

С.А. Москвитина

ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Article is devoted features of working out and realization of competitive strategy of commercial bank at the present stage. In it the basic components of bank strategy are reflected, the basic zones of managing of commercial bank are defined.

Существование и развитие коммерческого банка в жестких условиях банковского рынка зависят от управления. Управление в свою очередь в широком смысле слова – это управление финансовыми активами, ростом, филиальной и региональной сетью банка, разработка конкурентной стратегии совместно со стратегией развития.

В настоящее время без согласования, утверждения и выполнения планов развития на долгосрочную перспективу, т. е. стратегий, не может обойтись ни один уважающий себя банк. Во многих банках уже давно существуют специальные подразделения, которые занимаются разработкой стратегий, анализом прошлых результатов, полученных при реализации стратегий. Именно такие банки выходят в лидеры в условиях конкуренции.

Таким образом, утвердившись и приняв определенную, наиболее подходящую для него стратегию, банк дает знать о себе не только партнерам, клиентской базе, но и своим конкурентам.

Известно, что на банковском рынке практически все услуги одинаковы, те же кредиты и вклады, услуги лизинга, депозитарий и ипотека – весь банковский рынок однороден, вот почему за клиента постоянно идет борьба, что связано с увеличением числа банков и их филиалов в регионах. В выигрыше оказывается тот банк, который грамотно относится к выбранной им стратегии развития.

Бесспорно, особое внимание нужно уделять персоналу, так как управление банком – это также управление коллективом и сплоченной командой. Необходимо учитывать, что банк – структурная организация, и руководить им только одному человеку невозможно. Формирование стратегии и ее разработка, утверждение и выполнение во многом зависят от того, кто ее принимает и разрабатывает.

Современный банковский рынок, как и все остальные существующие рынки, проявляется в виде продавцов – коммерческих банков и покупателей – клиентов банка, партнеров банка и т.д., причем происходит видоизменение конкуренции с учетом других рыночных секторов, также задействованных в банковской конкуренции:

1. Рынок производства и услуг. Роль коммерческого банка заключается в том, что он выступает как продавец банковских услуг (расчетно-кассовое обслуживание, ведение счетов), как финансовый посредник (ипотечное кредитование), а также в роли покупателя производственных ресурсов (офисное оборудование).

2. Рынок потребления и услуг. Банки выступают как финансовые посредники (выдача ссуд на потребительские цели).

3. Рынок труда. Он проявляется в том, что в банках постоянно ведется работа с персоналом – подбор и пополнение, обновление, перестановка, повышение квалификации и т.д., банки выступают здесь в роли покупателей.

4. Рынок информационного продукта. На коммерческие банки ложатся двойные функции: продавцов банковских услуг (финансовые консультации) и покупателей производственных ресурсов (необходимость в программном обеспечении).

5. Рынок недвижимости. Здесь коммерческие банки бывают чаще всего финансовыми посредниками – покупателями (приобретение земельных участков и недвижимости) или продавцами (реализация залога по невозвращенному ипотечному кредиту).

6. Финансовые рынки. Коммерческие банки проявляют себя и выдвигаются на первое место в роли рынка ссуд, валютного и ценных бумаг. Роль покупателя и продавца присуща каждому рынку: банки покупают временные права на денежные средства.

Именно поэтому сфера банковской конкуренции в современном понимании воспринимается очень обширной, а конкурентная среда – многообразной и разнородной.

Каждый современный коммерческий банк перед разработкой своего стратегического плана развития определяет собственные стратегические зоны деятельности, причем каждый раз при разработке плана необходимо учитывать изменение финансового рынка и уровень адаптации стратегических зон деятельности к этим изменениям.

Классификацию стратегических зон деятельности рассмотрим по следующим показателям: рентабельность банковских продуктов и динамика в соотношении с прибылью; темпы роста продаж банковских продуктов с отслеживанием на них спроса; возможная региональная или национальная дестабилизация рынка, уровень подготовленности банка по переходу в другую стратегическую зону деятельности; факторы и условия конкуренции с другими банками по конкурентным стратегическим зонам деятельности.

Постоянно развивающийся и меняющийся российский банковский рынок вызывает увеличение числа коммерческих банков и обострение конкуренции, напоминая всем современным банкам о важности методов менеджмента и маркетинга, подчеркивая значимость банковской конкурентной стратегии.

Что же присуще конкурентной стратегии на сегодняшний день?

Конкурентная стратегия – это совокупность правил, которым должен следовать банк для достижения и долгосрочного поддержания своей конкурентоспособности.

В настоящее время конкурентная стратегия является составной частью системы целей коммерческого банка. Традиционная система целей коммерческого банка – прибыльность, ликвидность, минимизация риска, пополнилась еще одной – обеспечение конкурентоспособности.

Изначально главной проблемой стратегии была проблема эффективного использования имеющихся ресурсов и производства на этой основе как можно большего количества банковских продуктов и услуг, что можно охарактеризовать как производственную концепцию конкурентной стратегии.

Определенным шагом вперед стала товарная концепция конкурентной стратегии. Упор в ней делается не на количество, а на качество производимых банковских продуктов и услуг.

Следующей ступенью в эволюции конкурентной стратегии стала ее сбытовая концепция, выдвинувшая на первый план проблему продвижения банковских продуктов.

На стадии реализации стратегия приобретает форму конкурентных мер реализации банковской политики. Товарная политика банка заключается в определении и изменении ассортимента, качества и объема предлагаемых банковских услуг; ценовая политика коммерческого банка предполагает установление цен на различные банковские продукты и их изменение в соответствии с изменением рыночной ситуации.

Сбытовая политика банка направлена на доведение банковского продукта до потенциального покупателя. Коммуникационная политика – это система средств взаимодействия банка с потенциальными потребителями, направленная на то, чтобы побудить их приобретать банковские услуги.

Отличительной чертой российских коммерческих банков в сфере маркетинга является их высокая маркетинговая активность из-за увеличения числа конкурентов. Наблюдается тенденция обыденности банковской конкуренции в российской экономике, это создает предпосылки того, что банковский маркетинг хорошо вписался в российский банковский рынок.

Рассмотрим банковскую стратегию через ее составляющие, наиболее распространенные и часто упоминаемые в современной литературе: 1) корпоративная стратегия; 2) деловая; 3) функциональная; 4) оперативная.

Корпоративная стратегия – это стратегия компании (в нашем случае коммерческого банка) как единого целого. Она является элементом корпоративной миссии, определяя, на каких нишах банковского рынка функционирует коммерческий банк, является ли он диверсифицированным или предоставляет только узкий спектр банковских услуг, ориентируется на широкий или узкий круг клиентов и организаций.

Деловая стратегия разрабатывается для каждой деловой сферы, выделяемой в коммерческом банке. Если банк функционирует, например, только для корпоративных клиентов или представляет все виды банковских услуг, то в нем происходит увеличение деловых стратегий при большом количестве банковских услуг, и наоборот – при малом их количестве.

Функциональная стратегия соответствует каждой из сфер коммерческого банка – таких как производство банковского продукта, условия сбыта, финансирование.

Оперативная стратегия формируется для обособленных подразделений компании – функциональных подразделений, отделов, филиалов, представительств и др.

В целом стратегии развития коммерческих банков направлены на расширение ресурсной базы как в сегменте организаций и предпринимателей, /так и в отношении физических лиц, сохранение темпов роста доходов от кредитования, освоение новых программ кредитования, в том числе совершенствование ипотечного кредитования.

Основные принципы развития коммерческого банка:

поддержание высокой деловой репутации и устойчивости, сохранение статуса банка как социально значимого учреждения;

увеличение объема проводимых операций, расширение и совершенствование спектра предоставляемых услуг в условиях роста конкуренции на финансовых рынках;

наращивание капитальной базы, адекватной росту активных операций банка;

обеспечение инвестиционной привлекательности банка, повышение уровня прибыли;

минимизация рисков банковской деятельности, в первую очередь кредитной, сохранение высокого качества кредитного портфеля;

поддержание оптимального соотношения ликвидности и доходности банковских операций;

расширение клиентской базы за счет населения, а также предприятий среднего и малого бизнеса;

развитие розничного бизнеса: совершенствование существующих программ кредитования и привлечения вкладов, продвижение пластиковых проектов и рост сети банкоматов, расширение присутствия банка в регионе, открытие новых дополнительных офисов, реализация программы комплексного обслуживания населения;

формирование в банке современной, адекватной масштабу и сложности бизнеса и соответствующей международным стандартам системы управления: проведение гибкой процентной и тарифной политики, использование эффективных процедур внутреннего контроля и управления рисками банковской деятельности, оптимизация издержек внутрибанковской деятельности; минимизация стоимости привлекаемых ресурсов, внедрение функционально-стоимостного анализа

оценки новых банковских продуктов и услуг, ведение управленческого учета по принципам международных стандартов;

формирование коллектива профессиональных и высококвалифицированных сотрудников, совершенствование системы мотивации персонала.

Традиционно разработка стратегий коммерческих банков основывалась на выборе нескольких ключевых факторов. Банки определяли свою депозитную и кредитную политику: формировали принципы, на которых готовы привлекать средства, и указывали направления, на которых они готовы размещать средства, совершая доходные операции.

В зависимости от выбора в этих областях реализовывались разные стратегии и формировались разные типы банков.

Вторым большим элементом стратегии являлась структура активов и пассивов, которая «надстраивалась» над описаниями первых двух политик и указывала на устойчивую структуру соотношения активов и пассивов.

Третье – банки в своей стратегии устанавливали приемлемые риски, и данные граничные условия в конце концов определяли политику кредитования, безопасности, ликвидности. К этим традиционным блокам по мере развития банковского сектора были добавлены новые модули: дополнительные финансовые операции банков, приносящие непроцентный доход.

Вторым новым модулем стала коммуникационная политика банка, включающая развитие общественных связей и работу с государственными органами.

Очевидно, что отличное финансовое управление банком при проигрыше в информационной политике ведет к торможению работы банка.

Третий инновационный модуль стратегии банка – обновленная технологическая инфраструктура: карточные технологии, электронные деньги, интернет-банкинг и т.д.

Современный коммерческий банк каждый раз должен описывать, как он планирует свою позицию в этом отношении. Государство стало вводить понятие социально ответственного бизнеса, распространяя его на коммерческие банки. Банку в своей политике необходимо отразить социальную доктрину, роль и миссию банка в обществе.

В последнее время чрезвычайно важным является описание стратегии кадровой политики коммерческого банка, связанной с коллективным управлением и формированием команд. Общая тенденция к сокращению численности населения и прогнозируемый рост дефицита квалифицированного персонала ставит перед банками вопрос о кадровом наполнении.

Достижение целей и решение задач, определенных стратегией развития коммерческого банка, позволят подчеркнуть важность роли конкурентной стратегии в его миссии, укрепить и развить российскую банковскую систему в целях защиты интересов участников финансового рынка, всемерно содействовать процессу экономического развития страны в целом.

-
1. Владиславов, Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга. – М.: Ось-89, 2006.
 2. Дробышевский, С.М., Пашенко, С.А. Анализ конкуренции в российском банковском секторе. – М.: Институт экономики переходного периода (ИЭПП), 2006.
 3. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Цизнес Букс, 2007.
 4. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. – М.: Маркет ДС, 2008.
 5. Юданов, А.Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач. – М.: КноРус, 2007.
 6. www.cbr.ru – сайт Центрального банка России.