

Конкурентные преимущества коммерческого банка в инновационной экономике



Вагизова В.И.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Банковское дело» Казанского государственного экономического института, заместитель Председателя АКБ «СПУРТ» (ОАО) Казань

В статье рассматриваются вопросы конкурентных преимуществ коммерческого банка в инновационной экономике; дается характеристика новизны банковских продуктов и механизмов их продвижения; проводится типология инновационных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность коммерческого банка в современной экономике.

Деятельность коммерческого банка в инновационной экономике представляет собой совокупность традиционных и инновационных связей с различными хозяйствующими субъектами. В традиционных связях коммерческого банка реализуется его репродуктивная деятельность и воспроизводится традиционная экономическая информация. Регулятором этих связей является экономический закон воспроизводства устойчивости коммерческого банка, или закон его стабилизирующей традиции.

Инновационная деятельность коммерческого банка в экономике представляет собой совокупность экономических связей, в результате которых банк удовлетворяет экономические интересы своего развития и потребности хозяйствующих субъектов посредством материальных и нематериальных благ, обладающих новизной. Экономические связи, возникающие в процессе инновационной деятельности коммерческого банка, можно определить как инновационные связи, которые образуют инновационную сферу деятельности коммерческого банка в экономике. В случае, когда инновационные экономические связи становятся доминирующим фактором развития банка, то он трансформируется в конкурентоспособную инновационную

финансовую подсистему экономики, то есть становится частью инновационной экономики.

Инновационная деятельность, проводимая кредитной организацией, сопряжена с сильным воздействием конкурентных и коммерческих рисков. Активная политика банка по созданию нового направления или внедрению новых продуктов дает возможность предоставления клиентам и контрагентам, работающим с банком, более привлекательных условий обслуживания. Однако новый бизнес всегда таит в себе скрытые угрозы, связанные с неотлаженностью механизма реализации и контроля, неадекватной оценкой потребительского спроса и периода окупаемости, недостоверностью прогнозной величины и структуры внешних и внутренних рисков. Помимо угрозы возникновения прямых убытков, связанных с инновациями, деятельность коммерческих банков в долгосрочной перспективе, осуществляемая в условиях высоко конкурентной среды, сопряжена с риском потери темпа развития. Кредитная организация, как и любой другой субъект ведения бизнеса, занимающийся разработкой и внедрением новых продуктов, подвергается опасности концентрации своих усилий на создании не первоочередных услуг и сопутствующих им рег-

ламентов и документальной базы. Вследствие этого банк осуществляет движение по тупиковому пути: расширение продуктового ряда не является действенным фактором привлечения новых клиентов и не приносит дополнительных доходов. На разработку новых продуктов тратится время, финансовые и трудовые ресурсы. Способом минимизации воздействия данного вида риска является внедрение процедуры анализа первоочередности внедрения продуктов в рамках существующего плана маркетинга. Это относится к анализу внедрения не только самих инновационных продуктов, но и адекватному механизму их обеспечения. Так, например, банковские инновации, которые затрагивают кредитно-депозитные операции, представляют процедуру действий, направленную на решение инновационной задачи по управлению банковским капиталом. Чтобы быть реализованными, инновационные банковские операции должны стать материализованными. Формами этой материализации являются определенные документы (технологические карты, методические указания, инструкции и т.п.). Необходимо обратить внимание на то, что в качестве нового продукта банковская инновация проявляет себя только в процессе ее реализации на финансовом рынке или внутри банка. Спрос, предъявляемый покупателем на банковский продукт или операцию, определяет степень новизны этих видов нововведений.

Наряду со спросом важным индикатором новизны банковских продуктов и адекватных механизмов их продвижения на рынок является время, которое выступает стимулом развития рынка и фактором победы в конкурентной борьбе. Банк, который первым вышел со своей инновацией и захватил свою нишу рынка, быстро создает себе имидж. Банковская инновация представляет функцию времени. Она действует в рамках времени, которые установлены начальной и конечной точками жизненного цикла данной банковской инновации.

На практике конкурентные преимущества банка могут иметь разнообразные формы, обладающие высокой степенью новизны. Основными из них, на наш взгляд, являются имидж банка и его собственников, качество и инновационность оказываемых услуг; величина уставного

капитала и активов; наличие конкурентоспособных лицензий; устойчивая клиентура; развитая корреспондентская сеть; современная система расчетов и спектр оказываемых услуг; наличие филиальной сети и перспективы ее расширения; действенная реклама, нацеленная на ключевые инновации банка; профессионализм работников, накопленный опыт работы и др.

Сегодня конкурентные преимущества в банковском секторе, основанные на инновациях, – это прямая функция от доверия со стороны клиентов. Чем выше степень доверия, тем выше уровень инновационности и значимости банка, тем лучше его финансовые показатели и более реализуемы стратегические цели.

Традиционно конкурентами банка на рынке банковских услуг являются следующие стратегические группы: банки, расположенные на той же территории, крупные, а также специализированные банки из других регионов, формирующие филиальные сети, небанковские финансовые учреждения. Все они свою традиционно-инновационную стратегию развития ориентируют на изменение поведения потребителя.

Основными потребителями банковских услуг являются предприятия и организации, физические лица, банки-корреспонденты, которые обладают различной степенью новизны потребительского поведения. Поскольку потребности клиентов со временем обновляются, то очень важно учитывать в стратегии развития данное обновление потребительского поведения, изучать его и прогнозировать. На мотивацию инновационного поведения индивидуальных клиентов сильное влияние оказывает состояние экономики, а также согласование и взаимодействие инновационных потенциалов реального сектора экономики и банковского сектора.

Выживание в конкурентной борьбе и реализация инновационных преимуществ предполагают наличие в современном банке системы формирования, поддержания и воспроизведения интеллектуального капитала банка. Основными содержательными элементами интеллектуального капитала банка являются интеллектуальная собственность, эффективная организационная структура, инновационный и информационный его потенциалы, а также совокупность профессиональных знаний пер-

сонала. Специфика формирования интеллектуального капитала в банковской сфере определяется специфичностью банковских операций, ориентированных на предоставление услуг. Структурно интеллектуальный капитал банка рассредоточен по конкурентным отраслям банковского дела: производстве банковского продукта, продвижении и сбыте банковского продукта, системе ценообразования, функционировании финансовых и межбанковских рынков и т.д. Именно наличие интеллектуального капитала и его расширенное воспроизводство определяют конкурентные преимущества банка, позволяют разрабатывать и реализовывать эффективную стратегию поведения на рынке банковских услуг. Интеллектуальный капитал банка необходимо использовать для принятия эффективных управленческих решений.

Усиление конкуренции и увеличение требований клиентов к банковским услугам приводят к тому, что все большее число банков сталкиваются с необходимостью формирования интеллектуального капитала банка, чтобы более эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечить успех в конкурентной борьбе. Успех за теми банками, которые сумеют найти свои конкурентные преимущества, индивидуальность и клиентуру, сумеют приспособиться к запросам клиентов и создать новые потребности в банковских услугах. Важной особенностью формирования интеллектуального капитала является поддержание уровня профессионализма сотрудников кредитной организации. Ключевым вопросом в этой сфере является понятная для клиента структура принятия принципиальных решений. В банке должны работать известные клиенту люди, уровень интеллектуальной состоятельности и репутация которых не вызывает сомнений. Они должны быть известны не только в общественном плане, но и с точки зрения их профессионализма. Тем более, что на рынке клиенту, кроме основных финансовых услуг: кредитования, скорости проведения расчетов и т.д., еще нужен консалтинг. Консалтинговые услуги могут оказывать только профессионалы. Выверенная система управления позволяет кредитной организации сегодня быть банком с абсолютно понятным внутренним управлением.

Одной из составных частей интеллектуального капитала является конкурентоспособный инновационный финансовый менеджмент банка. Его структуру можно представить следующим образом:

- построение прогнозных балансов, финансовых планов и бюджетов, учитывающих стратегию инновационного развития банка;
- формирование оптимальной структуры активов и пассивов;
- инновационные механизмы управления рисками;
- управление себестоимостью и обеспечение адекватной ценовой политики.

Эффективное сочетание данных элементов инновационного финансового менеджмента в процессе управления финансами дает возможность не только максимизировать получаемые банком «остаточные» доходы, но и получать ощутимые конкурентные преимущества и формировать инновационную составляющую доходной части бюджета банка. Все инновационные структурные элементы принципиально важны для текущей деятельности коммерческого банка, однако каждый из них имеет свой вес в его инновационной стратегии развития.

Уровень интеллектуального потенциала кредитной организации определяется также уровнем развития конкурентоспособного инновационного риск-менеджмента. Это так называемые новые аналитические и управленческие методики конкретного банка по рискам. Условно развитие инновационного риск-менеджмента в банке можно разделить на два этапа. На первом этапе основной упор в анализе рисков делается на обновление оценки риска текущей деятельности. На втором этапе, при достижении кредитной организацией более высокого уровня развития и конкурентоспособности, помимо обновления оперативного анализа рисков в рамках системы финансового менеджмента осуществляется инновационное исследование риска, сопутствующего процессу потенциального развития. Наличие в банке новых эффективных процедур и механизмов управления уровнем риска и умение его правильно оценивать повышает общую рентабельность, устойчивость и конкурентоспособность бизнеса, а также минимизирует размеры потенциальных убытков.

В российской действительности мы зачастую сталкиваемся с ситуацией, когда владельцы и менеджеры растущего бизнеса, концентрируясь на основном источнике дохода, отсекают некоторые существующие традиционные направления, приносящие меньшие доходы и обладающие сравнительно высокой себестоимостью. Многие динамично развивающиеся российские банки экономически начинают отсеивать часть существующей клиентуры и сокращают ассортиментный ряд, вытесняя из него некоторые пользующиеся устойчивым спросом услуги, обладающие высокой себестоимостью. Процесс концентрации усилий только на развитии традиционных направлений бизнеса сокращает дополнительные источники получения дохода и снижает устойчивость бизнеса. Конкурентное строение бизнеса, основанное на инновационном обслуживании различных групп клиентов и связанное с предоставлением целого комплекса услуг, является более надежным способом ведения банковского бизнеса. Банки, функционирующие на рынке обслуживания ограниченного количества крупных клиентов и предоставлении им относительно узкого продуктового ряда, концентрируются на получении достаточно высокого удельного дохода и ощущают на себе отложенное воздействие коммерческого риска и конкуренции. Отсутствие разумной инновационной диверсификации и сбалансированности сбытовой и клиентской политики зачастую приводит к потере части бизнеса и, соответственно, к потере конкурентоспособности банка.

Динамичное развитие отечественных кредитных организаций повышает актуальность построения конкурентоспособных процедур инновационного контроля операционных и корпоративных рисков. Так, процедуры контроля данных рисков отстают от темпов внедрения новых продуктов и технологий. В последнее время существенно сокращается время вывода на рынок новых финансовых услуг. Отсутствие проработанной инновационной стратегии и технологии сбыта может привести к возникновению существенных операционных и кредитных рисков.

Одним из существенных способов достижения конкурентного преимущества является

информационная часть интеллектуального капитала банка как его инновационная составляющая. В современной российской экономике одной из наиболее актуальных проблем является отсутствие достаточной прозрачности бизнеса. В частности, используемая банками фискальная отчетность, предоставляемая заемщиками, может отличаться от истинного положения дел. Вследствие этого размеры резервов, создаваемых банками на возможные потери, не всегда соответствуют действительности. В этой связи необходимо совершенствование деятельности законодательной и исполнительной власти, направленной в том числе на обеспечение реализации инновационной стратегии банка. Это означает, что инновационный процесс должен мультиплицироваться из сферы потребления банковских услуг в сферы их производства и инфраструктурного обеспечения, в том числе с помощью информационного ресурса. Одной из важных стратегических задач банковской системы также является транспарентность отчетности банка и его контрагентов.

Минимизация риска неадекватного управления себестоимостью относится к одной из форм управления ценовыми рисками. Инновационный анализ и управление себестоимостью бизнеса, осуществляемое на основе функционально-стоимостного анализа, позволяет сделать следующий шаг по сравнению с традиционным анализом себестоимости продукта, при котором совокупные затраты на производство продукта сравниваются с доходами от его реализации по всем категориям клиентов. Внедрение инновационных функциональных составляющих позволяет вычленивать долю доходов, получаемых банком от реализации определенного продукта или набора продуктов различным группам клиентов, используя при этом новые каналы сбыта, обладающие отличающимися уровнями себестоимости операций. Подобный анализ позволяет более корректно управлять себестоимостью процесса, выделять более доходные инструменты и клиентские группы. Сопоставление доходности каждой конкретной операции с величиной возможного риска позволяет проводить ранжирование продуктового ряда по уровню новизны и интереса для банка и его сопоставимости с конкурентами.

Использование интеллектуального капитала для исследования рынка и собственных возможностей банка позволяет определить конкурентные преимущества банка – те материальные и нематериальные активы банка, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для банка и которые позволяют ему обойти конкурентов. Обладание конкурентными преимуществами позволяет занять прочную позицию на рынке в тактике и стратегии развития банка.

Таким образом, основой конкурентного преимущества существования банка являются: инновационные конкурентные стратегии, стремление к выживанию; постоянное изменение, развитие, направленное на приспособление к внешней среде; создание и совершенствование своих органов управления банком; поддержание благоприятной внутренней среды; наличие целостности, развитие профессионализма и корпоративной культуры банковского персонала. Стержневым понятием, пронизывающим весь процесс создания и функционирования гибких, конкурентоспособных структур современного коммерческого банка, является понятие «инновационная команда». В это слово инновационный банковский менеджмент вкладывает не привычный для нас смысл – «группа профессионалов», а гораздо более глубокое содержание. Инновационная команда означает особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, профессионально реагирующий на любую инновационную ситуацию и задачу с целью формирования и поддержания инновационной конкурентоспособности кредитной организации.

Немаловажным качеством инновационной команды профессионалов банка должна быть система преодоления противоречий между банковскими традициями и инновациями. Такие противоречия часто возникают в банках, например, между акционерами банка и его советом, между советом банка и его председателем; между советом и правлением банка; между правлением и персоналом банка; между руководителями подразделений банка и т.д. Сами по себе эти противоречия склонны к углублению и ведут банк к кризисам и застою. На практике существует два приема, позволяющих «управ-

лять традиционно-инновационными противоречиями». Первый из них – реализация идеи системности управления с момента создания и организации банка. Второй прием – это осуществление процесса постоянного выявления противоречий между традициями и инновациями в деятельности коммерческого банка.

В деятельности банка пересекаются многочисленные традиционные и инновационные индивидуальные и групповые интересы. Традиционный подход описывал неоправданно узкий круг групп, имеющих специфический интерес. Ранее банк рассматривался в основном как средство, приносящее прибыль его хозяевам. С развитием межбанковской конкуренции стала осознаваться значимость интересов клиентов, вкладчиков. Усложнение, интеллектуализация банковской деятельности заставили принять во внимание и интересы персонала банка.

Многие отечественные банки стали активно перенимать опыт западных стран: правления таких банков стремятся выражать интересы не только акционеров, но и сотрудников. Это трудная задача, поскольку упомянутые интересы во многом противоречивы. На первый взгляд, их даже невозможно гармонизировать: акционерам нужны максимальные дивиденды, а значит – полная подчиненность персонала этой задаче, а сотрудники банка хотят противоположного – профессиональной творческой работы и соответствующей зарплаты.

Существуют три основные группы лиц, чьи традиционно-инновационные интересы необходимо гармонизировать: акционеры банка, персонал и клиенты. Почти во всем их интересы расходятся. И это действительно так, если интересы каждой группы понимать узко, ситуационно, с точки зрения группового эгоизма. Однако в современных представлениях идеи эгоизма, борьбы за свои интересы являются преодолимыми. Господствующим становится противоположный взгляд: сотрудничество полезнее, выгоднее борьбы, каждый выигрывает тогда, когда выигрывает его партнер и в этом проявляется синергетический эффект коммуникации интересов. Гармонизирующей идеей, приводящей все интересы к подлинному согласию, является идея стратегического развития на основе инноваций. Действительно, только

быстро развивающийся банк может удовлетворить динамичные, постоянно меняющиеся, растущие потребности клиентов. Только такая кредитная организация способна давать стабильную и растущую прибыль, реализуя тем самым задачи его акционеров. Именно такой банк соответствует и интересам его сотрудников, интересам их карьеры, создавая им условия для профессионального и должностного роста,

материального благополучия, повышения самооценки и самоуважения, усиления чувства стабильности и защищенности.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что определяющим конкурентным преимуществом развития современного коммерческого банка в инновационной экономике является инновационная деятельность.

The Competitive Advantages of the Trading Bank in Innovative Economics

The paper under study concerns some aspects of competitive advantages of the trading bank in innovative economics. The author characterizes the novelty of bank products and mechanisms of their promotion and presents the typology of innovative factors guaranteeing the competitive capacities of the trading bank in contemporary economics.

