



ОРЕХОВА Светлана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятий

Уральский государственный экономический университет

620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Контактный телефон: (922) 206-17-28

e-mail: bentarask@list.ru

ПОПОВА Ирина Николаевна

Кандидат социологических наук, доцент кафедры экономики предприятий

Уральский государственный экономический университет

620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Контактный телефон: (912) 247-40-54

e-mail: ipopova@k66.ru



ШАЕХОВА Юлия Валерьевна

Магистр экономики, специалист по работе с клиентами

ОАО «Сбербанк России»

620026, РФ, г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 67

Контактный телефон: (922) 206-17-28

e-mail: bentarask@list.ru

Разработка стратегии банка на базе его динамических способностей

Ключевые слова: динамические способности банка; стратегия банка; результаты деятельности банка; выбор стратегии.

Изучены существующие подходы к оценке уровня динамических способностей фирмы, предложена авторская модель обоснования выбора стратегии на базе динамических способностей. Метод основан на допущении, что наличие динамических способностей позволяет фирме более успешно, чем рынок в целом, конфигурировать имеющиеся ресурсы, а следовательно, получать более высокие результирующие показатели. Исследование осуществлено в преломлении к специфике банковского сектора экономики Российской Федерации, апробация результатов проведена на примере ОАО «Сбербанк России». Разработан инструментарий по выбору стратегии банка на базе оценки уровня его динамических способностей.

Одной из современных теорий менеджмента, объясняющих наличие устойчивых конкурентных преимуществ фирм, является теория динамических способностей (dynamic capability theory). Динамические способности – это способности участников фирмы (как отдельных лиц, так и бизнес-единиц) изменять внутрифирменные отношения и бизнес-процессы таким образом, чтобы синергетический эффект от пакета имеющихся ресурсов был максимальным [1. С. 14].

Несмотря на активное изучение внутрифирменных процессов через призму теории динамических способностей, многие теоретические и практические вопросы остаются без ответа. В частности, значительной трансформации требуют методические и эмпирические аспекты стратегического анализа фирмы.

Целью исследования являлась разработка методики выбора стратегии управления банком на базе его динамических способностей, что потребовало решения двух взаимосвязанных задач:

- 1) разработка методики оценки динамических способностей фирмы;
- 2) конструирование модели выбора стратегического направления управления банком.

Теоретики стратегического менеджмента неоднократно делали попытки «оцифровать» динамические способности, оценить их влияние на эффективность деятельности бизнеса. Так, Абрахам Кармели [2], исследуя деятельность 90 израильских компаний, использовал матрицу Дж. Барни для установления взаимосвязи между нематериальными ресурсами и стратегическим ростом компаний. Не проводя четкой границы между категориями «ресурсы» и «способности», данное исследование увязывает конкретные группы ресурсов с достижением фирмой устойчивых конкурентных преимуществ. Небезынтересной представляется позиция К. Зотта, который с использованием методов имитационного моделирования устанавливает зависимость между результатами фирм, принадлежащих к одной отрасли, и их динамическими способностями [3].

В последние годы интерес к теории динамических способностей возрос и среди российских исследователей. Так, Н. Н. Бек и А. Е. Сарычев предлагают анализировать динамические способности компаний методом сценарного анализа [4]. Разработанная авторами модель использует «динамические модификации» инструментов стратегического анализа. В работе Е. Е. Чупандиной определено влияние турбулентности внешней среды на динамические способности фирмы, предложен коэффициент динамических способностей фирмы, на основании которого осуществляется выбор направления стратегического развития [5]. Методика была апробирована на примере 157 фармацевтических организаций. А. В. Куликов и Г. В. Широкова, изучая рост фирмы через призму внутрифирменных ориентаций, связывают виды ориентаций с микрооснованиями динамических способностей фирм [6]. Методология исследования – факторный и регрессионный анализ.

Изучение названных подходов позволяет выделить ключевые идеи, на которых базируется алгоритм оценки динамических способностей фирмы:

- 1) динамические способности должны быть измерены с учетом происходящих количественных и качественных сдвигов во времени;
- 2) измерение полностью разнородных экономических объектов на практике представляется затруднительным, так как значимость набора ресурсов и способностей различна для разных видов бизнеса;
- 3) невозможно оценить уровень динамических способностей отдельной компании, не учитывая изменения параметров внешней среды.

Вышеизложенное позволяет предложить методику анализа динамических способностей банка (рис. 1).

В основе подхода – сравнительная оценка результатов конкретной фирмы и рынка, на котором она функционирует. Метод основан на допущении, что наличие динамических способностей позволяет фирме более успешно, чем рынок в целом, конфигурировать имеющиеся ресурсы, а следовательно, получать более эффективные по сравнению со среднерыночными результирующие показатели.

Предложенная методика апробирована на примере ОАО «Сбербанк России». Уровень динамических способностей играет ключевую роль для стратегического развития как самого банка, так и Российской Федерации в целом, поскольку финансовая система страны во многом зависит от финансовой стабильности данного банка. В то же время, согласно исследованиям [7], увеличение размера компании, как правило, снижает уровень ее динамических способностей, возможности быстрой адаптации к меняющейся внешней среде.

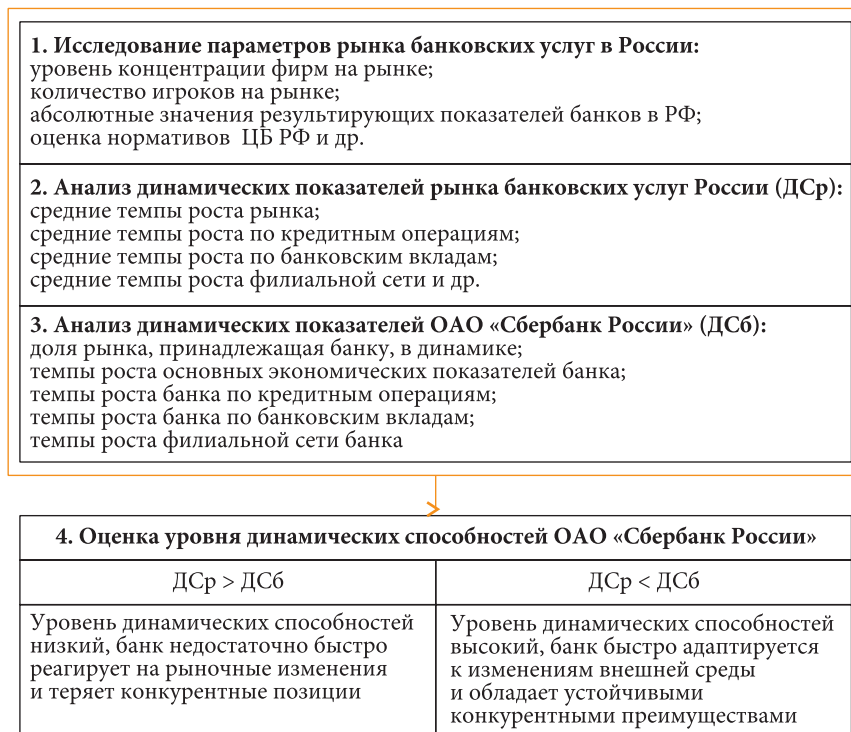


Рис. 1. Алгоритм анализа динамических способностей банка

Критическое значение динамические способности имеют в том случае, когда рынок функционирования бизнеса характеризуются высоким уровнем динамичности и сложности. Динамичность определяется темпом и частотой изменений. Сложность внешней среды отражает количество и несхожесть внешних элементов, связанных с деятельностью организации. Базовым показателем сложности рынка является уровень конкуренции. Анализ российского рынка банковских услуг за 2007–2012 гг. свидетельствует о высоком уровне концентрации (табл. 1).

Таблица 1

Динамический анализ уровня концентрации рынка банковских услуг в РФ за 2007–2012 гг.

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Количество кредитных организаций, ед.	1 149	1 126	1 074	1 030	1 098	1 094
2. Активы, млн р.	18 231 273	24 572 292	28 181 814	31 721 689	39 879 989	39 347 172
3. Количество организаций, составляющих 80% активов, ед.	66	57	45	49	46	46
4. Уровень относительной концентрации (стр. 3 / стр. 1), %	6	5	4	5	4	4

Одним из критериев оценки степени монополизации отрасли является индекс Херфиндаля–Хиршмана (англ. Herfindahl–Hirschman index), который показывает, какое место на рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. Индекс свидетельствует, что рынок банковских услуг по отдельным показателям деятельности можно считать низкоконцентрированным, а следовательно, высококонкурентным (табл. 2).

Уровень концентрации рынка банковских услуг РФ по индексу Херфиндала–Хиршмана на 1 февраля 2013 г.

Показатель	Группы кредитных организаций, ранжированных по величине активов (по убыванию)										Итого	
	1–5	6–20	21–50	51–200	201–500	501–955	956–2000	2001–5000	5001–10000	10000+		
1. Размер активов, млн р.	24581918	9197581	5567673	6380138	2161376	540007	48428693					
Доля рынка, %	0,508	0,190	0,115	0,132	0,045	0,011	1					
ННН	0,25764756	0,036069635	0,013217276	0,0173562	0,001991843	0,000124335	0,326407					
2. Количество филиалов, шт.	381	267	383	627	397	252	2307					
Доля рынка, %	0,165	0,116	0,166	0,272	0,172	0,109	1					
ННН	0,027274372	0,0133945	0,027561469	0,073865202	0,029613233	0,011931798	0,183641					
3. Объем размещенных средств, млн р.	17919154	6520686	3634377	4120092	1292053	300332	33786694					
Доля рынка, %	0,530	0,193	0,108	0,122	0,038	0,009	1					
ННН	0,281283079	0,0372473	0,011570938	0,014870392	0,00146241	7,90154E-05	0,346513					
4. Объем привлеченных средств физических лиц, млн р.	7806399	1985187	1424816	1976535	741760	134563	14069260					
Доля рынка, %	0,555	0,141	0,101	0,140	0,053	0,010	1					
ННН	0,307864051	0,0199094	0,01025593	0,019736335	0,002779613	9,14763E-05	0,360637					
5. Собственные средства, млн р.	2948301	1168457	661163	870620	345312	139735	6133588					
Доля рынка, %	0,481	0,191	0,108	0,142	0,056	0,023	1					
ННН	0,231054504	0,0362907	0,011619512	0,020147821	0,003169525	0,000519017	0,302801					

В то же время можно утверждать, что сложность внешней среды высока, так как при достаточно большом количестве игроков существуют очевидные лидеры. Состояние российского банковского рынка с точки зрения уровня сложности и стабильности представлено в табл. 3.

Таблица 3

Характеристики рынка банковских услуг в РФ за 2007–2012 гг.

Характеристики внешней среды	Критерии оценки	Результаты анализа	Уровень сложности и динамичности
Уровень сложности	Степень государственного регулирования	Контроль со стороны ЦБ РФ; ограничение выбора организационно-правовой формы (ОАО)	Высокий
	Барьеры входа и выхода на рынке	Лицензирование; уставный капитал от 300 млн р.; большое количество игроков; высокий уровень концентрации рынка	Высокий
Уровень динамичности	Количество игроков на рынке	Темп роста 99%	Низкий
	Активы банков	Темп роста 216%	Высокий
	Курс рубля по отношению к доллару	Темп роста 125%	Умеренный
	Нормативы по обязательному резервированию	Среднее отклонение – 1,32. Частота изменения – 1 раз в 8 месяцев	Умеренный
	Ставка рефинансирования	Среднее отклонение – 1,23. Частота изменения – 1 раз в 3 месяца	Умеренный
	Структура банков по размеру уставного капитала	Размер капитала от 300 млн р. в 2007 г. – 24%, в 2012 г. – 70%	Высокий
	Изменение «правил игры» на рынке со стороны законодательства	Носит тактический характер	Низкий
	Доля банков, владеющих 80% активов на рынке	Уменьшилась в 1,5 раза	Умеренный

Таким образом, степень сложности рынка банковских услуг можно оценить как очень высокую, а уровень динамичности – как умеренный.

Оценка уровня динамических способностей банка предполагает сравнение его динамических показателей со среднерыночными показателями. За исследуемый период количество бизнес-единиц Сбербанка сократилось на 2/3 (табл. 4).

Таблица 4

Динамика количества подразделений банков в российской экономике и ОАО «Сбербанк России» за 2007–2012 гг.

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Март 2013	Темп роста
Количество филиалов:								
Сбербанка	507	497	495	492	456	357	183	0,36
Всего	2700	2678	2674	2652	2611	2486	2268	0,84
Количество дополнительных офисов:								
Сбербанка	10504	10506	10521	10535	10636	10787	11389	1,08
Всего	22696	22688	22734	22779	22918	23142	23881	1,05

Окончание табл. 4

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Март 2013	Темп роста
Количество операционных касс:								
Сбербанка	7 312	7 255	7 215	7 161	7 165	6 966	6 269	0,86
Всего	10 397	10 327	10 282	10 216	10 203	9 968	9 162	0,88

Важно отметить, что, несмотря на широкомасштабную филиальную сеть, Сбербанк в рассматриваемом периоде являлся самым низкоэффективным банком в расчете на бизнес-единицу. В то же время, как показывает анализ (табл. 5), политика сокращения количества бизнес-подразделений позволяет опередить рынок по эффективности в расчете на 1 бизнес-единицу.

Таблица 5

**Сравнительный анализ динамики чистой прибыли
в российской банковской системе и ОАО «Сбербанк России»
за 2007–2012 гг., млн р.**

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Темп роста
Чистая прибыль Сбербанка	106 500,0	97 700,0	24 400,0	181 600,0	315 900,0	347 900,0	3,27
Чистая прибыль рынка без учета Сбербанка	236 960,0	257 105,0	6 803,9	178 098,1	532 317,0	582 233,0	2,46
Чистая прибыль в расчете на 1 филиал Сбербанка	210,06	196,58	49,29	369,11	692,76	974,51	4,64
Чистая прибыль в расчете на все подразделения Сбербанка	18 323,0	18 258,0	18 231,0	18 188,0	18 257,0	18 110,0	3,31
Чистая прибыль в расчете на 1 филиал без учета Сбербанка	5,8	5,4	1,3	10,0	17,3	19,2	2,53
Чистая прибыль в расчете на 1 подразделение без учета Сбербанка	17 470,0	17 435,0	17 459,0	17 459,0	17 475,0	17 486,0	2,45

Динамические способности банка могут быть измерены также на основе изменения занимаемой им доли рынка по таким показателям, как продажи банковских продуктов, объем привлеченных и размещенных средств (рис. 2).

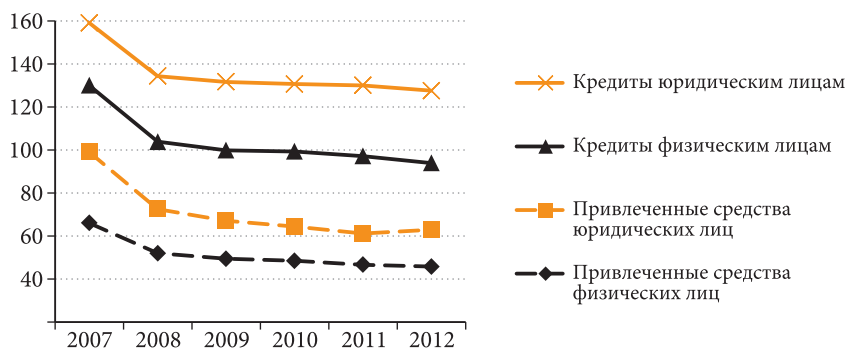


Рис. 2. Динамика доли рынка ОАО «Сбербанк России» в разрезе отдельных банковских услуг за 2007–2012 гг.

Как видно из рис. 2, доля Сбербанка по всем видам продуктов сокращается, особенно в секторе привлеченных средств, как физических, так и юридических лиц. В то же время доходность банка за исследуемый период неуклонно растет (см. табл. 5). Этот факт свидетельствует о том, что доход банка с одного клиента в среднем существенно выше, чем по рынку в целом.

Обобщение результатов анализа уровня динамических способностей банка на примере ОАО «Сбербанк России» представлено в табл. 6.

Таблица 6

Уровень динамических способностей ОАО «Сбербанк России»

Критерий оценки	Динамика рынка (ДСр)	Динамика банка (ДСб)	Оценка динамических способностей
Активы	2	2,58	ДСр < ДСб
Собственные средства	2,22	2,38	ДСр < ДСб
Чистая прибыль	2,46	3,27	ДСр < ДСб
Филиалы	0,95	0,36	ДСр > ДСб
Дополнительные офисы	1,02	1,08	ДСр < ДСб
Операционные кассы	0,86	0,94	ДСр < ДСб
Чистая прибыль в расчете на 1 филиал	2,53	4,64	ДСр < ДСб
Чистая прибыль в расчете на 1 подразделение	2,45	3,31	ДСр < ДСб
Доля на рынке:			
по количеству филиалов		0,43	ДСр > ДСб
по количеству дополнительных офисов		1,03	ДСр < ДСб
по количеству операционных касс		0,97	ДСр > ДСб
по активам		1,19	ДСр < ДСб
по вкладам физических лиц		0,69	ДСр > ДСб
по привлеченным средствам юридических лиц		0,52	ДСр > ДСб
по кредитам физическим лицам		1,00	ДСр = ДСб
по кредитам юридическим лицам		1,16	ДСр < ДСб
по собственным средствам		1,04	ДСр < ДСб
по чистой прибыли		1,19	ДСр < ДСб

Итак, результаты деятельности ОАО «Сбербанк России» за 2007–2012 гг. позволяют оценить уровень его динамических способностей как высокий. Основываясь на представленной модели анализа, можно предложить методику выбора стратегии банка на базе оценки параметров сложности и динамичности внешней среды и динамических способностей самого банка (рис. 3).



Рис. 3. Выбор стратегии на основании оценки параметров сложности и динамичности внешней среды и динамических способностей банка

Результаты эмпирического анализа свидетельствуют, что Сбербанк способен занимать как оборонительную, так и наступательную позицию на рынке банковских услуг.

Очевидно, что ресурсы и возможности Сбербанка достаточно высоки для реализации наступательной стратегии (укрепление сильных сторон). Так, Сбербанк планирует увеличивать долю рынка в странах СНГ. Суть оборонительной стратегии («подтягивание» слабых сторон) может выражаться в повышении финансовой результативности российской филиальной сети банка.

Источники

1. Орехова С. В. К дискуссии о динамических способностях фирмы // Современная конкуренция. 2012. № 1 (31).
2. Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources // European Management Journal. 2004. Vol. 22. No. 1.
3. Zott C. Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustrial Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. No. 2.
4. Бек Н. Н., Сарычев А. Е. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков // Модернизация экономики и глобализация : в 3 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин. М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2009. Кн. 3.
5. Чупандина Е. Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методики и модели : автореф. дис. ... д-ра фармацевт. наук. М., 2009.
6. Куликов А. В., Широкова Г. В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 3.
7. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. 5-е изд. СПб. : Питер, 2011.