Краюшкин, Владислав Сергеевич. Управление конкурентоспособностью коммерческого банка : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Краюшкин Владислав Сергеевич; [Место защиты: Сев.-Кавказ. федер. ун-т].- Ставрополь, 2013.- 181 с.: ил. РГБ ОД, 61 13-8/1420

**Содержание к диссертации**

Введение

**1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью коммерческого банка**

1.1 Развитие теории конкуренции и конкурентоспособности в современной экономике 11

1.2 Теоретические аспекты конкурентоспособности коммерческого банка 22

1.3 Методические подходы к оценке конкурентоспособности коммерческого банка 37

**2 Анализ конкурентоспособности коммерческих банков на финансовом рынке ставропольского края 52**

2.1 Особенности функционирования банковского сектора Ставропольского края 52

2.2 Анализ конкуренции на региональном банковском рынке 70

2.3 Разработка методики интегральной оценки конкурентоспособности коммерческого банка 85

**3 Пути повышения конкурентоспособности коммерческого банка 102**

3.1 Развитие конкурентного потенциала кредитной организации 102

3.2 Формирование конкурентной стратегии коммерческого банка 113

3.3 Использование инновационных технологий для расширения спектра услуг и повышения конкурентоспособности коммерческого банка 131

Заключение 148

Список использованных источников 153

* [Теоретические аспекты конкурентоспособности коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/upravlenie-konkurentosposobnostju-kommercheskogo-banka.html#5287111)
* [Методические подходы к оценке конкурентоспособности коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/upravlenie-konkurentosposobnostju-kommercheskogo-banka.html#5287112)
* [Анализ конкуренции на региональном банковском рынке](http://www.dslib.net/finansy/upravlenie-konkurentosposobnostju-kommercheskogo-banka.html#5287113)
* [Формирование конкурентной стратегии коммерческого банка](http://www.dslib.net/finansy/upravlenie-konkurentosposobnostju-kommercheskogo-banka.html#5287114)

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Современное состояние банковской системы России и прогнозы ее развития в условиях глобализации экономики актуализируют значимость инструментов повышения конкурентоспособности кредитных организаций. Ужесточение надзорно-контрольных требований со стороны Банка России, ускорение бизнес-процессов и усложнение условий функционирования хозяйствующих субъектов вызывают необходимость пересмотра стратегических ориентиров и формирования новых эффективных механизмов деятельности коммерческих банков с целью расширения их конкурентных позиций.

В этой связи использование в кредитных организациях современных способов оценки конкурентоспособности и инструментов управления ею является важной научно-практической проблемой, решение которой позволит обосновать направления укрепления финансового положения отечественного банковского сектора в целом. В свою очередь, необходимо совершенствование подходов к определению количественных и качественных параметров конкурентоспособности кредитной организации, адаптация наиболее эффективных и рациональных аналитических методов и приемов, применяемых в зарубежной банковской практике, к российским условиям, выработка стратегии формирования, поддержания и наращивания конкурентных преимуществ, внедрение комплекса инновационных технологий повышения результативности работы с клиентами.

Реализация изложенных выше приемов позволит кредитной организации выстроить эффективную систему управления банковской конкурентоспособностью, обеспечить укрепление позиций банка на финансовом рынке.

Степень изученности проблемы. Общетеоретические вопросы конкуренции и конкурентоспособности достаточно полно изучены и освещены в зарубежной и отечественной литературе такими специалистами, как: Г. А. Азоев, Н. К. Моисеева, Дж. Мур, М. Портер, Ю. Б. Рубин, Р. А. Фатхутдинов, О. Харт, Д. Хемел, В. Е. Хруцкий, А. П. Челенков, Э. Чемберлин, Ф. И. Эджуорт, А. Ю. Юданов и др.

Проблемы банковской конкуренции исследованы в трудах А. Г. Баталова, А. Г. Бачалова, А. В. Буздалина, Н. И. Валенцевой, Г. Г. Коробовой, Ю. И. Коробова, В. С. Кромонова, Ю. С. Масленченкова, Н. М. Ребельского, Г. О. Самойлова, О. Г. Семенюта, А. М. Тавасиева, Ю. Н. Тронина, В. М. Усоскина и др.

Методические подходы к оценке конкурентных позиций банков нашли отражения в работах Л. Г. Батраковой, М. И. Гельвановского, Е. Н. Дмитриевой, Е. Е. Конобеевой, Ю. С. Кудашевой, И. А. Никоновой, М. А. Помориной, Т. В. Сергеевой, И. О. Спицына, Я. О. Спицына, Р. Н. Шамгунова и др.

В то же время, несмотря на наличие многочисленных научных публикаций по проблемам оценки и управления конкурентоспособностью коммерческого банка, ощущается недостаток системных исследований, посвящённых изучению стратегии наращивания конкурентного потенциала на рынке банковских услуг, применению инновационных технологий, направленных на расширение и укрепление позиций банка во внешней среде. Требует переосмысления механизм оценки количественных и качественных параметров конкурентоспособности кредитной организации. Вышеназванные аргументы определили актуальность и своевременность диссертационного исследования, посвящённого обоснованию направлений управления конкурентоспособностью российских банков, обусловили выбор его темы, постановку цели и задач.

**Цель и задачи исследования**. Целью диссертации является обоснование направлений совершенствования методико-инструментарных и организационных подходов к управлению конкурентоспособностью коммерческого банка и разработка рекомендаций по их практической реализации. Достижению поставленной цели способствует решение ряда задач:

изучить содержание конкуренции на финансовом рынке, конкурентоспособности коммерческого банка и банковских услуг;

выявить преимущества и недостатки существующих методов оценки конкурентоспособности коммерческого банка;

охарактеризовать состояние и тенденции развития банковского сектора Ставропольского края, провести оценку конкурентоспособности региональных кредитных организаций;

разработать методику комплексной оценки конкурентоспособности коммерческого банка, интегрирующей ее количественные и качественные параметры;

уточнить содержание конкурентного потенциала коммерческого банка, обосновать методические положения его оценки и определить направления наращивания;

сформулировать организационно-методические рекомендации по формированию и реализации конкурентной стратегии кредитной организации;

разработать предложения по использованию инновационных технологий с целью расширения спектра услуг и повышения конкурентоспособности коммерческого банка.

**Предметом исследования** являются теоретические и методические положения оценки и управления конкурентоспособностью коммерческих банков.

**Объектом исследования** выступают кредитные организации Ставропольского края.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования послужили научные труды и прикладные работы ведущих российских и зарубежных специалистов в области управления конкурентоспособностью организаций, в том числе кредитных, базовые нормативно-правовые акты в сфере регулирования деятельности коммерческих банков, методические рекомендации по оценке их конкурентоспособности.

Инструментарно-методический аппарат исследования основан на использовании общенаучных, общеэкономических и специальных методов и приемов: анализа (системного, структурно-динамического, многомерного экономико-статистического), экспертных оценок, моделирования, группировок, монографического, абстрактно-логического и др.

**Информационно-эмпирическую** **базу исследования** составили законодательные акты Российской Федерации, Центрального банка РФ, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и ее территориального органа по Ставропольскому краю, Министерства финансов Ставропольского края, официальные отчетные данные кредитных учреждений, материалы научно-практических конференций, информация из периодической экономической печати и официальных Интернет-сайтов, монографические исследования ученых и научных коллективов, а также личные наблюдения автора.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в формировании и обосновании комплекса теоретических, методических, организационных и практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью коммерческого банка, направлений ее укрепления на основе внедрения инновационных конкурентных стратегий.

Наиболее важные результаты исследования заключаются в следующем:

- представлена авторская интерпретация дефиниции «конкурентный потенциал коммерческого банка» как совокупности располагаемых финансовых, организационных, трудовых, маркетинговых, информационных и инновационных ресурсов и целеориентированных возможностей по созданию, сохранению, укреплению и развитию конкурентных преимуществ для обеспечения долгосрочной эффективной деятельности на рынке;

- разработана и апробирована методика расчета интегрального показателя конкурентоспособности коммерческого банка, позволившая осуществить ранжирование региональных кредитных организаций и определить тип их конкурентных позиций, в соответствии с предложенной шкалой, в текущем и прогнозном периодах;

- сформирована система показателей балльной оценки количественных и качественных критериев конкурентного потенциала коммерческого банка в разрезе элементов (ресурсный, кадровый, инновационный, управленческий, маркетинговый, инновационный, рыночный), практическое использование которой способствовало выявлению способов укрепления его конкурентных преимуществ;

- предложена и адаптирована к региональным условиям модель выбора конкурентных стратегий кредитной организации, направленных на рост ее перспективной конкурентоспособности, реализация которой позволила выстроить систему корпоративных, операционных и бизнес-стратегий для местных коммерческих банков;

- сформулированы организационно-методические рекомендации по совершенствованию инновационных технологий банковской деятельности, анализ дисконтированного денежного потока, чистой приведенной стоимости и рентабельности внедрения которых показал зависимость их эффективности от степени проникновения банка на рынок и количества вновь привлеченных клиентов и продемонстрировал возможность существенного увеличения балльных значений показателей инновационного, информационного и маркетингового элементов конкурентного потенциала.

**Научная новизна подтверждается следующими полученными автором результатами, выносимыми на защиту:**

- в соответствии с сущностным содержанием конкурентоспособности идентифицированы «факторы успеха» и факторы, сдерживающие развитие российской банковской системы, учет которых необходим при разработке стратегии кредитной организации (п. 10.6 Паспорта специальности 08.00.10);

- выявлены тенденции ретроспективной и текущей динамики рынка банковских услуг Ставропольского края, позволившие охарактеризовать особенности регионального банковского сектора и оценить степень его конкурентоспособности (п. 10.6 Паспорта специальности 08.00.10);

- проведена типологизация региональных коммерческих банков по уровню их конкурентоспособности, методико-инструментарной основой которой послужил пошаговый алгоритм расчета интегрального показателя конкурентоспособности (п. 10.6 Паспорта специальности 08.00.10);

- предложены направления наращивания конкурентного потенциала коммерческого банка, базирующиеся на оценке внешней и внутренней среды, сильных и слабых сторон, возможности превращения имеющихся резервов в конкурентные преимущества, бенчмаркинге конкурентного потенциала, планировании распределения и использования ресурсов и предполагающие его контроль и мониторинг (п. 10.6 Паспорта специальности 08.00.10);

- для исследуемых кредитных организаций сформированы конкурентные стратегии, выбор которых обусловлен необходимостью внедрения новых прогрессивных технологий обслуживания, пересмотра ценового предложения для клиентских групп, разработки бонусных программ для VIP-клиентов, что позволит расширить занятую рыночную нишу и укрепить конкурентные позиции (п. 10.6 Паспорта специальности 08.00.10);

- доказана целесообразность повсеместного использования инновационных банковских технологий для расширения спектра оказываемых услуг, увеличения клиентской базы, улучшения имиджа и повышения конкурентоспособности кредитных организаций (п. 10.6 Паспорта специальности 08.00.10).

**Теоретическая и практическая значимость исследования**. Теоретическая значимость работы состоит в том, что она вносит вклад в расширение и углубление научного представления о теории конкуренции и ее применении в банковской сфере. Практическая значимость предложенных подходов, методов и рекомендаций заключается в том, что они способны составить основу процесса разработки и принятия управленческих решений, направленных на повышение уровня конкурентоспособности кредитной организации, а также быть полезными при формировании стратегии развития банковской системы в целом. Непосредственное практическое значение имеют представленные в диссертации результаты исследований: методика расчета интегрального показателя конкурентоспособности коммерческого банка; рекомендации по оценке его конкурентного потенциала; механизм формирования и реализации конкурентных стратегий региональных кредитных организаций на базе внедрения инновационных технологий банковского обслуживания клиентских групп.

Результаты исследования могут представлять практический интерес для субъектов кредитных отношений, применяться в качестве основы для оценки конкурентоспособности регионального рынка банковских услуг, а также использоваться как учебно-методический материал в преподавании дисциплин «Организация деятельности коммерческого банка», «Анализ деятельности коммерческого банка», «Банковский менеджмент».

Предложенные автором методические разработки используются в практической деятельности Ставропольского филиала ОАО «МДМ Банк» и Ставропольского филиала ОАО «Росбанк».

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования изложены и получили одобрение на: Всероссийской научно-практической конференции «Императивы социально-экономического развития регионов России в условиях административной реформы» (г. Чебоксары, 2010 г.), III международной научно-практической конференции «Молодые экономисты – будущему России» (г. Ставрополь, 2011 г.), Международной научно-практической конференции «Научный потенциал мира» (г. София, 2012 г.), Международной научно-практической конференции «Модернизация экономики и управления» (г. Ставрополь, 2013 г.).

Теоретико-методические положения диссертации докладывались в рамках научно-технических конференций по результатам научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов Северо-Кавказского федерального университета (2010 – 2013 гг.).

**Публикации**. По материалам диссертации опубликовано 8 научных работ общим объемом 2,58 п.л. (авторских – 2,18 п.л.), в том числе 3 статьи – в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Объем, структура и содержание работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (169 наименований) и приложений. Работа иллюстрирована аналитическим материалом 32 таблиц и 6 рисунков.

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертации, сформулированы ее цель и задачи, определены объект, предмет исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** «Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью коммерческого банка» раскрыто понятие конкуренции применительно к банковской деятельности, исследовано содержание конкурентоспособности кредитной организации, на основании сравнительного анализа современных научных концепций выделены ее особенности, систематизированы подходы к классификации факторов, проанализированы методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка.

**Во второй главе** «Анализ конкурентоспособности коммерческих банков на финансовом рынке Ставропольского края**»** определены тенденции и закономерности развития банковского сектора Ставропольского края, проведена оценка конкурентоспособности региональных банков с использованием различных методов и приемов, модернизирована методика интегральной оценки конкурентоспособности кредитной организации и предложена аналитическая шкала, способствующая выявлению уровня конкурентных позиций банка.

**В третьей главе** «Пути повышения конкурентоспособности коммерческого банка» сформирована система показателей и разработана методика оценки конкурентного потенциала коммерческого банка; построен механизм реализации конкурентных стратегий применительно к кредитным организациям; охарактеризованы этапы внедрения инновационных технологий банковского обслуживания, позволяющих расширить клиентскую базу банка и укрепить его конкурентные позиции на финансовом рынке.

**В заключении** приведены выводы и предложения по результатам исследования, обоснована целесообразность их практического применения в деятельности современных банковских учреждений.

## Теоретические аспекты конкурентоспособности коммерческого банка

Проведенное исследование позволяет признать, что наиболее точно конкуренцию, на наш взгляд, трактует А.Ш. Хасанова, которая определяет ее как экономическую категорию, выражающую отношения между участниками общественного производства по поводу состязания в достижении максимальных результатов с минимальными затратами. Этот подход достаточно полно описывает содержание конкуренции, выявляет дальнейшие направления для исследования конкуренции, подчеркивая при этом ее относительность [147].

Таким образом, в рамках любого подхода раскрывается наиболее значимая черта конкуренции - соревновательный характер. Именно эта особенность конкурентного процесса легла в основу теории конкурентоспособности. Конкурентоспособность традиционно рассматривается как система взаимоотношений, сосредоточенных на создании и удержании наиболее важных конкурентных преимуществ [149].

Современные концепции отечественной экономической мысли также содержат различные подходы к трактовке содержания конкурентоспособности. Так, А. Воронов отделяет понятие конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности организации. Так конкурентоспособность продукции он представляет как относительную величину, которая характеризует количественную соотносимость характеристик двух тождественных продуктов. Поэтому конкурентоспособность продукции говорит о степени удовлетворения потребностей покупателей одним продуктом относительно другого. Конкурентоспособность организации представляется автором как способность производить и продавать конкурентоспособные товары. На наш взгляд М. Гельвановский верно указывает, что применительно к экономической сфере, конкурентоспособность означает наличие свойств, создающими преимущества для субъекта экономической деятельности [98]. Области, в которых проводится данное «соревнование», он называет конкурентными полями. Дан 20 ный тезис поддерживает и П. Завьялов, указывая, что имеется прямая зависимость между уровнем конкуренции и конкурентоспособностью экономики, а также хозяйственных субъектов: чем будет острее конкуренция и разнообразнее форм ее проявления на внутринациональном или международном рынке, тем, как правило, выше уровень конкурентоспособности [46].

Подходы к содержанию понятия «конкурентоспособность» можно сгруппировать по ряду направлений. В рамках одного из них, авторы выделяют «конкурентоспособность» в качестве основной отличительной черты рыночного хозяйства, создающей условия для самореализации хозяйствующего субъекта в сфере экономики на основе разработки и создания новых конкурентных преимуществ.

Практически «конкурентоспособность» представляется как «способность экономического субъекта или товара сохранять и улучшать свои позиции среди других экономических субъектов или товаров» [50]. Под конкурентоспособностью П. В. Забелин представляет способность организации на вложенный капитал приносить прибыль в краткосрочном периоде не ниже указанной, или осуществлять превышение прибыльности в краткосрочном периоде над среднесрочной прибыльностью в существующей сфере бизнеса, а в общем виде - как эффективность функционирования хозяйствующего субъекта в краткосрочном периоде [45].

В рамках другого подхода основной акцент ставится на позиционировании объекта на рынке, и конкуренция в данном случае выступает как элемент рыночного механизма. Селезнев А.З. конкурентоспособность рассматривал как обусловленную экономическими, социальными и политическими факторами место страны или организации на внутреннем и внешних рынках» [121].

Спиридонов И.А. трактовал конкуренцию как процессы взаимодействия и взаимосвязи, борьбы между присутствующими на рынке предприятиями в целях получения лучших возможностей реализации своей продукции, удо 21 влетворения различных потребностей потребителей и получения прибыли [127]. Третья группа определений связывает конкурентоспособность с качеством и рассматривает ее как возможность выполнять свое предназначение с соответствующим уровнем качества и стоимости в условиях рынка [149].Т. Горькова и Г. Шаповалов отдельно представляют такой аспект конкурентоспособности организации, как способность самым эффективным способом удовлетворить потребности потребителей [33]. Поэтому, можно сказать, что конкурентоспособность представляет собой относительную оценку преимущества организации, продукта и услуги, которая позволяет им эффективно удовлетворить запросы потребителей и приносить прибыль25 На наш взгляд, каждая из представленных групп определений отражает лишь одну сторону конкурентоспособности, делая акцент на том или ином ее свойстве, и не воспроизводит совокупного значения данного понятия.

Так, первая группа определений выделяет принцип соревновательности, обходя своим вниманием такие стороны конкурентоспособности, как внутренний потенциал, исключительность; вторая - рассматривает потенциал конкурентоспособности и возможность его увеличения, позволяющий упрочить позиции того или иного товара (услуги) на рынке. Третья группа - акцентирует внимание на результат выполнения целей. При этом ни одна из указанных групп не выделяет структуру систем отношений внутри организации, целью которой выступало бы создание необходимых условий для формирования и использования конкурентного потенциала, а также удержание позиции на рынке, наращивание конкурентных преимуществ и реализации их для достижения поставленных целей.

## Методические подходы к оценке конкурентоспособности коммерческого банка

В России последние годы отмечены относительной стабилизацией экономической, социальной и политической ситуации, реформированием нормативно-правовой база, а также повышением макроэкономической привлекательности, что привело к росту экономики страны в целом, в том числе ее производственного сектора, розничного товарооборота и реальных доходов населения. Все это является весомой предпосылкой для развития рынка банковских услуг.

В «Отчете о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2011 году», подготовленном Банком России, отмечено, что повышение уровня конкуренции практически по всем направлениям является главной тенденцией развития банковского сектора страны в настоящее время. Это явилось следствием вхождения России в ВТО, что привело к повышенной активности иностранных банков и их доступу на российский рынок капитала. Поэтому в современных условиях банки вынуждены бороться за клиента и формировать свою стратегию и тактику в зависимости от конкурентной среды и имеющихся преимуществ.

Однако посткризисные темпы развития банковской системы страны значительно уступают темпам развития других секторов экономики. Поэтому банковская система России на данном этапе не может полностью решить проблему дефицита ресурсов при кредитовании текущих операций реального сектора и практически не имеет средств для долгосрочного проектного кредитования. Вместе с тем, последние пять лет отмечены интенсивным ее развитием, ряд макроэкономических индикаторов вырос более чем в 2 раза, опережая темпы роста ВВП (таблица 2.1).

Удельный вес банковского сектора в экономике увеличился в 1,3 раза (отношение суммарных активов банковского сектора к ВВП за период выросло с 60,5 до 76,3%, в тоже время, в большинстве европейских стран данное соотношение находится в диапазоне от 200 до 300%, а в США составляет более 350%). При этом соотношение объема кредитов и прочих размещенных средств, предоставленных нефинансовым предприятиям и организациям-резидентам, включая просроченную задолженность, и ВВП увеличилось в 1,2 раза, составив в 2007 г. - 37%, а в 2011 г. - 42,6%. При этом их доля в активах снизилась до 55,9% в 2011г. против 61,1% в 2007 г.

Следует отметить, что при столь незначительной доле банковского сектора в экономике страны серьезной проблемой является его недокапитализация. Так, размер его собственных средств (капитала) по отношению к ВВП составил 10,1% в 2007 г., а в 2011 г. - 11,6%. Поэтому российская банковская система сегодня столкнулась с невозможностью снабдить в полном объеме предприятия кредитными ресурсами. Ограниченность длинных ресурсов заставляет отечественные корпорации и монополии, преимущественно ориентированных на экспорт отраслей экономики, выходить на международный рынок ссудных капиталов в поисках трансграничных кредитных ресурсов.

О сложном состоянии экономики говорит также сопоставимый объем вкладов физических лиц в банках и средств, привлеченных кредитными организациями. Анализ динамики развития банковского сектора говорит о том, что за последние пять лет бурный рост объема вкладов физических лиц содействовал небольшому снижению уровня концентрации привлеченных средств. В первую очередь это касается тех банков, которые активно развивают розничные направления бизнеса. Так, объем вкладов за период исследования увеличился в 2,3 раза, при этом их доля в пассивах возросла с 25,6% в 2007 г. до 28,5% в 2011 г. При увеличении объема привлеченных средств в 1,98 раза, их доля в пассивах осталась неизменной - 35%.

Постепенный рост доверия со стороны населения к банковской системе России, в том числе обусловленный сокращением числа банков, несмотря на увеличение количества иностранных банков на российском финансовом рынке, а также структурными изменениями в банковском секторе, выразился в укрупнении и консолидации многих банков (таблица 2.2).

На первые две сотни банков приходится около 94% совокупных активов сектора, остальные игроки макроэкономически незначимы. Это вовсе не означает, что нужно намерено сокращать банки. Речь, прежде всего, идет о долгосрочной тенденции. Она достаточно медленная: маловероятно, что число игроков к 2020 г. будет менее 600. Хотя, надо признать, что эти расчеты не принимают во внимание необходимость обслуживания мелкими банками местных сообществ, до которых никому нет дела [124]. Если оценивать интенсивность конкуренции по степени концентрации, для российского рынка характерна высокая концентрация среди крупнейших банков. В группе мелких и средних банков, напротив, наблюдается значительная раздробленность.

В таблице 2.3 приведены показатели концентрации в банковском секторе исходя из размера активов кредитных организаций, рассчитанных по МСФО, и совокупных активов 1005 банков (из 1054, действовавших в 2011 г.). По индексу Херфиндаля-Хиршмана Россия заняла 14-е место в списке, находясь рядом с Испанией и Португалией. По международным стандартам наш банковский сектор относится к умеренно концентрированным рынкам. Высокое значение показателя концентрации в России по индексу Херфиндаля-Хиршмана объясняется тем, что он учитывает число банков, по которыму наша страна лидирует, наравне с

По данным Банка международных расчетов (BIS), на долю местных банков на финансовых рынках в Восточной Европе (включая Россию) и Латинской Америке приходится не больше 10%. А в top-10 ведущих банков, возглавляемой Citigroup, нет ни одного представителя российской банковской системы. В тоже время среднероссийские компании практически не имеют доступа к длинным ресурсам, а российские банки не выступают с предложениями по их реализации. Таким образом, большинство мелких и средних предприятий в настоящее время испытывают сложности в получении дополнительных ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности и не имеют возможности выхода на мировой рынок капитала. В сегодняшних условиях российские банки продолжают терять ресурсную базу вследствие реализации риска ликвидности, кредитного риска, а также риска концентра 57 ции капитала. В такой ситуации возрастает риск возникновения серьезных системных кризисов в банковском секторе России.

Высокий уровень концентрации бизнеса российских коммерческих банков (включая кредитный портфель, портфель ценных бумаг и клиентские вклады), выступает основным фактором риска, влияющим на кредитоспособность банков, а, соответственно, на их ликвидность и финансовую устойчивость. Следует отметить, что это снижает их влияние на рейтинги банков региона ЕЕМЕА (Eastern Europe, Middle East and Africa), как свидетельствует проведенное Standard & Poor s исследование, и, в свою очередь, отражается на себестоимости и объемах привлекаемых российскими банками ресурсов на мировом рынке капитала.

Поэтому учет высокого уровня концентрация экономики России, ограниченность и односторонность банковской системы, дефицитность ресурсной базы и активов российских банков в сравнении с активами их корпоративных клиентов, низкий уровень развития банковских услуг для физических лиц и предпринимателей, повышенный интерес к высокорискованным операциям и распространенность кэптивных банков, неразвитость системы банковского надзора и недоверие к российским банкам со стороны клиентов и участников финансового рынка. Кредитные организации в РФ в современных условиях характеризуются значительной концентрацией ссуд, клиентских вкладов и ценных бумаг даже по меркам ЕЕМЕА.

## Анализ конкуренции на региональном банковском рынке

Расчеты показали, что на региональном уровне существует серьезная банковская конкуренция. Банки стремятся завоевать новые ниши для своей деятельности. В то же время коэффициент энтропии возрос, что говорит о снижении уровня монополизации рынка. Динамика индекса Розенблюта свидетельствует о незначительной концентрации рынка, присутствии на нем конкурентных структур. Увеличение индекса Бейна показало укрепление позиций региональных банков в конкурентной борьбе и выявило незначительную концентрацию банковского сектора. Относительно оценки поведения участников банковского рынка оценочные показатели можно разделить на: - неструктурные, прямо измеряющие поведение участников рынка и выявляющие степень их конкуренции; - структурные, отражающие структурные характеристики рынка, связи степени конкуренции или рыночной власти с рыночной концентрацией, позволяющие определить структуру распределения экономического параметра (ресурса) между конкурирующими субъектами на анализируемом рынке и сделать вывод об общей конкуренции.

В экономической литературе часто встречаются следующие структурные показатели конкуренции [14].

Индекс концентрации рассчитывается как сумма рыночных долей крупнейших банков региона или страны в целом: CRk=tq,, (2.7) где CRk - индекс концентрации; qt - доля исследуемого банка в общей сумме экономического параметра. В большинстве случаев значение индекса концентрации определяется для трех или четырех крупнейших банков. В первом случае его называют трехдольным (CR3), во втором случае - четырехдольным (С7?4)- Рынок считается неконцентрированным при значениях индекса CR3 45 %, умеренно концентрированным, если CRj, находится в интервале от 45 до 70 % и высококонцентрированным в случае, если С7?3 70%.

Основными преимуществами использования данного индекса являются его широкое применение и простота расчетов. А в качестве главного недостатка можно отметить недоступность или ограниченность информации по филиалам инорегиональных банков. Поскольку коэффициент концентрации дает возможности выделить рыночные доли различных участников, то если сформирован полный информационный массив о финансовых организациях, более предпочтительной будет оценка концентрации рынка на основе индекса Херфиндаля-Хиршмана.

В рамках другого подхода индекс концентрации показывает долю 3-х лидеров рынка и отражает степень его монополизации. Он определяется как отношение удельного веса крупнейших банков в региона (по выбранному показателю) к общей сумме по этим банков в объеме выбранного показателя (например, валюты балансов для банков): К = -, (2.8) а где К - коэффициент относительной концентрации; Ь - доля крупнейших банков территориального рынка в общей сумме банков в процентах; а - доля этих банков в общем объеме выбранного банковского показателя в процентах. Чем ближе значение этого коэффициента к нулю, тем выше степень концентрации на рынке банковских услуг. Поэтому на рынке совершенной конкуренции все банки имеют одинаковые доли, индекс будет равен единице.

Основными преимуществами использования этого индекса является его широкое применение и несложность расчетов. А главным недостатком -недоступность информации по филиалам инорегиональных банков. Индекс Херфиндаля-Хиршмана, являющийся наиболее популярным среди маркетологов, используется ФАС для оценки степени конкуренции на рынке, определяется как сумма квадратов долей по какому-либо показателю всех банков, действующих на рынке [113]:

Основные преимущества индекса Херфиндаля-Хиршмана - широкое применение и несложность расчетов. Он лежит в основе расчетов других индексов концентрации. Его можно назвать индексом с полной информацией, поскольку он определяет особенности распределения размеров различных финансовых структур. Он характеризует то место, которое на данном рынке занимают более мелкие участники и есть ли основания к противодействию при сформировавшейся структуре финансовых организаций со стороны более мелких участников рынка. При этом определение индекса концентрации Херфиндаля-Хиршмана как суммы квадратов долей участников рынка повышает вес более крупных участников. А если отсутствуют точные и проверенные данные о долях на рынке банковских услуг его мелких участников, то итоговая ошибка будет малой при правильном расчете доли крупных участников. При отсутствии данных о долях мелких участников рынка для расчета индекса концентрации Херфиндаля-Хиршмана можно использовать их усредненное значение, определенное статически или экспертным путем.

Коэффициент вариации рыночных долей показывает возможный уровень влияния банков через различия их размеров. Для расчета этого показателя можно воспользоваться свойством дисперсии. При этом коэффициент вариации рассчитывается как отношение среднеквадратичного отклонения к среднеарифметической. Он будет равен нулю только в том случае, если будет равна нулю дисперсия, а рыночные доли одинаковы. Значение коэффициента вариации стремится к единице, если банку принадлежит максимальная доля рынка. Поэтому коэффициент вариации можно рассчитать по формуле [113]: 7, - рыночная доля г-го банка. Следует отметить, что чем ниже коэффициент вариации, тем равномернее распределены продажи и тем ниже уровень концентрации. Недостаток индекса в том, что он не отражает средние размеры банков. Так, для рынка с 3 и с 50 банками дисперсия может быть одинаковой и равной нулю, а уровень концентрации - различным. При низком коэффициенте вариации могут оказаться невыявленными субъекты, имеющие доминирующее положение. Поэтому данный коэффициент считается вспомогательным.

## Формирование конкурентной стратегии коммерческого банка

На втором этапе банк оценивает возможности превращения имеющихся ресурсов в конкурентные преимущества. Первая и вторая стадии являются подготовительными и позволяют определить условия, необходимые для разработки стратегии развития конкурентного потенциала.

На третьем этапе происходит оценка конкурентного потенциала, которая включает в себя анализ его структурных элементов и определение на их основе интегрированной оценки конкурентного потенциала с учетом степени развитости каждого элемента. Путем количественной оценки соответствующих структурных компонентов конкурентного потенциала проводится сравнительный анализ по каждой компоненте конкурентного потенциала по всей совокупности рассматриваемых кредитных организаций в регионе и исследуется динамика компонент потенциала по годам. Рассчитываются (в процентах) отклонения от среднего значения соответствующей компоненты конкурентного потенциала.

На четвертом этапе проводится бенчмаркинг конкурентного потенциала, который включает в себя изучение конкурентного потенциала непосредственных конкурентов и других участников рынка, определение среднеотраслевого значения и сравнение полученных оценок конкурентного потенциала кредитной организации со среднеотраслевой оценкой. В случае если значение оценки конкурентного потенциала банка соответствует среднеотраслевой или превышает ее, то у данной кредитной организации отсутствует необходимость в дополнительном развитии конкурентного потенциала, а первоочередной задачей становится реализация и использование существующих возможностей. В данном случае коммерческий банк будет сразу переходить на пятый этап. В ситуации, когда оценка конкурентного потенциала исследуемого банка ниже среднеотраслевой оценки, встает вопрос о наращивании его конкурентного потенциала, предшествующий выбору стратегии развития конкурентного потенциала.

На шестом этапе осуществляется планирование распределения и использования ресурсов с целью повышения эффективности имеющихся ресурсов и резервов. В процессе планирования разрабатываются нормативы и плановые показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов кредитной организации.

Заключительным этапом процесса разработки стратегии развития конкурентного потенциала является его контроль на основе мониторинга эффективности использования конкурентных преимуществ коммерческого банка, результаты которого определяют возможные изменения стратегии развития конкурентного потенциала. После осуществления контроля за эффективностью использования конкурентного потенциала необходимо провести его оценку для того, чтобы определить, насколько эффективно реализуется конкурентный потенциал и существует ли необходимость в его дополнительном развитии.

Таким образом, для развития конкурентного потенциала коммерческого банка необходимо комплексно подходить к процессу управления всеми элементами его структуры с целью достижения максимального эффекта, что требует разработки и внедрения конкурентных стратегий, направленных на развитие внутренних и внешних возможностей банка.

Современное состояние отечественное банковской системы и прогнозы ее развития в условиях глобализации экономики еще сильнее повышают важность такой характеристики, как конкурентоспособность банка.

Важнейшим инструментом, способствующим созданию конкурентного преимущества банка в современных условиях, является высокорезультативная конкурентная стратегия.

Дефиниция «стратегия» имеет греческие корни. Однако раньше это понятие применялось только в контексте военных действий и трактовалось как «искусство выискивать верные пути к достижению победы». С середины 50-х гг. XX в. этот термин стал использоваться в понятийном аппарате системного управления. Первым стратегию в качестве инструмента менеджмента трактовал А. Чандлер, который определил ее как средство достижения долгосрочных целей и задач предприятия, определения направления действий и распределения ресурсов, требуемых для реализации этих задач [119]. В современных условиях стратегию рассматривают как главный план осуществления управления хозяйствующим субъектом [19], также ее можно определять как систему действий по получению необходимого состояния объекта в долгосрочной перспективе [119].

Термины «стратегическое управление» и «стратегическое планирование» традиционно воспринимаются как синонимы. Однако стратегическое управление включает стратегическое планирование, реализацию избранной стратегии и контроль. Но главной проблемой, как в теории ,так и практике является формирование стратегического плана. Стратегическое планирование следует определять как специфический вид управленческой деятельности, предполагающий формирование стратегических решений и выдвижение целей и задач поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к условиям внешней среды.

Стратегию банка включает следующие уровни [62]: 1. Корпоративная стратегия, определяющая деятельность банка в целом. Она включает вопросы географического распространения бизнеса, ассортимент предоставляемых банком услуг, а также схемы распределения ресурсов между бизнес-единицами. 2. Бизнес-стратегия, определяет направления реализации конкурентной стратегии банка в рамках различных рынков. Она, привязана к деятельности отдельной стратегической бизнес-единицы банка1, в притивовес корпоративной. Под стратегической бизнес-единицей понимается направление деятельности в рамках которого есть отдельный рынок сбыта. Обычно СБЕ выделяются по географическому признаку и в их в качестве необходимо рассматривать филиалы и представительства, расположенные в различных регионах или странах (для транснациональных банков).