

## СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

© 2018 **Вишневер Вадим Яковлевич**

кандидат экономических наук, доцент

© 2018 **Миронова Елена Владимировна**

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской армии, 141

E-mail: ab3535@mail.ru

В статье рассмотрены основные банковские стратегии: минимизация издержек, дифференциация, концентрация. Особое внимание уделено стратегии дифференциации, применяемой ведущими российскими банками

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентоспособность банка, банковская конкурентная стратегия, инновационность банка, банковский рынок, интернет-банкинг.

Обслуживание коммерческими банками физических лиц является одним из наиболее привлекательных и прибыльных направлений деятельности, а также высоко конкурентным сегментом современного российского банковского рынка. Одной из стратегических целей банковской деятельности является сохранение и усиление доли на рынке обслуживания физических лиц. Для достижения этой цели в соответствии с теорией М. Портера могут быть применены три конкурентные стратегии:

1. Стратегия минимизации издержек. Во всех российских коммерческих банках осуществляется процесс управления издержками, направленный на уменьшение затрат по сравнению с затратами банков-конкурентов. Оптимизация издержек, их поддержание на минимально возможном уровне является конкурентным преимуществом банка, поскольку более низкие затраты означают, что коммерческий банк может получать доходы и после того, как его ближайшие банки — конкуренты уже истощили свою ресурсную базу в ходе соперничества. Низкие издержки коммерческого банка позволяют также сохранять клиентскую базу в связи с возможностью понижения уровня комиссионного вознаграждения.

Конкурентная стратегия минимальных издержек доступна не всем коммерческим банкам, а только тем, которые контролируют значительные доли различных сегментов российского банковского рынка или обладают конкурентными преимуществами, например, доступом к инсайдерской информации. Банковские продукты

и услуги, предоставляемые физическим лицам должны быть широко востребованными. В этом случае начинает действовать положительный эффект масштаба, проявляющийся в снижении затрат на каждый отдельный продукт(услугу).

Коммерческий банк, добившись лидерства в снижении издержек, будет обеспечивать себе получение экономической прибыли, и в случае ее вложения в модернизацию банковских технологий, повышение квалификации банковского персонала такое лидерство может быть продолжительным.

2. Стратегия дифференциации. В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек коммерческие банки могут использовать стратегию дифференциации предлагаемого физическим лицам банковского продукта. Коммерческие банки, проводящие конкурентную стратегию дифференциации, ставят своей целью достижение в пределах банковских сегментов определенную уникальность предлагаемых банковских продуктов и услуг или особенность банковского обслуживания в отличие от других коммерческих банков.

В отличие от конкурентной стратегии лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного коммерческого банка-лидера, конкурентная стратегия дифференциации предполагает функционирование на разных сегментах банковского рынка достаточно большого количества коммерческих банков, имеющих отличительные черты своего банковского продукта или клиентского обслуживания.

Конкурентная стратегия дифференциации

требует от управляющего персонала коммерческого банка определенного увеличения издержек со стороны банка. Коммерческие банки, придерживающиеся этой конкурентной стратегии, должны осуществлять больше инвестиций в исследование и разработку банковских продуктов и услуг, чем это делают лидеры по минимизации издержек. Коммерческим банкам, проводящим конкурентную стратегию дифференциации, следует иметь продукты с лучшим дизайном. Им надо осуществлять вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к откату от некоторой доли финансового рынка.

Несмотря на превосходство в качестве и технологичности банковских продуктов и услуг, предлагаемых коммерческими банками, идущими по пути дифференциации, многие клиенты не в состоянии или не хотят переплачивать за их использование и уникальный характер.

Преимущество этой конкурентной стратегии для коммерческого банка выражено в следующем:

- Приверженность клиентов — физических лиц к определенному коммерческому банку в некоторой степени является защитой от банков-конкурентов, осуществляющих деятельность в данной рыночной нише.

- Уникальность банковских товаров или услуг, предлагаемых коммерческим банком, является трудно преодолимым барьером для банков — конкурентов.

- Создаваемая конкурентной стратегией дифференциации возможность получения более высокой экономической прибыли также ограничивает возможности банков-конкурентов.

- Товарам и услугам, которые предлагают коммерческие банки, придерживающиеся конкурентной стратегии дифференциации, в ряде случаев сложно найти субститут.

- Физическим лицам, которые не имеют адекватного конкурентного предложения банковских товаров и услуг, нет возможности воздействовать на снижение установленных коммерческим банком тарифов на банковский продукт или услугу.

3. Стратегия концентрации. Коммерческие банки, следующие этой стратегии, в первую очередь концентрируют свои усилия и ресурсы на удовлетворение потребностей в банковских продуктах или услугах конкретного клиента или сегмента, на определенном ассортименте банковских продуктов или на рынке опреде-

ленного региона. Такая стратегия реализуется в основном в узком сегменте банковского рынка и в определенной степени является стратегией монополизации сегмента рынка [1].

Вместо того, чтобы организовывать маркетинговые компании, разрабатывать банковские продукты и привлекать клиентов из разных сегментов банковского обслуживания, предлагая им либо банковские продукты с наименьшим комиссионным вознаграждением, либо уникальные банковские продукты и услуги, коммерческие банки, проводящие стратегию концентрации, обслуживают физических лиц вполне определенного типа. Функционируя на узком сегменте банковского рынка, коммерческий банк может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать конкурентной стратегии дифференциации в своем сегменте.

Выявленные конкурентные стратегии представляют собой три варианта противодействия конкурентным силам для коммерческих банков, причем желательно придерживаться только одного из этих подходов [2].

Основная задача российских коммерческих банков в настоящее время — это оказание качественного клиентского обслуживания. Завоевание и последующая работа с клиентской базой физических лиц в настоящем времени связывается коммерческими банками с внедрением и развитием новых современных услуг и банковских продуктов, в частности онлайн-обслуживанием, которое делает неактуальным традиционное банковское обслуживание в отделениях коммерческого банка и «живое» общение с сотрудниками банка.

Значение активизации роли коммерческих банков, обслуживающих население, состоит в том, чтобы при наименьших затратах содействовать максимальному эффекту, наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов — физических лиц в банковском обслуживании, улучшению качества банковского обслуживания физических лиц, расширению спектра банковских услуг и снижению их себестоимости [3].

Рассмотрим конкурентную стратегию дифференциации, которую российские коммерческие банки используют на практике.

Самая популярная инновация по результатам опросов для физических лиц — это возможность осуществления перевода денежных

средств на банковскую карту с карты иного банка. Около 50% опрошенных клиентов сочли эту технологию наиболее интересной и полезной.

Данной услугой активно пользуются жители преимущественно больших российских городов. Сейчас эту услугу предлагают такие коммерческие банки, как Бинбанк, Банк Авангард, Сбербанк, Альфа-Банк.

Второе место среди инноваций присвоено оплате покупок с помощью смартфона. Это достаточно удобная технология, которую впервые запустил Сургутнефтегазбанк. Ее суть состоит в том, что клиент может оплачивать покупки в магазинах и торговых центрах по всему миру, приложив к pos- терминалу смартфон.

Первооткрывателем третьей банковской технологии, а именно SMS уведомления клиентов о наложенных штрафах и суммах налоговых выплат, является Бинбанк. Преимуществом данной технологии является то, что она дает возможность вовремя оплачивать различные задолженности перед ГИБДД, ФНС и перед службой судебных приставов. Информация об этих задолженностях поступает от коммерческого банка в виде SMS-сообщений по номеру телефона клиента коммерческого банка.

Четвертое место по востребованности у физических лиц является возможность сканировать платежные документы через камеру телефона.

Моментальная выдача неименованной банковской карты заняла пятое место среди самых интересных новаций, предоставляемых коммерческими банками физическим лицам.

Впервые такую услугу запустил Альфа-Банк. Его клиенты могут получить банковскую карту всего лишь за 10 минут. Но чтобы воспользоваться данной услугой клиент должен уже ранее обслуживаться в этом коммерческом банке, т.е. база данных по клиенту должна иметь информацию о нем (возраст, паспортные данные, адрес проживания, контактный номер телефона).

Помимо этого, в числе самых интересных инноваций, физические лица отметили возможность развития кобрендинговых проектов, позволяющих обменивать накопленные баллы на банковской карте на железнодорожные билеты, возможность найти через приложение банка ближайшие банкоматы и терминалы, перевод денег на банковские карты друзей в социальных сетях, таких как «Вконтакте», а также внедрение Авточатов и служб поддержки или заботы о клиентах — виртуальных консультантов-роботов для оказания помощи клиентам банка.

В 2016 году консалтинговая и аудиторская компания Deloitte провела исследование о том, как российские банки внедряют новые технологии. Для оценки было выбрано 11 инноваций. За оригинальное решение банку присуждалось 2 балла, за решение, аналог которому можно найти — 1 балл (табл. ).

По результатам проведенной оценки самым инновационным стал Сбербанк — 18 баллов. Второе место разделили такие крупные российские банки, как Альфа-Банк и Тинькофф Банк — 16 баллов. Третье место — Банк «Открытие» — 8 баллов (табл.).

По данным проведенного исследования

**Таблица. Рейтинг коммерческих банков в разрезе инновационных продуктов\*.**

Банки	Биометрическая идентификация	Идентификация по голосу	Интеграция с соц. сетями	Цифровой кошелек	Торговые платформы	Бесконтактные технологии	Геймификация	Инновационное отделение	Управление финансами	P2P/P2B кредитование	Анализ больших данных	Баллы
Сбербанк	2	1	2	2	1	2	2	2	2	-	2	18
Альфа банк	1	-	2	-	2	2	2	1	2	2	2	16
Тинькофф банк	1	2	2	2	2	2	2	-	1	-	2	16
Открытие	1	-	1	-	2	-	1	1	1	-	1	8
ВТБ 24	1	-	1	-	-	-	1	2	1	-	1	7
Русский стандарт	1	-	1	1	-	1	1	-	1	-	1	7
Промсвязьбанк	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	6
Бинбанк	1	-	1	-	-	-	1	1	1	-	-	5
Банк Санкт-Петербург	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1	4

\*Источник: данные консалтинговой и аудиторской компания Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ru/ru.html>

видно, что восемь инноваций, представленных Сбербанком, являются уникальными и не имеют аналогов среди банков — конкурентов. Это и является основной стратегической целью, которую ставит руководство Сбербанка — стать инновационным высокотехнологичным финансовым институтом международного уровня.

Для сохранения конкурентоспособности коммерческому банку приходится вкладывать средства в модернизацию, так как востребованность интернет — банкинга в качестве канала оплаты набирает обороты. Каждое преимущество и открывающиеся возможности, которые предоставляют новые интернет — технологии, имеют определенные негативные стороны, с которыми коммерческим банкам придется иметь дело. И от того, насколько успешно коммерческие банки с этими препятствиями справятся, будет зависеть их финансовая устойчивость в перспективе.

Кроме возникающих новых рисков [4], с которыми кредитным организациям придется иметь дело при внедрении данных интернет — технологий, внедрение новых технологий потребует существенных затрат ресурсов коммерческих банков на модернизацию, закупку нового оборудования, привлечение для разработки и последующего обслуживания высококвалифицированных сотрудников, разработку и проведение новых бизнес-процессов [5]. По примерным оценкам экспертов, требуемая сумма на разработку систем интернет — банкинга существенно варьируется в зависимости от выбранной модели: «аутсорсинг» или собственная разработка, а также от качества, функциональности, дизайна, глубины охвата и интеграции

с системами банка. Диапазон расходов может составлять для коммерческого банка от 15 млн. руб. до 100 млн. руб.

Лидеры банковского рынка традиционно много вкладывают в развитие дистанционных каналов, создание специальных фондов на обновление и модернизацию систем интернет — банкинга может стоить от одного-двух до десятков миллионов долларов США в год.

При этом окупаемость таких банковских проектов напрямую зависит от размера клиентской базы коммерческого банка. Например, для коммерческого банка, у которого порядка 200 клиентов — физических лиц, приобретение системы дистанционного банковского обслуживания за несколько миллионов будет окупаться на протяжении многих лет, а для банка, имеющего миллион клиентов — физических лиц, срок окупаемости, возможно, наступит быстрее, чем через год. Немаловажным фактом здесь является то, на какие клиентские сегменты ориентирован коммерческий банк, насколько активно он вовлекает активных пользователей — физических лиц в этот удаленный канал обслуживания.

Например, более молодая аудитория будет использовать систему интернет-банка чаще и эффективнее, сводя при этом прямые контакты с банком к минимуму, что приведет к снижению операционных издержек. Также экономический эффект достигается за счет привлечения новых клиентов — физических лиц и быстрого вывода на финансовый рынок новых банковских продуктов. При самом оптимистичном сценарии услуга интернет-банка на российском рынке окупает себя в течение 2–3 лет.

### Библиографический список

1. Вишневер В. Я. Взаимосвязь глобализации и монополизации мировой экономики. // Экономические науки, 2003, № 5. С. 55–61.
2. Вишневер В. Я., Петрова А. А. Особенности проявления конкуренции на банковском рынке России на современном этапе // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями [Текст]: межвуз. сб. науч. тр. / [редкол.: Н. А. Чечин, С. А. Ерошевский (отв. ред.) и др.]. — Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2014. — Вып. 2. — С. 29–36.
3. Филонова Э. А. Пути повышения качества обслуживания физических лиц в российских банках на современном этапе // Управление и экономика в XXI веке, № 12016, № 1. С. 34–39.
4. Вишневер В. Я., Соколов А. А. Управление кредитным риском как инструмент борьбы с возникновением проблемных активов // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2013. — № 3(101). С. 20–24.
5. Пустовалова К. Э. Проблемы банковского обслуживания физических лиц // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2016, № 4–6. С. 1178–1183.

Поступила в редакцию 26.02.2018 г.