

Трибуна молодого ученого

УДК 336.7

**АШБА Араби Асланович**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-5496-0694>

Ашба Араби Асланович, аспирант Департамента финансовых рынков и банков, Москва, Россия. E-mail: arabi09@yandex.ru

*Научный руководитель: Соколинская Наталья Эвальдовна, кандидат экономических наук, профессор Департамента финансовых рынков и банков, Москва, Россия. E-mail: nsokolinskaya@fa.ru*

**МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ**

**Аннотация:**

**Предмет/тема.** Розничный бизнес российских банков является важным направлением развития банковской деятельности не только для самих кредитных организаций, но и социально-экономического развития страны в целом. Традиционно привлечение сбережений населения выступает основой формирования ресурсной базы коммерческих банков, а их преобразование в кредитные активы позволяет повысить платежеспособность и качество жизни населения страны. В статье рассматриваются аналитические, организационные и методические подходы к формированию базы конкурентной стратегии коммерческого банка, который позволит выбрать, разработать и реализовать наиболее эффективные инструменты конкуренции на рынке розничных услуг.

**Цели/задачи.** Разработка модели выбора конкурентной стратегии коммерческого банка на рынке розничных услуг.

**Методология.** Выбор методов проведения исследования основан на необходимости решения задач конкурентного развития банковской деятельности. Настоящее исследование проведено с помощью общенаучных методов, а также методов маркетингового и статистического анализа.

**Вывод.** Современные тенденции универсализации банковской деятельности являются катализатором развития розничного направления бизнеса в российских банках. В этих условиях усиливается межбанковская конкуренция на рынке розничных банковских услуг, что требует от банков взвешенного и обоснованного подхода к осуществлению конкурентного поведения.

**Ключевые слова:** банковская конкуренция, розничный бизнес, рынок банковских услуг, конкурентное поведение, конкурентная стратегия.

**JEL classification:** G21

**Arabi A. Ashba**, PhD student, Financial Markets and Banks Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow (E-mail: arabi09@yandex.ru).

*Supervisor: Natalia E. Sokolinskaya, Candidate of Economic Science, Professor, Financial Markets and Banks Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow (E-mail: profsokn@rambler.ru).*

## **MODELLING OF THE PROCESS OF CHOOSING COMMERCIAL BANK'S COMPETITIVE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE RETAIL MARKET**

### **Abstract**

**Subject/ Topic** Retail business of the Russian banks is an important direction of development of bank activity not only for credit institutions, but also for the social and economic development of the country in general. Traditionally the attraction of savings of the population acts as a basis of generation of commercial banks resource base, and their transformation into credit assets allows to increase solvency and life quality of the population. In article analytical, organizational and methodical approaches to the formation of basis of the commercial bank competitive strategy which will allow to choose, develop and realize the most effective instruments of the competition in the market of retail services are considered.

**Goals/Objectives** Development of the model of choice of the commercial bank competitive strategy in the retail market.

**Methodology** The choice of the research methods is based on the need to solve the problems of bank activity's competitive development. The current research is conducted by means of general scientific methods and also methods of marketing and statistical analysis.

**Conclusions and Relevance** Current trends of bank activity universalization are the catalyst of the retail business development in the Russian banks. In these conditions the interbank competition in the market of retail banking services demands the weighed and reasonable approach of the banks to the implementation of competitive behavior.

**Keywords:** *bank competition, retail business, market of banking services, competitive behavior, competitive strategy*

Современное развитие деятельности коммерческого банка невозможно осуществлять без внедрения хотя бы основ стратегического планирования. Постоянное усиление межбанковской конкуренции, вовлечение других финансовых институтов в этот процесс, цифровизация процессов банковского обслуживания формирует предпосылки для реализации взвешенного подхода к выбору конкурентной стратегии коммерческого банка (Андреева 2015).

В настоящее время розничный бизнес представляет собой высоко маржинальную и в то же время высокорискованную часть банковского бизнеса. При этом следует учитывать, что именно частные клиенты подвержены импульсивному выбору обслуживающего банка (Губин и др.

2018). Вместе с тем, можно выделить ключевые особенности конкурентного поведения коммерческих банков на рынке розничных услуг:

- цифровизация банковского обслуживания частных клиентов, что позволяет вывести розничный бизнес из сферы масс-маркета в область индивидуализации банковских продуктов и услуг (Лычева и др. 2017). Современные технологии и инструменты банковских инноваций в полной мере отвечают запросам розничных клиентов и способствуют все большей индивидуализации банковского бизнеса, что ранее было возможно лишь при обслуживании VIP-клиентов (Руснякова и др. 2018);

- восприимчивость розничных клиентов к внешнему проявлению результатов банковского обслуживания, субъективный характер выбора коммерческого банка определяет возможность эффективного использования инструментов современного банковского маркетинга (Гордейко 2014);

- необходимость постоянного информирования клиентов о продуктах и услугах банка на розничном рынке (Скачко 2016).

Несмотря на достаточно длительный период активного развития банковского бизнеса, в современных условиях российские банки не стремятся разрабатывать и реализовывать какие-либо стратегии развития. Практический опыт стратегического планирования отсутствует в российских банках в принципе, а конкурентную стратегию не разрабатывают даже крупнейшие банки страны. Наиболее ценный опыт реализации банковских стратегий имеет Сбербанк, как системообразующий банк, который является флагманом развития всей национальной банковской системы. Стратегическое планирование Сбербанк использует в своей деятельности с 2008 года, а разделение стратегических направлений развития розничного и корпоративного бизнеса в сочетании с оценкой внешней (рыночной) среды их реализации позволяет сделать вывод о моделировании конкурентного поведения со стороны банка.

В то же время далеко не все банки из списка системно значимых банков России разрабатывают стратегию развития. Следует отметить, что ускорение технологического процесса в банковской сфере в целом, и в области обслуживания розничных клиентов в частности, требует от российских банков более внимательного отношения к моделированию собственного конкурентного поведения (Валенцева и др. 2016). В этой связи можно выделить следующие параметры эффективности конкурентной стратегии или (при ее отсутствии) конкурентного поведения коммерческого банка на рынке розничных услуг:

- доля банка на рынке розничных услуг, при этом может анализироваться как общероссийский рынок, так и территориальный (региональный, республиканский и т.д.) сегмент этого рынка, выбор базы исследования зависит от масштабов деятельности коммерческого банка;

- участие банка на различных сегментах розничного рынка: свидетельствует о возможностях диверсификации розничного бизнеса, а также наличии взаимодополняемых и взаимозаменяемых продуктов и услуг (Наумова 2015);

- наличие клиентоориентированного подхода: изучение потребностей потенциальных и реальных клиентов розничного сегмента банковского рынка позволяет банку сформировать наиболее востребованный продуктовый ассортимент, а также обеспечит лояльность клиентов банку;

- использование инновационных технологий обслуживания частных клиентов позволяет не только обеспечить круглосуточный доступ клиентов к банковским услугам, но и сформировать имидж технологичного, современного банка (Киселева 2016). Исследование эффективности конкурентного поведения российских банков на рынке розничных услуг осуществляется на основе его сегментирования, то есть в разрезе депозитных и кредитных услуг (таблица 1).

**Таблица 1 – Результативность конкурентного поведения российских банков в розничном сегменте банковского рынка (по состоянию на 01.01.2018) (Информационный банковский портал Банки.ру)**

Банк	Розничное кредитование		Вклады населения	
	млрд.руб.	доля рынка, %	млрд.руб.	доля рынка, %
Сбербанк	4924,5	39,4	9130,8	44,5
ВТБ	2249,8	18,0	2410,9	11,7
Газпромбанк	372,2	3,0	675,4	3,3
Россельхозбанк	359,9	2,9	772,9	3,8
Альфа-Банк	291,4	2,3	337,4	1,6
Райффайзенбанк	220,5	1,8	-	-
Почта Банк	214,6	1,7	-	-
Хоум Кредит	181,6	1,5	-	-
Дельтакредит	158,7	1,3	-	-
Тинькофф Банк	151,0	1,2	-	-
Бинбанк	-	-	470,3	2,3
ФК Открытие	-	-	336,7	1,6
Промсвязьбанк	-	-	314,3	1,5
Московский кредитный банк	-	-	269,7	1,3
Совкомбанк	-	-	267,4	1,3

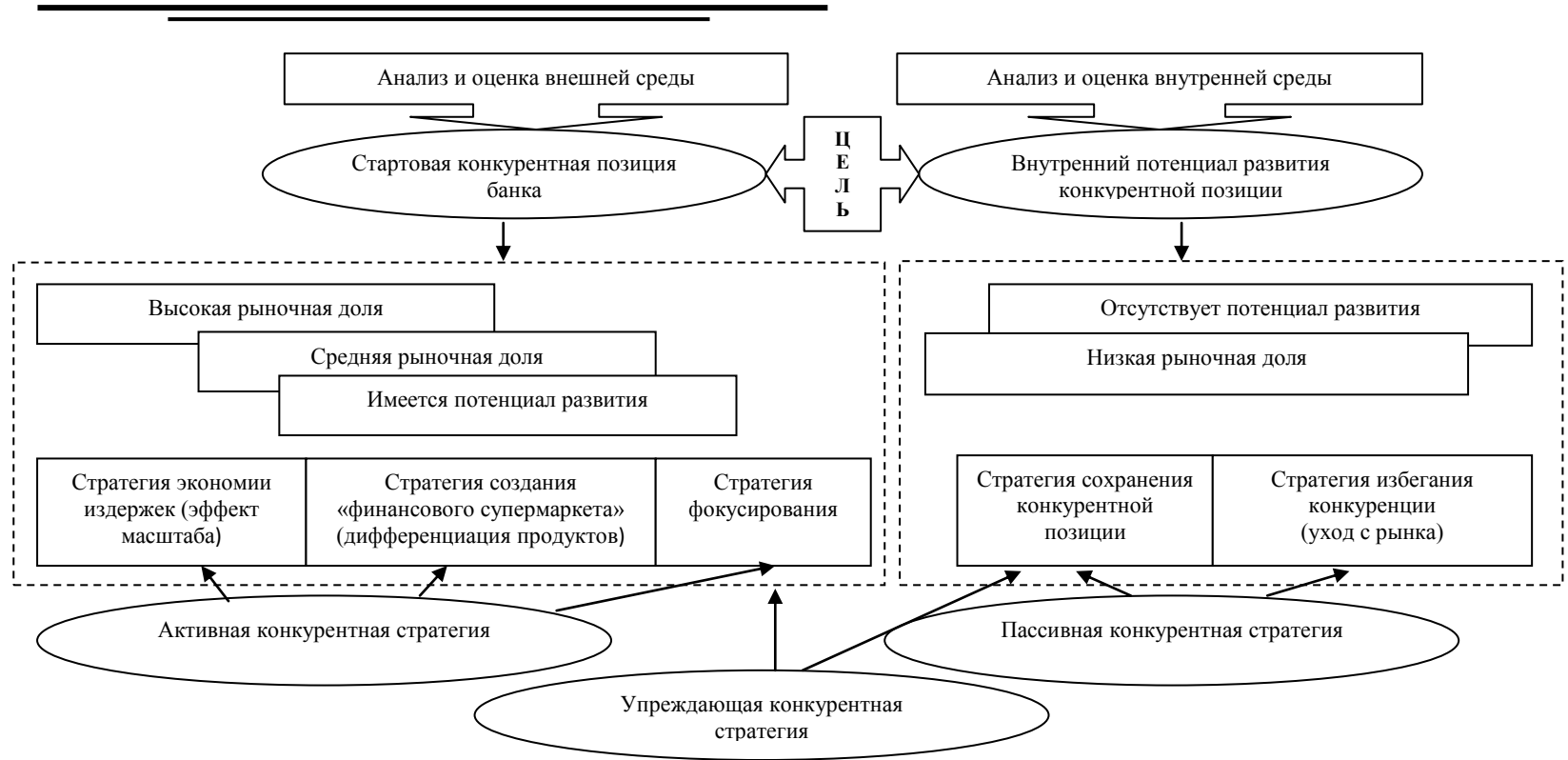
Результаты сравнительного анализа конкурентного поведения российских банков, занимающих лидирующие позиции на рынке розничных услуг, позволяют выделить пять крупнейших банков, лидирующих как в депозитном, так и в кредитном сегменте: Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк, Альфа-Банк. Примечательно, что первые четыре названных банка относятся к банкам с участием государственного капитала и лишь один банк представляет сегмент

частных акционерных банков. Полноценную стратегию развития среди банков-лидеров разрабатывают лишь Сбербанк и Россельхозбанк (Богомолов и др. 2014).

Таким образом, обобщение результатов проведенного исследования позволяет представить портрет конкурентоспособного коммерческого банка, формирование которого позволит осуществлять успешную деятельность на рынке розничных услуг (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Портрет конкурентоспособного банка на основе эффективности его конкурентного поведения**



**Рисунок 2 – Модель выбора типа и вида конкурентной стратегии развития деятельности коммерческого банка на рынке розничных услуг**

Разработка и реализация конкурентной стратегии является ключевым фактором успешности деятельности банка на розничном рынке банковских услуг за счет рационализации усилий банка и концентрации его финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов (Колесникова 2012).

Итак, моделирование процесса выбора конкурентной стратегии коммерческого банка базируется на последовательном выполнении определенных этапов стратегического планирования:

1. Исследование условий внешней среды банка, которые могут повлиять на развитие розничного бизнеса.

2. Исследование возможностей внутренней среды банка в реализации конкурентного развития розничного бизнеса: финансовый (ресурсный), технологический и кадровый потенциал банка.

3. Формирование целостного представления о месте банка на конкретном рыночном сегменте и потенциале его расширения (развития): моделирование конкурентной позиции и конкурентоспособности банка. На этом этапе создается портрет конкурентоспособности банка, а также отображается его место на рынке розничных услуг.

4. Соотнесение конкурентных возможностей банка и целей его стратегического развития (Кузнецова 2014).

5. Выбор типа и вида модели конкурентного поведения банка на рыночном сегменте, выраженный в конкретной конкурентной стратегии.

В обобщенном виде модель выбора конкурентной стратегии коммерческого банка на рынке розничных услуг представлена на рисунке 2.

Таким образом, результатом моделирования процесса выбора конкурентной стратегии коммерческого банка на рынке розничных услуг является определение типа и вида конкурентного поведения банка на основе осуществления предварительного комплексного анализа всех факторов, которые оказывают влияние на развитие розничного бизнеса. Универсальность предлагаемой модели заключается в возможности ее использования для банка любого масштаба, а также разработки либо полноценной конкурентной стратегии банка, либо стратегических направлений развития его конкурентного поведения. Выбор конкретных результатов реализации данной модели будет зависеть от возможностей и целевых установок развития розничного бизнеса коммерческого банка.

#### **Список источников:**

1. Андреева и др. 2015 – *Андреева О.В., Камалетдинова Р.И.* Современное состояние розничного банковского обслуживания в России // Заметки ученого. 2015. № 3 (3). С. 8-13.

2. Богомолов и др. 2014 – *Богомолов С.М., Ильина Л.В., Копченко Ю.Е.* Стратегии деятельности региональных банков на рынке розничных услуг // Глобальный научный потенциал. 2014. № 10 (43). С. 125-127.

3. Валенцева и др. 2016 – *Валенцева Н.И., Поморина М.А.* Модернизация бизнес-моделей деятельности отдельных групп российских коммерческих банков // Вестник Финансового университета. 2016. № 6 (96). С. 108-119.

4. Гордейко 2014 – *Гордейко С.Г.* Клиентоцентричность – перспективная стратегия розничного банковского бизнеса // Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2014. № 1. С. 20-34.

5. Губин и др. 2018 – *Губин А.В., Мишулин Г.М.* Клиентоориентированность как ключевая составляющая стратегий банков в контексте внедрения интегративной маркетинговой модели розничного банковского бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2018. № 10 (99). С. 1023-1027.

6. Киселева 2016 – *Киселева К.П.* Факторы конкурентоспособности коммерческого банка // Наука, техника и образование. 2016. №7. С.98-101.

7. Колесникова 2012 – *Колесникова И.В.* Развитие розничного банковского бизнеса как конкурентное преимущество эффективной банковской деятельности // Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 1. С. 112-118.

8. Кузнецова 2014 – *Кузнецова Е.И.* Механизм формирования конкурентной стратегии банка // Вестник экономической безопасности. 2014. № 1. С. 28-31.

9. Лычева и др. 2017 – *Лычева И.М., Молчанова В.А.* Развитие отношений с клиентами в банковском ритейле // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2017. № 1. С. 245-249.

10. Наумов 2015 – *Наумов В.Н.* Маркетинговые стратегии удержания клиентов в условиях экономического кризиса // Проблемы современной экономики. 2015. №1 (53). С. 157 – 160.

11. Руснякова и др. 2018 – *Руснякова С.В., Родионова Т.С.* Пути развития розничного банковского бизнеса // Экономика и социум. 2018. № 6 (49). С. 1011-1015.

12. Скачко 2016 – *Скачко Е.Л.* Социология банковских стратегий по привлечению клиентов и повышению их лояльности в современных кризисных условиях // Перспективы науки. 2016. № 7 (82). С. 33-37.

13. Информационный банковский портал Банки.ру // Режим доступа: <http://banki.ru/> (дата обращения 25.04.2019).

#### References:

Andreeva et al. (2015) – *Andreeva O.V., Kamaletdinova R.I.* The current state of retail bank service in Russia [Sovremennoe sostoyanie rozничного bankovskogo obsluzhivaniya v Rossii], Scientist's notes [Zametki uchenogo] 2015 #3 (3). Pp.8-13 [in Russian].

Bogomolov et al. (2014) – *Bogomolov S.M., Il'ina L.V., Kopchenko Y.E.* Business strategies of regional banks in the market of retail services [Strategii deyatel'nosti regional'nyh bankov na rynke rozничnyh uslug], Global scientific potential [Global'nyj nauchnyj potencial] 2014 #10 (43). Pp.125-127 [in Russian].

Gordejko (2014) – *Gordejko S.G.* Customer Centricity – the perspective strategy of retail banking business [Klientocentrichnost' – perspektivnaya strategiya rozничного bankovskogo biznesa], Kliyenting and management of a client portfolio [Kliyenting i upravlenie klientskim portfelem] 2014 #1. Pp.20-34 [in Russian].



Gubin et al. (2018) – *Gubin A.V., Mishulin G.M.* Customer focus as a key component of strategy of banks in the context of introduction of integrative marketing model of retail banking business [Klientoorientirovannost' kak klyuchevaya sostavlyayushchaya strategij bankov v kontekste vnedreniya integrativnoj marketingovoj modeli roznichnogo bankovskogo biznesa], Economy and business [Ekonomika i predprinimatel'stvo] 2018 #10 (99). Pp.1023-1027 [in Russian].

Kiseleva (2016) – *Kiseleva K.P.* Factors of commercial bank competitiveness [Faktery konkurentosposobnosti kommercheskogo banka], Science, equipment and education [Nauka, tekhnika i obrazovanie] 2016 #7. Pp.98-101 [in Russian].

Kolesnikova (2012) – *Kolesnikova I.V.* Development of retail banking business as a competitive advantage of the effective bank activity [Razvitie roznichnogo bankovskogo biznesa kak konkurentnoe preimushchestvo effektivnoj bankovskoj deyatel'nosti], Russian economic online magazine [Rossijskij ekonomicheskij internet-zhurnal] 2012 #1. Pp.112-118 [in Russian].

Kuznecova (2014) – *Kuznecova E.I.* Mechanism of formation of competitive bank strategy [Mekhanizm formirovaniya konkurentnoj strategii banka], Messenger of economic security [Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti] 2015 #1. Pp.28-31 [in Russian].

Lycheva et al. (2017) – *Lycheva I.M., Molchanova V.A.* Development of the relations with clients in bank retail [Razvitie otnoshenij s klientami v bankovskom ritejle], Bulletin of the Belgorod state technological university of V.G. Shukhov [Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta im. V.G. SHuhova] 2017 #1. Pp.245-249 [in Russian].

Naumov (2015) – *Naumov V.N.* The marketing strategy of clients keeping in the conditions of economic crisis [Marketingovye strategii uderzhaniya klientov v usloviyah ekonomicheskogo krizisa], Problems of modern economy [Problemy sovremennoj ekonomiki] 2015 #1 (53). Pp.157-160 [in Russian].

Rusnyakova et al. (2018) – *Rusnyakova S.V., Rodionova T.S.* Ways of development of retail banking business [Puti razvitiya roznichnogo bankovskogo biznesa], Economy and society [Ekonomika i socium] 2018 #6 (49). Pp.1011-1015 [in Russian].

Skachko (2016) – *Skachko E.A.* Sociology of bank strategy for customer attraction and increase in their loyalty in modern crisis conditions [Sociologiya bankovskih strategij po privlecheniyu klientov i povysheniyu ih loyal'nosti v sovremennyh krizisnyh usloviyah], Prospects of science [Perspektivy nauki] 2016 #7 (82)/ Pp.33-37 [in Russian].

Valenceva et al. (2016) - *Valenceva N.I., Pomorina M.A.* Modernization of business models of activity of separate groups of the Russian commercial banks [Modernizaciya biznes-modelej deyatel'nosti otdel'nyh grupp rossijskih kommercheskih bankov], Bulletin of the Financial university [Vestnik Finansovogo universiteta] 2016 #6 (96). Pp.108-119 [in Russian].

Information bank portal Banks.ru [Informacionnyj bankovskij portal Banki.ru] Access mode: <http://banki.ru>. (Date of the access 29.04.2019) [in Russian].