

## КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОАО “СБЕРБАНК РОССИИ” НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

© 2013 В.А. Переплкин, Е.В. Юртаев\*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, банк, Сбербанк России, интеллектуальный капитал, активы, пассивы, прибыль, банковские услуги.

Рассматриваются конкурентные преимущества, недостатки и проблемы развития ОАО “Сбербанк России”. Проводится сравнительный анализ основных показателей российских банков.

Глобализация мировой экономики, углубление международной специализации и кооперирования производства приводят к ускоренному развитию мировой торговли и к увеличению объема международных инвестиций<sup>1</sup>, существенно влияя на доходность и стабильность деятельности банков как в странах-резидентах, так и в странах их присутствия<sup>2</sup>.

В условиях кризисогенности мировой экономики, ускорения трансформационных процессов в мировой финансовой системе и усиления банковской конкуренции вопрос о поиске путей повышения конкурентоспособности банковских структур и формирования новых конкурентных преимуществ приобретает особую актуальность.

Конкуренция выступает важнейшим фактором, стимулирующим процессы концентрации капитала. Конкуренция в банковской системе намного сложнее, чем в любом другом секторе экономики. Ее особенности определяются составом участников, структурой сферы конкуренции, спецификой продукта, формами конкуренции, влиянием на другие сферы экономики и общественной жизни. Постоянно изменяющаяся конкурентная среда ставит перед банками задачу поддержания ликвидности, роста капитализации, расширения ресурсной базы, чтобы в конечном итоге сохранить и нарастить возможности дальнейшей деятельности по предоставлению услуг по конкурентным ценам<sup>3</sup>.

Банковская конкурентоспособность представляет собою способность банков выдерживать конкуренцию на рынке банковских услуг и продуктов в условиях борьбы за клиента, за их общее количество и качество, что

обеспечивается наличием конкурентных преимуществ<sup>4</sup>.

Проанализировав современное состояние банковской сферы с точки зрения формирования конкурентных преимуществ, необходимо отметить, что основными источниками последних выступают интеллектуальные и информационные ресурсы.

Б.Б. Леонтьев под интеллектуальным капиталом бизнеса понимает “стоимость совокупности имеющихся у него интеллектуальных активов, включая интеллектуальную собственность, его природные и приобретенные интеллектуальные способности и навыки, а также накопленные им базы знаний и полезные отношения с другими субъектами”<sup>5</sup>.

На современной стадии развития банковского дела интеллектуальный капитал выступает ведущей формой банковского капитала. Именно он определяет скорость обновления технологий и механизмов управления, являющихся в конечном итоге конкурентными преимуществами банка. Интеллектуальный капитал - это система капитальных устойчивых интеллектуальных преимуществ данной компании или фирмы на рынке<sup>6</sup>, для воспроизводства и развития которого требуется привлечение дополнительных средств.

Полноценная реализация конкурентных преимуществ банковской структуры подразумевает необходимость существования структуры создания, поддержания и развития интеллектуального капитала (портфеля компетенций кадров банка, позволяющего рационально исполнять стоящие перед банковской организацией цели). Особенности создания интеллектуального капитала в банковской

\* Переплкин Вячеслав Александрович, доктор экономических наук, доцент; Юртаев Евгений Владимирович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: evgenii-yurtaev@mail.ru.

отрасли определяются теми обстоятельствами, что банковская организация осуществляет деятельность в области услуг и сфокусирована на их предоставлении<sup>7</sup>.

Рассмотрим конкурентные преимущества крупнейшего банка - Сбербанка РФ, ставшего за последние годы крупнейшим и наиболее значимым финансовым институтом Центральной и Восточной Европы, а также одним из заметных участников мирового финансового рынка. Указанные изменения произошли на фоне исключительно динамичного развития российского банковского рынка. Возможности и потенциал развития Сбербанка будут и в дальнейшем во многом определяться наличием сильных конкурентных позиций на российском финансовом рынке, который в среднесрочной перспективе способен остаться одним из самых быстрорастущих и привлекательных в мире. Сегодня Сбербанк является абсолютным лидером российской банковской системы. По своим рыночным позициям, по объему активов и капитала, по своим финансовым результатам и масштабам инфраструктуры он в несколько раз превосходит своих ближайших конкурентов. Масштаб и устойчивость Сбербанка особенно очевидно проявились в периоды нестабильности на финансовых рынках.

В своей стратегии развития до 2014 г. Сбербанк России заявляет о четырех группах конкурентных преимуществ:

- ♦ значительная клиентская база во всех сегментах (корпоративные и розничные, крупные и мелкие клиенты) и регионах страны;

- ♦ масштаб операций как с точки зрения финансовых показателей (доступные размер и дюрация операций, доступ к ресурсам, международные рейтинги, возможность инвестиций), так и с точки зрения количества и качества физической инфраструктуры (в частности, уникальная сбытовая сеть для розничных и корпоративных клиентов);

- ♦ бренд и репутация Банка в первую очередь связаны с огромным ресурсом доверия Банку со стороны всех категорий клиентов;

- ♦ коллектив Банка и значительный накопленный опыт. Большое количество опытных квалифицированных специалистов во всех регионах России, огромный управленческий опыт в рамках одной из самых масштабных организаций в мире, процессы и системы, которые в целом адекватны решению задач уникального масштаба и сложности.

Из представленных на рисунке<sup>8</sup> данных об основных финансовых показателях российских банков видно, что лидером по объему чистой прибыли и по размеру активов Сбербанк на порядок превосходит своих ближайших конкурентов.

За прошедший год показатель чистой прибыли по Сбербанку вырос на 7,29%. Показатель чистой прибыли неразрывно связан с показателями активов и пассивов банка, которые требуют отдельного рассмотрения.

Прирост активов нетто за период с ноября 2011 г. по ноябрь 2012 г. по Сбербанку России составил 30%, максимальное значение у Газпромбанка - 40%, но в абсолютном выражении изменение активов нетто у Сбербанка

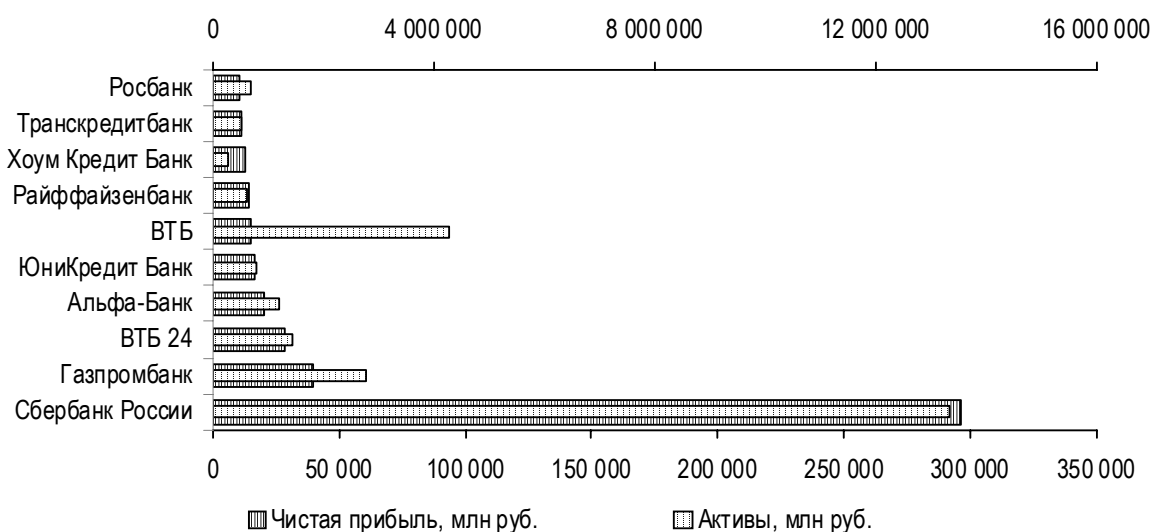


Рис. Чистая прибыль и активы крупных банков РФ по состоянию на ноябрь 2012 г.

Рейтинг российских банков по величине рентабельности активов

Позиция в рейтинге	Название банка	Ноябрь, 2012, %	Ноябрь, 2011, %	Изменение, %
1	Лето Банк	54,84	1,59	53,25
2	БНП Париба Восток	24,48	0,66	23,82
3	Финансовые Услуги	19,59	2,53	17,06
4	Транзит	19,28	10,28	9
5	Платежный Центр	18,91	23,69	-4,79
6	Фольксваген Банк Рус	16,61	-8,87	25,48
7	Росинтербанк	16,51	0,95	15,56
8	Идельбанк	16,33	0,11	16,22
140	Сбербанк России	2,95	3,53	-0,58
164	ВТБ 24	2,69	2,58	0,11
286	Газпромбанк	1,87	2,09	-0,21
693	Газбанк	0,48	0,31	0,16
700	ВТБ	0,45	0,03	0,41
714	Банк Москвы	0,40	0,51	-0,11
789	Россельхозбанк	0,15	0,03	0,12

Источник. Информационный портал Banki.ru. URL: www.banki.ru.

России было выше в 4 раза (3 323 459 млн руб. против 801 217), чем у ближайшего конкурента - Газпромбанка.

Из таблицы видно, что, несмотря на огромные масштабы используемых денежных средств, процессы в Сбербанке выстроены неэффективно, банк теряет много денежных средств при оказании услуг по существующим технологическим схемам предоставления банковских продуктов. Услуги получают дорогими для банка (величина рентабельности активов Сбербанка России составляет 2,95 млн руб.). Наиболее рентабельными являются международные банки (БНП Париба Восток - 24,48 млн руб., Фольксваген Банк Рус - 16,61 млн руб.), следовательно, для выхода на международные рынки и захвата новых рынков сбыта банковской продукции Сбербанку России необходимо выстроить оптимизирующую расходы схему предоставления услуг.

На фоне среднесрочного потенциала развития рынка, складывающихся в последнее время кризисных явлений на финансовых рынках и текущей ситуации внутри Сбербанка перед ним встает ряд принципиальных вызовов и угроз. К ним относятся:

♦ усиление конкуренции на российском финансовом рынке, связанное как с приходом на рынок иностранных банков, обладающих новыми и более совершенными методами работы, так и с процессами консолидации рынка, ускоряющимися в результате

финансового кризиса. В своем нынешнем состоянии Банк оказался неспособным эффективно противостоять более интенсивной конкуренции, о чем свидетельствуют значительная потеря доли рынка розничных услуг в 2004-2007 гг. и низкие показатели работы в г. Москве. Сбербанку следует использовать создаваемую финансовым кризисом “конкурентную передышку”, для того чтобы попытаться уже в среднесрочной перспективе изменить эти тенденции;

♦ долгосрочная тенденция на сокращение рентабельности операций на российском рынке, вызванная структурной нехваткой пассивов в банковском секторе и конкурентной динамикой на рынках отдельных банковских продуктов (например, кредитование крупных юридических лиц, автокредитование и кредиты в точках продаж в рознице). Данные факторы определяют важность неценовой дифференциации предложения Банка, необходимость всестороннего совершенствования качества клиентской работы и продуктового предложения, а также проведение взвешенной стратегии ценообразования;

♦ риск опережающего роста затрат по отношению к доходам, вызванный низкой производительностью труда, низкой масштабируемостью систем Сбербанка на фоне прогнозного увеличения объемов бизнеса и вероятного опережающего роста стоимости рабочей силы, являющейся основной статьей его непроцентных расходов.

Для увеличения рентабельности и повышения эффективности работы требуется пересмотр существующих процессов, нужна их оптимизация в масштабах всего банка и на всех уровнях управления. Кроме того, в Сбербанке обслуживаются достаточное большое количество клиентов, которые проводят крайне мало операций и пользуются всего лишь одной услугой. Но обслуживание каждого клиента имеет определенную стоимость. Она складывается из стоимости помещений, стоимости кадров, обслуживающих клиентов, стоимости услуг (документация, обслуживание счетов, потоки информации в автоматизированных системах). На таких клиентов следует обратить внимание, поскольку это потенциал дальнейшего роста. Нужно сконцентрироваться на всестороннем обслуживании клиента, на предложении ему комплексных услуг. Кроме того, необходимо пересмотреть работу филиальной сети. Для работы с клиентами, имеющими широкую филиальную сеть, необходимо сформировать центры обслуживания в крупных городах, в которых расположены основные филиалы этих клиентов. Остальных клиентов следует переводить на дистанционное обслуживание, так как стоимость операций при таком обслуживании значительно ниже.

Кроме того, существует проблема с информационным обеспечением. Деятельность банка многогранна и постоянно требует совершенствования существующих информационных систем под новые требования бизнеса. К сожалению, пока информационные службы не успевают за бизнесом, вследствие чего управлять такой огромной организацией становится затруднительно.

На данный момент Сбербанк проводит политику глобальной централизации функций: формируется один из самых больших дата-центров для обработки всех операций внутри Сбербанка. Ключевые обслуживающие и типовые функции централизуются в центрах сопровождения клиентских операций, которые расположены в крупных городах -

центрах территориальных банков. Проходит внедрение универсального проекта производственной системы Сбербанка, основанной на производственной системе фирмы Тойота и Lean-технологиях.

Реализация своего конкурентного потенциала является доминирующей стратегией поведения коммерческих банков на рынке банковских услуг. Нежелание банков развиваться и адаптироваться под меняющиеся рыночные условия ставит под угрозу их существование, так как рынок насыщен различными банковскими продуктами и услугами и ведется конкуренция за сегменты потребительского рынка. Следовательно, для такой крупной организации, как Сбербанк, есть один путь - адаптация к рынку и реализация своего конкурентного потенциала, поскольку Сбербанк один из основных банков российской банковской системы и его потеря недопустима для успешного развития экономики России.

<sup>1</sup> *Ишханов А.В.* Сравнительный анализ основных оффшорных банковских юрисдикций // Финансы и кредит. 2009. □ 15. С. 34.

<sup>2</sup> *Ишханов А.В., Малахова Т.С., Ширинян С.А.* Интернационализация крупнейших банковских структур в процессе глобализации финансового сектора // Банковское дело. 2011. □ 34 (466). С. 7.

<sup>3</sup> *Савинова В.А.* Конкурентная среда в банковской системе РФ как предпосылка концентрации банковского капитала // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2011. □ 10. С. 61.

<sup>4</sup> *Удалова Д.В.* Управление величиной коммерческих банков как механизм формирования конкурентных преимуществ в условиях применения конкурентных стратегий М. Портера // Экон. науки. 2011. □ 4. С. 232.

<sup>5</sup> *Леонтьев Б.Б.* Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. М., 2002. С. 101.

<sup>6</sup> Там же. С. 115.

<sup>7</sup> *Влезкова В.И.* Конкурентные преимущества банков в условиях глобализации // Экон. науки. 2012. □ 4. С. 40.

<sup>8</sup> Информационный портал Banki.ru. URL: [www.banki.ru](http://www.banki.ru).

*Поступила в редакцию 08.04.2013 г.*