проблемы развития некредитных банковских продуктов в России // Путеводитель предпринимателя. — 2014. — № 23. — С. 252—258.