

## Управление величиной коммерческих банков как механизм формирования конкурентных преимуществ в условиях применения конкурентных стратегий М. Портера

©2011 Д.В. Удалова

Самарский государственный экономический университет

E-mail: UdalovaDV@solid.ru

В статье определено и аргументировано влияние фактора “величина коммерческого банка” на основные параметры банковской конкурентоспособности с позиции теории конкурентных преимуществ М. Портера. Приведены механизмы воздействия изучаемого фактора на состояние его конкурентных преимуществ. Выявлены достоинства и недостатки применяемых способов наращивания размера банка с целью повышения конкурентоспособности. Исследовано влияние динамики размера банка на состояние его конкурентных преимуществ.

*Ключевые слова:* конкурентные преимущества, размер банка, конкурентоспособность, российские банки, капитал, банковские активы, издержки, экономия масштабов.

Банковская конкурентоспособность – это способность банков выдерживать конкуренцию на рынке банковских услуг и продуктов в условиях борьбы за клиента, за общее количество и его качество. Конкурентоспособность любой организации обеспечивается наличием конкурентных преимуществ. Проведение анализа факторов, оказывающих влияние на конкурентные преимущества, позволит управлять ими и, следовательно, общей эффективностью деятельности банка. По нашему мнению, одним из значимых среди факторов конкурентоспособности является величина банка.

Банковский капитал и размер активов банка, т.е. величина банка, во многом определяют его развитие и являются материальной базой функционирования в целом. Эти два параметра оказывают влияние на создание и управление конкурентными преимуществами банка.

Считаем, что данный фактор оказывает влияние на основные составляющие конкурентоспособности банка:

- качество банковского продукта, услуги, уровень доступа к ним, цены;
- надежность и стабильность банка, репутация;
- показатели эффективности использования имеющихся финансовых ресурсов.

Приведем механизмы повышения конкурентоспособности банков.

Данный фактор сочетает в себе материальную и нематериальную стороны воздействия на конкурентоспособность банка.

Материальная сторона проявляется в увеличении банковского капитала, и, таким образом, отражает ресурсный потенциал банка. Величина банка непосредственно определяет материальные возможности банка.

Ресурсная база играет одну из первостепенных ролей с точки зрения реализации продуктовой политики банка, которая обеспечивает формирование конкурентных преимуществ за счет вывода на рынок качественно новых, либо модернизированных банковских услуг и продуктов. Увеличение ресурсной базы позволяет расширить, а также оптимизировать региональное присутствие банка. Банк имеет возможность ввести более агрессивную политику продаж, с точки зрения управления рисками, исходя из защитной функции банковского капитала.

Положительным эффектом от управления исследуемым фактором является увеличение ресурсного потока банка либо его стабилизация.

Величина банка зависит от реализации различных стратегий наращивания капитала, формирование конкурентных преимуществ может происходить также за счет проявления специфики этих стратегий, например, при консолидации банков, обладающих взаимодополняющими ресурсами, посредством их комбинации возможностей для ведения успешной деятельности становится больше.

Отдельно следует рассмотреть воздействие фактора на издержки. При реализации конкурентной стратегии лидерства в издержках укрупнение размера банка оказывает влияние на конкурентоспособность банка.

Размер банка во многом определяет его стабильность, что является достаточным основанием для более легкого выхода на денежный рынок и рынок капитала. Расширение границ участия на разнообразных торговых площадках позволяет решать финансовые вопросы при реализации собственных инвестиционных стратегий значительно быстрее за счет больших возмож-

ностей в получении заемных ресурсов в необходимых объемах по лучшим ценам.

Финансово-устойчивый банк в большей мере способен выстроить долгосрочные финансово-экономические связи с различными контрапартнерами. Консолидация банковского капитала и интеграция бизнеса обеспечивают дополнительную возможность банку оказывать влияние на внешние финансовые потоки. При успешной реализации интеграционных процессов в соответствии с разработанной стратегией экономического развития увеличивается оборот активов, что позволяет экономить на издержках путем получения возможности выбора наиболее выгодных условий взаимоотношений с контрапартнерами. В этом случае банк выступает в роли высококачественного клиента, пользователя услуг. Таким образом, наращивание величины банка позволяет сократить собственные издержки.

Наращивание величины банка посредством использования процессов консолидации и интеграции бизнеса часто происходит с целью достижения эффекта экономии масштабов.

Ликвидация дублирующих функций в связи с оптимизацией кадрового состава и повышением уровня его квалификации, а также за счет централизации ряда услуг позволяет получить эффект сокращения данного вида постоянных издержек. Таким образом, при возрастании объемов продаж имеем сокращение издержек на единицу производимых банковских продуктов и оказываемых услуг и, как следствие, падение общей себестоимости. Снижение данного показателя при сохранении качества услуг и банковских продуктов в условиях неотрицательной динамики объема продаж приводит к максимизации прибыли.

Централизация услуг, каналов и общей стратегии продвижения банковских продуктов и услуг позволяет добиться значительной экономии при условии расширения их линейки. Экономия масштабов происходит за счет приобретения, которое при консолидации становится более выгодным, и использования лицензионного программного обеспечения, затраты на которое покрываются только ростом объемов продаж, связанных с его эксплуатацией. Таким образом, имеющиеся ресурсы, как правило, используются более эффективно, а следовательно, увеличивается норма прибыли банка.

Мотивом централизации капитала банков часто является увеличение объемов активных операций банка и собственных инвестиций. В данном случае объединенный капитал выполняет свою защитную функцию. Таким образом, чем больше размер банка, тем больше у него воз-

можностей для осуществления более высокодоходных операций за счет способности покрытия возникающих рисков и поддержания собственной финансовой устойчивости.

Укрупнение банка приводит к усилению экономической концентрации. Экономическая концентрация оказывает влияние на состояние конкуренции посредством увеличения доли рынка. Чем крупнее банк, тем выше уровень его влияния на рынок.

*Нематериальная сторона* фактора раскрывается в создании предпосылок для активного развития внешних и внутренних возможностей и динамических способностей банка, которые М. Портер относит к отдельному типу конкурентных преимуществ.

Размер банка является одним из важных критериев для выхода на новые сегменты рынков. Имея выход на зарубежный рынок капитала, в частности ценных бумаг, банк имеет возможность расширить собственную линейку предоставляемых услуг. Таким образом, банк сможет предоставлять эксклюзивные услуги своим клиентам, для которых появится больше вариантов инвестиционных решений.

Банки, применяющие стратегию наращивания капитала путем консолидации, имеют больше возможностей для обращения капитала внутри объединенной структуры, а также более дешевый доступ к ресурсам и клиентской базе путем оказания сопутствующих основным по отношению к прочим участникам объединенной структуры (например, банковским холдингам) услуг.

В результате консолидации капиталов в форме слияния и присоединения банков ее участники получают специфичные знания о состоянии рынка и продуктах, новую клиентскую базу, уникальные разработки.

Повышение эффективности деятельности банка в условиях конкуренции на рынке банковских услуг напрямую зависит от эффективного менеджмента банка, что справедливо для любой организации.

Укрупнение банка путем его реорганизации позволяет поднять уровень управления на разных ступенях осуществления менеджмента. Это происходит в случае наличия исходного качественного менеджмента банка-инициатора консолидации, который является основным в укрупненной структуре и чей менеджмент будет распространяться на банк-мишень в ходе интеграции бизнеса согласно обозначенному плану. В данном случае необходимо переработать стратегию управления банковским бизнесом с учетом риска, который несут крупные компании и ко-

## Влияние фактора в динамике на состоянии конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество (КП) (согласно теории М. Портера)	Элемент управления конкурентным преимуществом	Влияние положительной динамики фактора на КП (влияет / не влияет)	Влияние отрицательной динамики фактора на (КП) (влияет / не влияет)
Лидерство в издержках	Выбор источников финансирования	Влияет (Банки более крупной величины по показателям размеров капитала и активов имеют более широкий выбор источников финансирования. За счет выхода на денежные рынки и рынки капитала проявляются эффекты финансовой синергии, т.е. происходит снижение издержек)	Влияет (Сокращение размера банка приводит к снижению финансовой надежности и устойчивости, возможности выхода на денежный рынок и рынок капиталов сокращаются, что приводит к снижению эффективности деятельности)
	База контрагентов по собственным сделкам банка	Влияет (База расширяется за счет увеличения лимитов на банк у контрагентов, проявляются эффекты финансовой синергии)	Влияет (Ограничение количества лучших предложений для заключения выгодных спекулятивных сделок приводит к снижению результативности деятельности)
	Удельные постоянные издержки	Сокращение данного вида издержек за счет эффекта экономии масштабов в объединенной структуре в случае консолидации бизнеса (операционная синергия)	В случае сокращения размера банка и сворачивания деятельности, удельные постоянные издержки растут, эффективность снижается
	Внутри корпоративный доступ к ресурсной и клиентской базе	Влияет (В результате укрупнения бизнеса в результате консолидации объединенной структуры становится возможной экономия себестоимости проведения операций за счет дешевого доступа к ресурсам и клиентской базе объединенной структуры (экономика охвата) Операционная синергия)	Влияет в частных случаях реорганизации, направленной на сокращение размера банка (в том числе выход из банковского холдинга, банковской группы), в условиях отсутствия сформированной собственной клиентской базы и направленности бизнеса
	Внедрение и применение ноу-хау	Влияет (Крупные банки имеют больше ресурсного потенциала (за счет достаточной ликвидности) для внедрения и применения ноу-хау (собственных и разработок сторонних организаций), позволяющих снизить издержки. Объединенная структура имеет свободный доступ к ноу-хау банков применяемых до реорганизации (консолидации))	Влияет (Достаточно длительный срок окупаемости внедрения ноу-хау приводит к снижению финансовых показателей за этот период. Дорогостоящие вложения могут привести к одномоментному снижению ликвидности мелких банков)
	Прочие элементы управления КП, наличие и влияние которых определяются наращением /сокращением динамики фактора	Зависимость от применяемого механизма укрупнения	
Дифференциация продукта	Внедрение ноу-хау	Дифференциация продукта за счет внедрения ноу-хау (операционная синергия)	Невозможность либо несвоевременность внедрения ноу-хау приводит к снижению эффективности банковской деятельности, к упущению экономических выгод
	Регионально-географическое присутствие	Расширение регионально-географического присутствия	Невозможность расширения регионально-географического присутствия, возможное его сокращение
	Линейка продуктов и услуг	Расширение линейки продуктов и услуг за счет возможности выхода на новые сегменты рынка банковских и инвестиционных услуг, внедрение ноу-хау	Невозможность расширения линейки продуктов и услуг за счет выхода на новые сегменты рынка банковских и инвестиционных услуг, внедрения ноу-хау
Конкурентное преимущество, характерное для банковской сферы	Объем активных операций	Увеличение объема активных операций (реализация защитной функции капитала, нормативы Н1, Н6)	Сокращение объема активных операций (при реализации защитной функции капитала)
Прочие конкурентные преимущества	Информационное преимущество	Крупные банки имеют преимущество перед мелкими и средними банками за счет более легкого мониторинга рынков	
	Государственная поддержка и защита	Государство ведет стимулирующую политику в области наращивания банковского капитала	
	Прочие элементы управления КП, наличие и влияние которых определяются наращением / сокращением динамики фактора	В зависимости от способа наращивания размера банка, от механизма и целей осуществления консолидации бизнеса, концентрации капитала под влиянием изменяющихся рыночных условий происходит воздействие на конкурентные преимущества	

торый связан с недостатками, присущими таким организациям. Минусы в управлении крупными структурами являются следствием их громоздкости. К ним относим недостаточно быстрое реагирование на изменения в рыночной конъюнктуре; формализацию управленческих решений, принимаемых на основании усредненных анализируемых показателей по причине сложности сформировать совокупные объективные исходные аналитические данные; и др.

При объединении двух равнозначных по качеству управления структур успех в решении задачи по повышению эффективности менеджмента будет достигнут только в случае разработки и реализации новой стратегии интеграции, наряду с общей стратегией развития консолидированной структуры.

Использование внутренних источников наращивания банковского капитала имеет влияние на усиление конкурентных позиций на рынке: во-первых, оказывает положительное воздействие, находящее отражение при использовании внешних источников укрупнения банков, во-вторых, за счет постепенного характера реализации данного способа отрицательного воздействия на развитие бизнеса конкретного банка не имеет. Этого не происходит, поскольку наращивание банковского капитала будет являться результатом естественного органического роста. При капитализации прибыли, распределении фондов бизнес в наибольшей степени ориентирован на максимально эффективное использование имеющихся ресурсов с целью максимизации прибыли. Применение данного способа наращивания величины банка позволяет достичь баланса соответствия целей менеджмента в банке и средств их достижения. То есть происходит постепенное наращивание качественных активов, сбалансированных по уровню капитала; достигается оптимум между риском и доходностью операций. В случае выбора стратегии органического роста банку необходимо соблюдать баланс спроса и предложения и анализировать рынок, более точно выявляя потребности рынка, тогда имеющиеся ресурсы будут распределены наиболее эффективно.

К нематериальной стороне проявления исследуемого фактора отнесем также и дополнительную государственную защиту. Реализация различных государственных финансово-экономи-

ческих программ и акций посредством участия в них банков чаще всего начинается именно с крупных банков, что последним дает безусловное конкурентное преимущество за счет положительной динамики числа клиентов банков - участников программ.

Крупные банки обладают статусом надежности относительно мелких банков, что дает конкурентные преимущества в силу того, что они являются привлекательными для клиентов всех категорий - физических и юридических лиц.

Банки средних размеров, как правило, - это крупные региональные банки, они более привлекательны для широкой массы клиентов за счет статуса надежности, а также за счет более гибкого подхода при обслуживании клиентов и продуктовых предложений для них по сравнению с федеральными банками.

Крупные банки обладают информационным преимуществом перед более мелкими участниками рынка банковских услуг за счет более легкого осуществления мониторинга рынков, что позволяет оптимально перераспределить финансовые ресурсы, направляемые на развитие соответствующего сегмента бизнеса.

Таким образом, заключаем, что динамика величины банка оказывает влияние на его конкурентоспособность посредством создания конкурентных преимуществ (см. таблицу).

Степень воздействия и результаты применения механизмов управления размером банка как фактором повышения конкурентоспособности банка на любом уровне (микро-, мезо-, макроуровнях) не являются одинаковыми для всех случаев. Результативность применения данного фактора зависит от исходных внутренних и внешних условий функционирования каждого отдельного банка, от стратегии повышения конкурентоспособности банка, от методов наращивания его размера, от структуры вновь образованного капитала и активов.

1. *Hierarchical O.* Control and Optimal Firm Size // *J. of Political Economy.* 1967. Vol. 75.

2. *Депамфилис Д.* Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы: пер. с англ. М., 2007.

3. *Василенков А.С.* Основные мотивы слияний и поглощений и их последствия // *Инвестиционный банкинг.* 2009. □ 2.

Поступила в редакцию 07.03.2011 г.