

УДК 336.7

## Стратегическое позиционирование как инструмент повышения конкурентоспособности банка



### **Габбасова Л.Б.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономической теории и управления ресурсами  
Казанского национального исследовательского  
технического университета им. А.Н. Туполева – КАИ

### **Мирзагалямов Б.Б.**

Аспирант кафедры экономической теории и управления ресурсами  
Казанского национального исследовательского  
технического университета им. А.Н. Туполева – КАИ



*В статье сформулированы ключевые понятия конкурентных стратегий банка, уточнена классификация конкурентных преимуществ, выявлена связь между конкурентными преимуществами, конкурентоспособностью и конкурентными стратегиями. Предпринята попытка адаптации типовых стратегий к банковской конкуренции. Выделены проблемы конкурентоспособности российских банков. Определены перспективные стратегии кредитных организаций для поддержания конкурентных преимуществ в субъектах банковского рынка.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность банка, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, адаптация типовых стратегий к банковской деятельности, проблемы реализации конкурентных стратегий, типы перспективных стратегий банков.*

Конкурентоспособность банка – это его способность обеспечивать качественное предложение продуктов и услуг по сравнению с конкурентами.

Основными параметрами конкурентоспособности банка являются: 1) финансовое состояние (рентабельность, качество и ликвидность активов); 2) уровень издержек; 3) качественные характеристики: спектр услуг, каналы обслуживания; 4) деловая репутация.

По мнению авторов работы [1], на банковском рынке России существуют только три фактора, влияющих на конкурентоспособность коммерческих банков: 1) степень участия государства; 2) качество выполнения банковских операций; 3) уровень затрат на выполнение банковских операций. Подход к оценке конкурентоспособности банка, предлагаемый

О.Р. Волковым, базируется на двух ключевых факторах: лояльности клиентов и финансовой устойчивости банков. Факторы конкурентоспособности рассматриваются им по конкретизирующим субфакторам, которые оцениваются по ряду критериев. Эти критерии могут трактоваться как конкурентные преимущества. Методика является балльно-рейтинговой. Для каждого фактора, субфактора и критерия конкурентоспособности банка выделяются пять уровней, соответствующих пятибалльной шкале. Оценка составляющих более высокого порядка рассчитывается как сумма взвешенных оценок составляющих более низкого порядка, входящих в них [2].

Под лояльностью клиентов понимается их приверженность банку, что означает наличие устойчи-

вых связей в пользовании услугами банка. Приверженность клиентов конкретному банку зависит от привлекательности обслуживания в данном банке (качество услуг, цены, имидж и т.д.).

Конкурентное преимущество и конкурентоспособность – это тесно взаимосвязанные и взаимоопределяющие понятия. Конкурентное преимущество – это есть факторный признак, а конкурентоспособность – результативный признак.

В соответствии со слагаемыми конкурентоспособности можно выделить следующие группы конкурентных преимуществ (КП): ценовые КП; КП, связанные с дифференциацией продуктов (ассортиментные); КП, связанные с потребительскими свойствами продукта (качественные); КП пред- и послепродажного обслуживания (сервисные); КП, связанные с системой сбыта и распространения продуктов (сбытовые); КП, связанные с информированием потребителей о продукте (коммуникационные).

Так же, как и сами продукты, конкурентные преимущества имеют свой жизненный цикл, включающий периоды зарождения, роста и утраты конкурентного преимущества. Утрата конкурентного преимущества наступает либо за счет потери значимости данного преимущества перед потребителем, либо вследствие агрессивных действий конкурентов, либо в связи с исчерпанием самим банком ресурсов для поддержания данного КП. В данном контексте одна из особенностей банковского рынка – отсутствие патентной защиты на новые банковские продукты, точнее, на новые финансовые технологии. Если один банк разрабатывает новый кредитный или депозитный продукт, любой другой банк может перенять в свою деятельность финансовый принцип данного продукта.

Поддержание конкурентоспособности банков предполагает их стратегическое позиционирование и повышение операционной эффективности. К факторам, сдерживающим эффективность банковской деятельности, относятся: ограниченные возможности при ценовой конкуренции, недостаточный риск-менеджмент, невосприимчивость потребителей розничных банковских услуг к современным каналам взаимодействия [3].

Конкурентные преимущества и конкурентоспособность субъектов обеспечиваются за счет конкурентных стратегий. В большинстве современных работ понятие стратегии трактуется как программа, план, генеральный курс, обобщающая модель действий субъекта управления, необходимых для достижения поставленных им стратегических целей в области деятельности путем координации и распределения ресурсов компании [4].

Следует отметить, что сегодня каждый банк, представленный на рынке РФ, имеет свою миссию, стратегические цели и в соответствии с ними решает краткосрочные задачи на рынке. Крупнейшие

банки, расположенные в верхней части российского рейтинга, в большинстве работают на открытом рынке как корпоративном, так и розничном. Для них вопрос адекватной конкурентной стратегии имеет первостепенную значимость и определяет во многом подходы к оказанию услуг, их спектр, каналы обслуживания, кредитную политику, политику привлечения ресурсов и пр. Иными словами, они участвуют в конкуренции, то есть в борьбе за наиболее выгодное привлечение/размещение ресурсов. С другой стороны, множество остальных банков, несмотря на присутствие в рейтинге и включение их во все модели, оценивающие интенсивность конкуренции на российском банковском рынке, не ориентированы на открытый рынок. Для этого достаточно обратиться к статистике Банка России: по состоянию на 01.09.2018 г. из 512 существующих кредитных организаций только 168 кредитных организаций обладают генеральными лицензиями, дающими право на осуществление всех банковских операций, в том числе с физическими лицами [5]. Остальные банки могут создаваться для определенных целей, но в условиях отсутствия доступа к денежным сбережениям населения такие банки, как правило, бывают «карманными», то есть ресурсная база таких банков складывается за счет капитала материнской или других аффилированных организаций.

Стратегия представляет собой многоуровневую систему. Так, в американской экономической литературе выделяют четыре уровня предпринимательской стратегии: 1) корпоративная стратегия; 2) деловая стратегия (стратегия деловой сферы); 3) функциональная стратегия; 4) оперативная стратегия.

При принятии наиболее фундаментальных стратегических решений, лежащих в основе корпоративной банковской стратегии, представляется целесообразным руководствоваться общей стратегической моделью М. Портера.

В рамках модели выделяется три вида типовых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: стратегия лидерства в снижении издержек; стратегия дифференциации; стратегия фокусирования (концентрации).

Перечисленные стратегии являются разнонаправленными, т.е. взаимоисключающими. Нельзя одновременно реализовать две стратегии, хотя между ними существует определенная связь. Действительно, если субъект конкуренции избрал стратегию лидерства в снижении издержек, он не может пренебрегать стратегией дифференциации продуктов. Применительно к банковской деятельности диверсификация активов снижает совокупные риски банка. Ставка на дифференциацию продукции должна учитывать и фактор снижения издержек. Обе стратегии нельзя использовать одновременно, ибо каждая стратегия предполагает достижение целей одной конкретной выбранной стратегии [6].

Разработка корпоративной стратегии банка предполагает обоснование стратегического выбора, постановку задачи. Банк должен определить контингент потенциальных потребителей банковских продуктов: это могут быть все потребители либо какая-то обособленная их группа. Так же субъект конкуренции должен определиться с методами конкурентной борьбы (ценовые или неценовые). После этого банк определяет деловую стратегию.

При разработке деловой стратегии за основу могут быть взяты уже наработанные мировой практикой методические подходы. Мы исходим из того, что стратегическими альтернативами для деловой сферы являются рост и сокращение. Существуют различные варианты стратегии роста. Так, матрица «товары – рынки» американского экономиста И. Ансоффа предусматривает использование следующих альтернативных стратегий для увеличения сбыта: 1) проникновение на рынок; 2) развитие рынка; 3) разработка продукта; 4) диверсификация. Выбор варианта стратегии роста для субъектов банковского рынка по матрице И. Ансоффа зависит от степени насыщенности рынка и возможности банка обновлять ассортимент [7].

В зависимости от поставленных целей субъект конкуренции может выбрать в качестве альтернативы стратегию сокращения. Эта задача решается путем ликвидации, отсечения лишнего, переориентации.

Главной задачей при формировании банковских стратегий является определение целевого рынка и методов конкуренции. Важно также предусмотреть количественные параметры роста и сокращения в отдельных сегментах банковского рынка.

Существует связь между основными видами конкурентных преимуществ и, соответственно, конкурентными стратегиями, на основе которых эти преимущества достигаются. На стадии реализации стратегия приобретает форму конкретных мер банковской политики.

В России разработка стратегии и использование инструментария стратегического планирования для обеспечения эффективной адаптации отечественных банков являются чрезвычайно актуальными.

В поддержании конкурентоспособности российские банки сталкиваются со следующими проблемами:

- стратегия роста в секторе кредитования реальной экономики повышает риски невозврата ссуд. Сокращение темпов роста предоставляемых кредитов приводит к замедлению и застою производства;

- капитализация банка выступает фактором его финансовой устойчивости. Увеличение объемов привлеченных ресурсов при ограничении инвестиционных возможностей банков создает препятствия на пути капитализации;

- при принятии бизнес-решений менеджмент банка стремится к краткосрочной прибыли в ущерб финансовой устойчивости;

- недостаток современных адекватных систем управления рисками.

В условиях российской экономики можно выделить два основных типа перспективных стратегий развития кредитных организаций: 1 – фокусировка на наиболее быстро растущих и более рискованных сегментах спроса на денежные ресурсы с одновременным адекватным укреплением базы банков, опирающимся на расширение потока прибыли от инвестиционных операций; 2 – укрепление позиций крупных банков в кредитовании высоконадежных заемщиков, способность предложить им существенно более высокий по качеству продукт благодаря сниженным рискам относительно такой категории заемщиков и достаточной ресурсной базы.

Первую стратегию наиболее успешно реализуют банки, которые делают упор на динамично расширяющийся источник ресурсов на внутреннем рынке – сбережения населения. Однако получаемая высокая доходность сопряжена с рисками и может быть обеспечена только в условиях благоприятного макроэкономического окружения. Вторую стратегию реализуют банки с государственным участием и банки, контролируемые нерезидентами. Для последних характерна высокая подвижность отраслевой структуры, ориентация на оперативный захват высвобождающихся ниш. Эта группа обладает доступом к долгосрочному источнику ресурсов – зарубежным заимствованиям, что дает ей значительные конкурентные преимущества по сравнению с местными банками [8].

Каждому банку, функционирующему в рыночных условиях, необходимо определить свое место в банковской системе, оценить возможности и угрозы и выработать правильную корпоративную стратегию. Неверное стратегическое позиционирование может исключить любой возможный успех субъекта на рынке.

#### *Литература:*

1. Семенюта О.Г., Данченко Е.А., Панченко Н.О. Рынок банковских услуг как фактор устойчивости банковской системы // Финансы и кредит. – 2014. – № 2 (578). – С. 2-10.
2. Волков О.Р. Конкуренция на российском банковском рынке и оценка конкурентоспособности банков: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2011. – 190 с.

3. Мирзагалимов Б.Б., Габбасова Л.Б. Тенденции клиентоориентированного (внешнего) банковского маркетинга в современных условиях // Вестник экономики, права и социологии. – 2017. – № 4 – С. 80-83.
4. Трофимов Д.В. Повышение конкурентоспособности банков в сегменте розничных банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2014. – 182 с.
5. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банка России). – URL: <http://www.cbr.ru>
6. Коробов Ю.И. Взаимосвязь банковской конкуренции и банковской культуры // Научная мысль и современный опыт в решении системных проблем развития: сборник научных трудов по итогам научно-исследовательской работы ученых Саратовского социально-экономического института (филиала) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по итогам 2013 г. – Саратов, 2014. – С. 87-88.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ.–М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Жировов В.И. Стратегии и современные модели управления в сфере денежно-кредитных отношений // Вестник Воронежского государственного университета. – 2015 – № 1. – С. 104-113.

### **Strategic Positioning as an Instrument of Improving Bank's Competitiveness**

***L.B. Gabbasova, B.B. Mirzagalyamov***

***Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev – KAI***

*Despite branch specifics of the banking market, development of adequate strategy and adherence to its principles in the course of its implementation is the basis for achievement of long-term goals by the credit institutions functioning in market conditions. The authors formulate key concepts of bank's strategy, specify classification of the existing types of competitive advantages and also outline classical types of strategies on the competitive market. Besides, the authors argue that the banking market, namely the offer in the market, is not identical to total number of credit institutions in the country and to their aggregated offer.*

*Key words: bank strategy, strategic positioning, competitiveness, competitive advantages, competitive potential.*

