

УДК 336

ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ ГИБКОЙ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Биек А.В.

*магистрант,
Сургутский государственный университет,
Сургут, Россия.*

Антонова Н.Л.

*К.э.н., доцент кафедры менеджмента и бизнеса,
Сургутский государственный университет,
Сургут, Россия*

Аннотация. Статья раскрывает современные аспекты работы предприятий банковского сектора в кризисный период, формирования и развития стратегии предприятия с учетом актуальных российских условиях. Проведен анализ существующей стратегии предприятия банковского сектора. Особое внимание уделяется вопросу организационного развития, а также учета внешних макроэкономических факторов для формирования адекватной эффективной стратегии. Научная новизна статьи обеспечивается наличием в статье практического анализа для выработки реальных направлений повышения гибкости предприятия в банковском сектора, в сложных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: стратегия, конкурентные преимущества, стратегический анализ, факторы успеха, антикризисная модель стратегии

THE PRACTICE OF FORMING A FLEXIBLE STRATEGY IN THE BANKING SECTOR DURING A CRISIS

Biek A.V.

undergraduate,

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

Surgut State University,

Surgut, Russia.

Antonova N.L.

Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management and Business,

Surgut State University,

Surgut, Russia

Annotation. The article reveals modern aspects of the work of enterprises in the banking sector during the crisis period, the formation and development of an enterprise strategy, taking into account the current Russian conditions. The analysis of the existing strategy of the banking sector enterprise was carried out. Particular attention is paid to the issue of organizational development, as well as taking into account external macroeconomic factors for the formation of an adequate effective strategy. The scientific novelty of the article is ensured by the presence in the article of a practical analysis to develop real ways to increase the flexibility of an enterprise in the banking sector, in difficult business conditions.

Keywords: strategy, competitive advantages, strategic analysis, success factors, anti-crisis strategy model.

В современных условиях развития рыночной экономики и процессов глобализации в мире и, в частности в России, основой для эффективной организации деятельности становится стратегическое управление, которое позволяет руководству организации формулировать цели и задачи функционирования на долгосрочный период. Основываясь на практике современного управления, следует отметить, что стратегическое планирование

во многом определяется тем, насколько эффективно организовано стратегическое управление в целом.

В российской и зарубежной практике чаще всего используется сразу сочетание нескольких стратегий. Ситуация, при которой организация использует лишь одну выбранную стратегию, редка. В общей классификации стратегий организаций выделяют следующие их виды: стратегии роста, конкурентные стратегии, стратегии конкурентного преимущества [3].

Ключевыми видами стратегий, которые часто избирают для себя на рынке организации, являются стратегии роста. Это вполне логично и оправдано: любая коммерческая организация стремится получить максимально возможную прибыль, и именно за счет роста различных факторов эта цель становится достижимой. В стратегиях роста ключевыми факторами успеха являются следующие изменения: изменения в рынке, продукте, отрасли, изменение самого положения фирмы внутри отрасли и развитие технологий (их появление и получение организацией).

Публичное акционерное общество «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» (далее – ПАО «МКБ») является российским коммерческим банком. ПАО «МКБ» осуществляет свою деятельность в 22 регионах страны, входящих в состав Центрального, Приволжского, Северо-Западного и Уральского федеральных округов. Головной офис ПАО «МКБ» располагается в г. Москве.

Предоставляемые варианты услуг – ипотека, автокредит, кредитные карты, нецелевые кредиты, размещение депозитов (вклады). Для юридических лиц предоставляются программы индивидуального обслуживания.

Несмотря на кризисные явления в экономике 2020-2021 гг., ПАО «МКБ» смог добиться снижения уровня просроченной задолженности с 3,4 до 3,1%. Это обусловлено, прежде всего, тем, что присутствует низкий показатель стоимости риска кредитов. В свою очередь, последнее обусловлено тем, что

растет качество кредитного портфеля и снижаются начисленные резервы на фоне медленного восстановления экономики.

Между тем, есть у данного банка и некоторые недостатки, которые очевидны на первый взгляд. Во-первых, это определенная «незаметность» для инвесторов. Частные инвесторы редко делают ставку на вложение средств в эту кредитную организацию. О банке довольно мало пишут в СМИ, редко обсуждают. Во-вторых, на Московской бирже рейтинг у ПАО «МКБ» весьма низкий. Наконец, в-третьих, банк не выплачивает высокие дивиденды, что делает его непривлекательным с позиции конкурентного преимущества.

На деятельность ПАО «МКБ» оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Основным конкурентами ПАО «МКБ», согласно данным об активах (таблица 1) являются ПАО «Россельхозбанк», ПАО «Банк «Открытие» и ПАО «Райффайзенбанк».

Таблица 1 – Данные об активах банках-конкурентах ПАО «МКБ» в 2020 г.

Наименование банка	Активы, млрд. руб.
ПАО «МКБ»	2998
ПАО «Россельхозбанк»	4114
ПАО «Банк «Открытие»	2862
ПАО «Райффайзенбанк»	1482

Сравним данные предприятий-конкурентов, чтобы определить конкурентные преимущества, имеющиеся у ПАО «МКБ» (таблица 2).

Таблица 2 – Рейтинг конкурентов ПАО «МКБ»

Факторы	Удельный вес	ПАО «МКБ»		ПАО «РСХБ»		«Открытие»		Райффайзен	
		оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл
Уровень компании как участника рынка	0,1	9	0,9	10	1	8	0,8	9	0,9
Уровень маркетинга	0,25	7	1,7	8	2	8	2	7	1,75
Уровень	0,2	8	1,6	10	2	8	1,6	6	1,5

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ДНЕВНИК НАУКИ»

менеджмента									
Качество торговой марки	0,15	9	1,3	8	1,2	7	1,05	10	1,5
Качество персонала	0,1	8	0,8	7	0,7	7	0,7	6	0,6
Репутация на рынке	0,1	9	0,9	10	1	8	0,8	9	0,9
Репутация работодателя	0,1	8	0,8	10	1	9	0,9	8	0,8
Итого	1,00		8,1		8,9		7,85		7,95

С помощью данных экспертной оценки в таблице 2, мы видим, что лидирующее место на рынке занимает ПАО «Россельхозбанк» (по критерию суммы совокупных активов), а, согласно рейтингу конкурентов по отдельным факторам успеха более близкими и главными конкурентами являются «Банк «Открытие» и «Райффайзенбанк».

Несмотря на то, что в РФ на сегодняшний день сложилась непростая ситуация в банковской сфере, и ключевыми могут оказываться экономические факторы, эксперты отдают приоритет технологическим факторам. Это означает, что в ближайшей перспективе лидером в банковской отрасли РФ может стать только то кредитное учреждение, которое будет обладать последними достижениями IT-новинок, актуальных технологий обработки и хранения данных клиентов. Таким образом, ключевым фактором успеха в отрасли, а, следовательно, и достижения стратегического лидерства в банковской сфере является наличие современных технологий IT.

Ключевые угрозы внешней среды для ПАО «МКБ»: появление новых конкурентов, нестабильность экономики, продолжающаяся пандемия и как результат – снижение покупательской способности. Это же снижение касается и падение интереса со стороны инвесторов, что имеет важное значение для развития направления инвестиций. Из числа ключевых возможностей: доступ к

технологиям, лицензирование, увеличение рынка цифровых продуктов и потребностей населения в качественных услугах доступа в онлайн-сервисы.

Сформированная для ПАО «МКБ» стратегия поведения на конкурентном рынке – стратегия горизонтальной диверсификации, поскольку банк работает на одном и том же рынке, однако в последние годы активно стремится внедрять новые услуги для физических и юридических лиц.

Для выявления сильных и слабых сторон в целях определения конкурентных преимуществ для достижения стратегического лидерства ПАО «МКБ» проведем SWOT-анализ (таблица 3).

Таблица 3 – SWOT-анализ ПАО «МКБ»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <p>Глубокий анализ/мониторинг рынка Широкая сеть работы с клиентами Широкий ассортимент услуг Наличие подразделения «Инвестиции» Динамичное реагирование на изменение рынка Высокая квалификация высшего руководства Концентрация на определенных услугах (корпоративный сектор и инвестиции)</p>	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>Увеличение количества клиентов Изменение инновационных технологий Развитие информационной отрасли Расширение клиентской базы Изменение позиций конкурентов Льготное финансирование реновационных программ</p>
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <p>Невысокая оплата труда у персонала нижнего звена Недостатки в рекламной политике Отсутствие мобильного приложения Невысокая загруженность некоторых подразделений Слабая мотивационная политика Жалобы клиентов по частым звонкам от представителей банка</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>Изменение покупательских предпочтений Увеличение просроченной задолженности Сбои в технической информационной системе Снижение уровня жизни населения Рост темпов инфляции Ужесточение законодательства Изменение уровня цен Ухудшение пандемической ситуации в мире</p>

Факторами успеха для ПАО «МКБ», таким образом, являются следующие показатели: доля рынка выше 1%; количество клиентов постоянно повышается; присутствует высококвалифицированный персонал; есть технические ресурсы

и последние достижения сферы ИТ для оказания качественных услуг; цены (% ставки) на уровне средних в отрасли.

Слабыми позициями ПАО «МКБ» являются следующие: отсутствие разнообразных средств рекламы; медленное расширение географии присутствия, темп роста невысок.

Ввиду сложности развития в условиях новых санкций в отношении РФ, следует учитывать, что ключевым фактором, играющим роль в определении стратегии, может сегодня стать ключевая ставка ЦБ РФ. Кроме того, оказывает сильное влияние и развитие конкурентов: применимы ли санкции в отношении них, в какой мере этим банкам остаются лояльны их клиенты, какие перспективы есть для развития банковского сектора на законодательном уровне, и какие могут еще появиться.

По результатам анализа к стратегическим целям ПАО «МКБ» для достижения позиции перехода к возможной новой стратегии – стратегического лидерства на среднесрочную перспективу можно отнести:

1. Разработку кампании по продвижению своих новых услуг, т.к. за 2019–2021 гг. масштабных мероприятий не проводилось.
2. Использование механизма гибких предложений, стимулирующих спрос.
3. Повышение качества обслуживания и расширения предоставляемых услуг за счет активного внедрения инноваций ИТ-сферы, обучения работников банка, повышения их профессионального уровня, лояльности к организации.

Чтобы действовать в условиях конкуренции на рынке, для ПАО «МКБ» возможными вариантами могут стать следующие.

Во-первых, руководство ПАО «МКБ» должно быть нацелено на разработку процедур стандартизации, сертификации и регламентов работы. Это должно касаться не только стратегических направлений развития, но и

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

операционных бизнес–процессов, которые выполняет на рабочем месте отдельный работник. Такая стандартизация позволит привести в порядок все операционные процессы в банке, тем самым увеличится степень управляемости, повысится уровень контроля и наладится процесс коммуникации.

Во–вторых, требуется постоянное отслеживание системы управления и контроля. Это должен быть не «контроль для контроля», а контроль, направленный на выявление непроизводительных видов работ, потерь рабочего времени. Целесообразно развивать методы контроля работы персонала, например, вводить хронометраж рабочего времени. Для понимания реальной удовлетворенности клиентов следует прибегнуть к методу «Тайный покупатель».

В–третьих, главные операционные функции должны быть отделены от второстепенных. Так, процесс обслуживания клиентов не должен нарушаться невыполнением или задержкой вспомогательных бизнес–процессов. Для этого и, в частности, для повышения уровня стратегического управления, требуется постоянно отслеживать «выход» новых автоматизированных систем управления в банке, появление их у конкурентов.

Результатом подобных мероприятий должно стать повышение внутренней управляемости, рост лояльности персонала, а уже на этой основе – и завоевание более сильных позиций на рынке, возможно – как стратегического лидера в сегменте банковских услуг.

Библиографический список

1. Афиногенов, Д.А., Кочемасова, Е.Ю., Сильвестров, С.Н. Стратегическое управление: проблемы и решения // Мир новой экономики, 2019. № 6. С.12-19.

2. Борщева, А.В., Ильченко, С.В. Факторы конкурентоспособности предприятия // Бизнес и дизайн ревю, 2018. № 9. С.90-97.
3. Газиев, Х.О. Стратегический менеджмент в условиях антикризисного управления предприятием // Economics. 2019. № 1. С.190-198.
4. Даниленко, М.И. Оценка конкурентоспособности предприятия // Вестник академии знаний. 2020. № 1. С.99-104.
5. Ерохин, Д.А. Инструменты и факторы конкурентоспособности предприятий: общий подходы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 4. С.40-45.
6. Закурин, К.И., Кульгавый, А.А., Сахаров, И.А. Анализ конкурентоспособности // Московский экономический журнал, 2019. № 9-10(198). С.34-37.
7. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. Люберцы: Юрайт, 2016. 507 с.
8. Маракулина, И.В., Анфертьева, Н.И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации // Концепт, 2018. № 2. С.50-61.
9. Михайлова, Л.В., Гаврилова, М.В. Практические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 4. С.15-17.
10. Скаделова, К.М. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 4. С.109-112.

Оригинальность 98%