

## РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ

### DEVELOPMENT OF COMPETITION IN THE BANKING RETAIL SERVICES

*O. Markova*

**Annotation**

On the example of the leading Russian banks are considered models of an estimation of competitiveness of banking services that can be used in the course of their analysis, including the so-called matrix of McKinsey. Reflected the key criteria for assessing the competitiveness of banking services related to the assessment of the capacity of the banking market, the profitability of investments, the bank's market share, etc., affect the level of bank profits.

**Keywords:** Competition, performance criteria, marketing strategy, the quality of bank management.

**Маркова Ольга Михайловна**

Финансовый университет  
при Правительстве РФ, Москва

**Аннотация**

На примере ведущих российских банков рассмотрены модели оценки конкурентоспособности банковских услуг, которые могут использоваться в процессе их анализа, в том числе так называемая матрица McKinsey. Отражены ключевые критерии оценки конкурентоспособности банковских услуг, связанные с оценкой емкости банковского рынка, рентабельности вложений, доли банка на рынке и т.п., влияющие на уровень банковской прибыли.

**Ключевые слова:**

Конкуренция, критерии эффективности, стратегия маркетинга, качество управления банком.

Конкуренция является неотъемлемой частью механизма функционирования рыночной экономики. Для российских коммерческих банков это означает использование системы отношений, связанных с формированием, удержанием, наращиванием и реализацией конкурентных преимуществ банков на рынке розничных услуг. Рассмотрим состояние конкурентоспособности розничных услуг на базе нескольких ведущих банков, в том числе ОАО "Сбербанк России", ОАО "Альфа-Банк", ОАО "Российский Сельскохозяйственный Банк" и ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк" (табл.1, рис.1). Оценку проведем по 10-ти балльной шкале, где 10 баллов – это наивысший результат.

На основе данных табл. 1 рассчитаем взвешенную оценку конкурентного положения ОАО "Сбербанк России" и результаты представим в табл.2. Величина различных факторов определяется по уровню влияния каждого из них на конкурентную позицию банка. Конкуренция сегодня является стимулирующим фактором, побуждающим банки: увеличивать количество банковских услуг; значительно повысить качество банковской деятельности; своевременно вносить изменения в стоимость розничных банковских продуктов [1].

Для наглядного представления результатов взвешенной оценки конкурентного положения ОАО "Сбербанк" и ближайших конкурентов построим многоугольник конку-

рентоспособности (рис.1). Многоугольник конкурентоспособности позволяет отразить графически существующую проблематику банка, и определить параметры, по которым Сбербанк отстает от ближайших конкурентов [2].



Рисунок 1. Многоугольник конкурентоспособности ОАО "Сбербанк России".

Таблица 1.

Анализ конкурентного положения ОАО "Сбербанк России".

№ п/п	Фактор конкурентоспособности	ОАО "Сбербанк России"	ОАО "Альфа-Банк"	ОАО "Россель хозБанк"	ООО "Хоум Кредит"
1	Качество банковских услуг	8	8	9	8
2	Качество обслуживания	7	10	9	9
3	Ассортимент банковских услуг	8	8	9	8
4	Стратегия маркетинга	8	9	10	7
5	Продвижение услуг банка	5	10	9	9
6	Репутация и узнаваемость на рынке	6	9	9	8
7	Финансовое состояние банка	6	9	8	8
8	Ценовая политика	9	10	9	8
9	Квалификация персонала	10	10	10	8
10	Удовлетворенность персонала работой	8	7	9	8
11	Качество управления банком	7	9	9	9
ИТОГО		82	99	100	90

Таблица 2.

Взвешенная оценка конкурентного положения ОАО "Сбербанк России".

№ п/п	Фактор конкурентоспособности	Вес	ОАО "Сбербанк России"	ОАО "Альфа-Банк"	ОАО "Россель хозБанк"	ООО "Хоум Кредит"
1	Качество банковских услуг	0,13	8/1,04	8/1,04	9/1,17	8/1,04
2	Качество обслуживания	0,08	7/0,56	10/0,8	9/0,72	9/0,72
3	Ассортимент банковских услуг	0,10	8/0,8	8/0,8	9/0,9	8/0,8
4	Стратегия маркетинга	0,15	8/1,2	9/1,35	10/1,5	7/1,05
5	Продвижение услуг банка	0,14	5/0,7	10/1,4	9/1,26	9/1,26
6	Репутация и узнаваемость на рынке	0,1	6/0,6	9/0,9	9/0,9	8/0,8
7	Финансовое состояние банка	0,1	6/0,6	9/0,9	8/0,8	8/0,8
8	Ценовая политика	0,06	9/0,54	10/0,6	9/0,54	8/0,48
9	Квалификация персонала	0,05	10/0,5	10/0,5	10/0,5	8/0,4
10	Удовлетворенность персонала работой	0,02	8/0,16	7/0,14	9/0,18	8/0,16
11	Качество управления банком	0,07	7/0,49	9/0,63	9/0,63	9/0,63
Общая взвешенная оценка		1	7,19	9,06	9,10	8,14

Анализ полученных данных, позволяет сделать вывод о том, что ОАО "Сбербанк России" уступает своим ближайшим конкурентам по параметру продвижения банковских услуг в результате наблюдается снижение показателя "Репутация и узнаваемость на рынке", что в свою очередь сказывается на финансовом состоянии банка.

Помимо рассмотренной модели оценки конкурентоспособности банковских услуг могут использоваться и другие инструменты анализа, в том числе так называемая матрица McKinsey. Она позволяет на основе данных о занимаемой доле на рынке банковских услуг, ценовой политики и широте ассортимента предлагаемых услуг

Таблица 3.

Сравнительные характеристики основных факторов конкурентоспособности ОАО "Сбербанк России", ОАО "Альфа-Банк", ОАО "Россельхозбанк", ООО "Хоумкредит".

Группы показателей	Основные конкуренты ОАО "Сбербанк России"		
	ОАО "Альфа-Банк"	ОАО "Россельхозбанк"	ООО "Хоумкредит"
1	2	3	4
<b>1. Рынок</b>			
1.1. Размер рынка	5	4	4
1.2. Степень вхождения в рынок	4	3	4
1.3. Рыночный спрос	5	4	4
1.4. Рыночная диверсификация	5	3	3
<b>2. Продукция</b>			
2.1. Освоение банковских продуктов и услуг	5	5	5
2.2. Жизненный цикл	5	4	4
2.3. Конкуренция продуктов и услуг	4	4	4
2.4. Ассортимент	5	4	3
<b>3. Цены</b>			
3.1. Новые продукты и услуги	4	4	4
3.2. Выпускаемые продукты и услуги	4	4	3
<b>4. Продвижение товаров</b>			
4.1. Реклама	5	4	4
4.2. Сбытовые службы	5	5	5
4.3. Содействие сбытовым организациям	5	5	5
<b>5. Организация сбыта и распределения</b>			
5.1. Структура каналов сбыта	5	4	5
5.2. Размеры каналов сбыта	5	4	3
5.3. Развитие сбытовой сети	5	4	3
5.4. Контроль за каналами сбыта	5	4	4

показать конкурентные преимущества отдельных банков. Матрица представлена в виде квадрата, который сформирован на базе двух осей. Первая отражает силу розничного бизнеса, вторая – уровень привлекательности данной отрасли. В каждой из них произведено условное деление на части с: низкими показателями, средними и высокими. Данная матрица показывает, что в основе долгосрочной прибыльности банка лежит ее зависимость от конкурентоспособности отдельных видов банковского бизнеса, а также от возможности усиливать свою позицию на рынке за счет обеспечения конкурентных преимуществ (привлекательности) отдельных видов розничного бизнеса для клиентов изучаемого банка по сравнению с его конкурентами. По горизонтальной оси X показана привлекательность банковской отрасли (Industry Attractiveness), а по вертикальной оси Y – выделена сила бизнеса (Business Strength). Диаметр круга, отражающего отдельный банк, соответствует его положению на рынке банковских услуг, а отмеченный на нем сектор показывает долю данного банка на указанном рынке.

В основе матрицы McKinsey заложено сочетание основных параметров оценки бизнеса, связанных с оценкой емкости банковского рынка, рентабельности вложений, доли банка на рынке и т.п.), влияющих на уровень банковской прибыли. Может использоваться также шкала позиций в пределах от 1 до 5 (1 и 2 – "низкая", 3 – "средняя", 4 и 5 – "высокая"). Чем выше вес отдельных факторов, тем больший уровень и значимость имеет дан-

ный показатель [3].

На основе итоговой оценки указанных факторов, влияющих на позицию банка, можно получить ее итоговое значение на каждой из рассматриваемых осей (рис.2). Из него видно, что ближайшими конкурентами Сбербанка являются банки ОАО "Альфа-Банк", ОАО "Россельхозбанк" и ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк". Полученные данные систематизируем в табл.3, в которой отражены ключевые факторы успеха конкурентов и факторы, обеспечивающие коммерческим банкам в будущем успех и процветание (оценка проводилась по 5-ти балльной шкале).

Анализ данных табл. 3 позволяет сделать вывод о том, что лидером по занимаемой доле на рынке является ОАО "Альфа-банк", второе место занимает ОАО "Россельхозбанк" и на третьем месте находится ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк". Ближайшие конкуренты и Сбербанк проводят умеренную ценовую политику, и конкурируют в основном по параметрам доли занимаемой банком на рынке, широте ассортимента, а также качеству банковских услуг и качеству обслуживания. Отстающим по широте ассортимента банковских продуктов и услуг является банк ООО "Хоум Кредит энд Финанс Банк". В то же время руководству Сбербанка необходимо постараться учесть все минусы и слабые стороны конкурентов, чтобы выйти в лидеры. Для этого построим матрицу SWOT-анализа ОАО "Сбербанк России" (табл. 4).

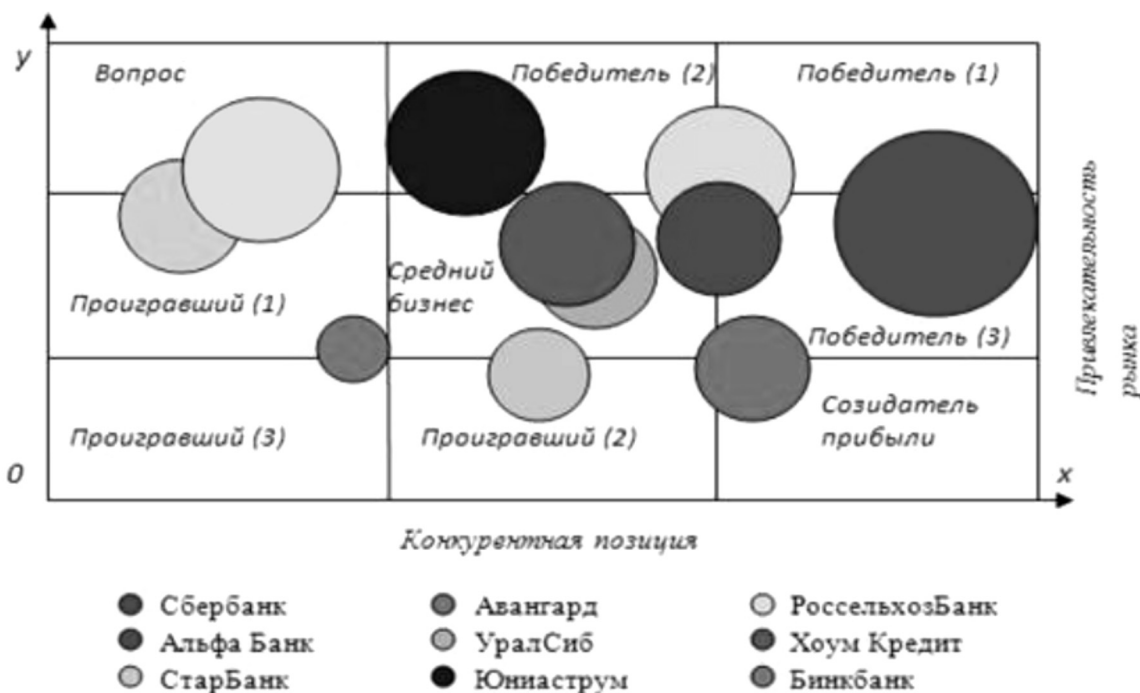


Рисунок 2. Матрица McKinsey.

Таблица 4. SWOT-анализ ОАО Сбербанк".

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Сильные стороны (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие квалифицированных специалистов во всех основных специализациях.</li> <li>Положительное влияние</li> <li>Оперативная система консультирования и поддержки клиентов</li> <li>Широкий ассортимент услуг.</li> </ul>	<p>Слабые стороны (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие эффективной рекламной политики</li> <li>Отрицательное влияние</li> <li>Рыночная доля меньше, чем у конкурентов</li> </ul>
Внешняя среда	<p>Возможности (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение уровня популярности и узнаваемости банка за счет эффективной рекламной политики</li> <li>Снижение уровня налоговой нагрузки</li> <li>Ослабление основных конкурентов</li> </ul>	<p>Угрозы (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая конкуренция</li> <li>Снижение экономической активности основных клиентов</li> <li>Рост инфляции и процентных ставок</li> </ul>

Таблица 5. Матрица решений как результат SWOT-анализа ОАО "Сбербанк России".

	Внешние возможности (O) O1. Повышение уровня популярности и узнаваемости банка O2. Снижение уровня налоговой нагрузки O3. Ослабление основных конкурентов	Внешние угрозы (T) T1. Высокая конкуренция T2. Снижение экономической активности основных клиентов T3. Рост инфляции и процентных ставок
Сильные стороны (S) S1. Наличие квалифицированных специалистов во всех основных специализациях S2. Оперативная система консультирования и поддержки клиентов S3. Широкий ассортимент услуг	S3, O3 Внедрение банковских инноваций и расширение номенклатуры предлагаемых услуг с целью ослабления влияния ближайших конкурентов	S2, T 2 Повышение интереса со стороны потребителей (рост экономической активности) за счет повышения эффективности системы консультирования и предоставления дополнительных услуг
Слабые стороны (W) W1. Отсутствие эффективной рекламной политики W2. Рыночная доля меньше, чем у конкурентов	W1, O1 Повышение репутации и узнаваемости на рынке, рост уровня популярности за счет повышения эффективности рекламной политики	W2, T3 Проведение работы по оптимизации издержек (поиск выгодных тарифов на услуги, предоставляемые 3-ми лицами для оптимизации комиссионных расходов)

На основе выявленных возможностей и угроз (табл.4) был разработан ряд управленческих решений (табл.5), направленных на повышение прибыльности деятельности банков.

Таким образом, был сделан вывод о том, что для

повышения прибыльности деятельности любого коммерческого банка особенно важным представляется разработка и совершенствование стратегии развития маркетинга как эффективного способа реализации конкуренции и связи любого банка с потребителями банковских услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бобылева, М.П. Система электронного документооборота в банке: уровни и критерии зрелости /М.П. Бобылева// Деньги и кредит. – М., 2012. – №5. – С 45–52.
2. Лазаренко А. А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации [Текст] / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №2. – С. 479–484.
3. Маркетинг. Учебник (для бакалавров). Под ред. И.В. Липсица. – М.: ГЭОТАР–Медиа, – 2012. – 576 с.