

Шутов И. В., преподаватель МФПУ «Синергия», г. Москва, lshutov@mfp.ru

МЕХАНИЗМЫ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В данной статье рассматриваются подходы к формированию эффективных механизмов построения оптимальной стратегии развития организации, в частности кредитной. Анализ различных методов оценки конкурентоспособности стратегии кредитной организации позволяет выявить те из них, которые при необходимости в краткие сроки дают точное понимание ее положения на рынке, способны предоставить более конкретную информацию о конкурентоспособности многих региональных банков, с высокой точностью оценки конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, стратегия, эффективность, развитие, кредитная организация, банк, банковские услуги.

Введение

Для обеспечения эффективного стратегического планирования необходимо наличие соответствующих инструментов, которые представляют собой набор определенных методик, подходов, моделей, автоматизированных процессов и систем. К ресурсам, обеспечивающим процесс стратегического планирования, можно отнести финансы, кадры, производственные, материально-технические и другие ресурсы предприятия.

Предпринимательство — это процесс непрерывного поиска изменений в потребностях, спросе конечного потребителя на продукцию или услуги, удовлетворения потребности путем организации производства, сбыта, маркетинга, логистики, менеджмента, ориентированных на самые лучшие новации, приносящие максимум производительности на каждой из стадий процесса воспроизводства. При этом хотелось бы сделать акцент не на максимизации прибыли, а на потребностях потребителя, удовлетворение которых, благодаря высокому уровню организации предпринимательства, и может принести максимальную прибыль.

Являясь ядром рыночной экономики, конкуренция капиталов определяет экономические взаимоотношения между собственниками, владельцами капиталов и другими предпринимателями. Конкуренция вызывает расширение производства и понижение цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства, сокращает потери и, в том числе, непроизводительные затраты, содействует ускорению технического прогресса, улучшению качества продукции, усиливает хозяйственную и коммерческую инициативу предпринимателей, создает возможность выбора видов деятельности и ее организации.

Конкуренция указывает предпринимателям, в основном, направления поиска способов предложения более качественных и дешевых услуг, чем те, которые уже имеются на рынке, выявляет изменения в системе разнообразных потребностей и неизвестных ранее способов их удовлетворения. Таким образом, конкурентный механизм объективно предполагает использование определенных приемов и методов соперничества. Под конкурентной политикой понимаем наличие динамического подхода к совершенствованию условий конкуренции, при котором соз-

даются оптимальные условия для улучшения продуктов и технологий, формирования рынков, новых источников сырья и благоприятного инвестиционного климата, а также предотвращается возникновение неоправданных конкурентных преимуществ или осуществление контроля над ними.

Конкурентные преимущества банков

Кредитные организации достигают конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов.

Банки могут представлять большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные услуги или обеспечивая больше выгод, которые оправдывают более высокие цены. Таким образом, конкурентные стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении — анализ конкурентов, следующий — разработка конкретных стратегий, которые позволяют банку занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наибольшее преимущество перед конкурентами.

Целевая установка развития конкурентных преимуществ должна быть ориентирована на выявление потенциальных рынков на основе как существующих, так и будущих потребностей, на обеспечение быстрой адаптации к изменениям в окружающей среде и развитие стратегического мышления, определяющего перспективы развития кредитной организации. Необходимость переустройства деятельности банка вызвана изменениями в окружающей среде и, прежде всего, возрастанием ее неопределенности, а также изменениями в организации крупных предприятий в результате их интернационализации, концентрации и диверсификации. Традиционный подход ориентирован на краткосрочный период и на достижение заданных

объемов продаж посредством использования некоторых тактических приемов и на сегодняшний день не способен обеспечить адаптивность к изменениям внешней среды.

Успех на рынке зависит от умения кредитной организации организовать свою деятельность с учетом растущих требований клиентов. Особую актуальность в связи с этим приобретает новая концепция управления, предполагающая быструю адаптацию этой кредитной организации к изменениям внешней среды.

Сегодня недостаточно одного понимания потребителей. Наступило время напряженной конкуренции на всех рынках. В результате у банков нет другого выбора, как быть конкурентоспособными. Им следует уделять не меньше внимания анализу и наблюдению своих целевых потребителей.

Коммерческая деятельность кредитных организаций усложняется, их руководство оказывается не в состоянии непосредственно наблюдать за всеми происходящими в банке процессами и управлять ими. Современное управление осуществляется на основе информации о событиях. Чем сложнее технологическое и экономическое взаимодействие, тем больше информации необходимо переработать. Таким образом, качество управления определяется способностью оптимально синтезировать и усваивать информацию. В целом же, проблемы в сфере управления и коммерческой деятельности банков должны решаться за счет углубления процессов специализации и диверсификации.

Подходы к стратегическому планированию

При работе в конкурентной среде руководству банков постоянно приходится трансформировать свои кредитные организации, получая новые знания, как из внешних, так и из внутренних источников. Основываясь на концепциях существующих школ стратегического планирования, можно выделить пять наиболее распространенных подходов

к разработке стратегии: формальный, стихийный, подход позиционирования, маркетинговый и подход, основанный на концепции *TQM*.

К сторонникам формального подхода относится И. Ансофф. По мнению ученого, выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбулентности окружающей среды, с которой сталкивается организация. В его анализе пять степеней турбулентности соответствуют пяти различным подходам к созданию стратегии¹.

Недостаток формального подхода состоит в разграничении стратегического мышления и реальной практики управления, таким образом, организация существенно ограничивается в вопросах корректировки стратегии и разработки новых стратегических альтернатив с целью сохранения конкурентного преимущества.

Маркетинговая, т.е. рыночная ориентация процесса формирования стратегии организации появилась в середине 1980-х гг. Появление этой теории связано с именами М. Портера², Б. Карлоффа³, Ж.-Ж. Ламбена⁴. Данный подход получил название «позиционирование» и направлен на развитие у субъекта хозяйствования конкурентных преимуществ для более полного удовлетворения нужд потребителей. В его рамках вводятся понятия «стратегически ориентированное маркетинговое исследование» и «бенчмаркинг» (Р. Кэмп⁵).

¹ Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1994; Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. СПб.: Питер Ком, 2004.

² Портер М. Основы конкурентной борьбы. СПб.; М.; Киев: Вильям, 2000; Портер М. Конкурентные стратегии. М.: Логос, 2004.

³ Карлофф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, 1997.

⁴ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996.

⁵ Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов. Днепропетровский: Баланс-Клуб, 2004.

Исследования М. Портера в дальнейшем нашли отражение в работах А. А. Томсона и А. Дж. Стрикленда, которые, взяв за основу базовые стратегии, предложенные М. Портером, выделили четыре различных подхода к росту⁶. При этом в основе процесса формирования стратегии развития субъекта хозяйствования находится концепция бенчмаркинга, которая в последние годы занимает все большее место в системе современных подходов к менеджменту качества.

Актуальность данной концепции подтверждается основной целью бенчмаркинга — совершенствование бизнеса и повышение конкурентоспособности предприятия, носит стратегический характер для организации и придает ему статус полноправного инструмента управления.

Позиционирование придерживается и М. Х. Мескон⁷, который полагает, что стратегия должна разрабатываться с точки зрения перспективы всей организации. На взгляд ученого, у организации имеются четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. На стратегический выбор влияют следующие факторы: риск, знание прошлых стратегий, реакция владельцев акций, фактор времени.

Жан-Жак Ламбен углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования стратегии организации, разработанные М. Х. Месконом. Он рекомендует начать разработку стратегии развития фирмы с анализа портфелей ее деятельности на основе типологии рынков по матрице Бостонской консультативной группы⁸.

⁶ Томсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2000.

⁷ Мескон М. Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993.

⁸ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996.

Окончательный выбор стратегии повышения конкурентоспособности организации, на его взгляд, должен осуществляться ее руководителями по следующим стратегическим альтернативам: инвестировать, чтобы удержать занятую позицию; инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции и повышения конкурентоспособности; инвестировать, чтобы остановить утерянную позицию; снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»; деинвестировать и уйти с рынка⁹.

Ряд российских ученых и специалистов, занимающихся проблемой формирования стратегии предприятия, также придерживается подхода позиционирования. Так, Н. Н. Тренев делит процесс анализа альтернатив и создания стратегии развития на три этапа: разработка стратегии, позволяющей достичь поставленных целей; доводка стратегии до уровня адекватности целям развития организации и формирование общей стратегии; анализ альтернатив в рамках выбранной общей стратегии предприятия и оценка степени их пригодности для достижения главных целей¹⁰. В целях повышения эффективности процесса формирования стратегии конкурентоспособности организации он предлагает осуществлять стратегическую сегментацию с целью выделения стратегических зон хозяйствования.

Несмотря на объективно практическую значимость подхода позиционирования, он не учитывает в должной степени маркетинговую и качественную составляющую процесса создания стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Основоположники стихийного подхода к разработке стратегии Д. Куин и Г. Минцберг¹¹ считают, что процесс создания стра-

тегии должен постоянно расширяться и что стратегия появляется стихийно, а не как следствие тщательного планирования. При таком подходе выработка стратегии обретает форму обучения. Стратегические инициативы реализуются теми, кто обладает способностями и ресурсами для обучения. Некоторые инициативы развиваются сами по себе или методом проб и ошибок, в то время как другие поддерживаются менеджерами среднего звена, которые распространяют их в коллективе и доводят по сведения высшего руководства, что стимулирует их развитие. Стратегические инициативы, получившие признание, принимают форму предначертанной стратегии.

Стихийный подход к формированию стратегии повышения конкурентоспособности предприятия также нашел поддержку среди российских ученых.

Ю. Б. Рубин отмечает, что каждая организация осуществляет полистратегический поиск, т. е. при создании стратегии применяет две стратегические установки — на монополизацию рынка и интеграцию своей деятельности в единый процесс функционирования рынка по законам конкуренции¹². Отражением такого положения и является интеграционная стратегия, базирующаяся на понимании фирмами динамики соотношения «конкуренция-монополия».

Таким образом, стихийный подход привносит в процесс выработки стратегии повышения конкурентоспособности организации практическое содержание. Однако, во многом базируясь на описательных исследованиях, он не способствует созданию целостной стратегии, отвечающей потребностям внешнего и внутреннего окружения предприятия.

Ф. Котлер рассматривает процесс формирования стратегии организации с маркетинговых позиций. Окончательный выбор стратегических инициатив, по его мнению,

⁹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996.

¹⁰ Тренев Н. Н. Стратегическое управление. М.: Приор, 2002.

¹¹ Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб.: Вильямс, 2004.

¹² Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е изд. М.: Экономика, 2004.

определяется той ролью, которую компания занимает в конкурентной борьбе: лидер, претендент на лидерство, последователь, «окопавшийся в рыночной нише»¹³. Основные идеи концепции Ф. Котлера схожи с маркетинговой теорией взаимодействия, актуальность которой подтверждается ростом объема предлагаемой стандартизированной продукции и формированием повторяющихся маркетинговых решений.

Интегрированный подход к формированию стратегии

Один из главных ситуационных факторов при формировании стратегии развития кредитной организации — условия рынка и конкуренции на нем.

При анализе отрасли и уровня конкуренции используется совокупность концепций и методов точного определения условий изменения рынка, природы и интенсивности конкурентных сил. Эта совокупность способствует стратегическому пониманию ситуации на рынке и позволяет сделать вывод, является ли данный сегмент рынка привлекательным для инвестирования в него капитала предприятия.

Разработка эффективного организационного механизма формирования стратегии развития банка на основе установления сотрудничества со всеми важными группами интересов — одно из основных условий достижения устойчивой конкурентоспособности, когда соперничающие организации придерживаются схожих стратегий и способны копировать стратегическое поведение друг друга.

Каждый из существующих подходов к формированию стратегии повышения конкурентоспособности организации обладает определенной самостоятельностью. Однако их применение на практике носит ограниченный характер, т. к. данные подходы

отражают только одну из сторон процесса создания стратегии и не учитывают в полной мере совокупность факторов как внешнего, так и внутреннего окружения организации, которые оказывают влияние на процесс формирования стратегии. В результате этого область применения стратегии заметно сужается, равно как сокращается и ее жизненный цикл. Стратегия нуждается в более частом пересмотре и корректировке.

Руководствуясь только одним из подходов к формированию стратегии, любая организация не может адекватно оценить все открывающиеся рыночные перспективы и своевременно направить ресурсы в области, обладающие наилучшими перспективами роста и развития. Это не способствует достижению одной из основных целей кредитной организации — созданию устойчивого конкурентного преимущества.

Необходимо разработать интегрированный подход к формированию стратегии повышения конкурентоспособности организации, основанный на современной маркетинговой концепции и положениях *TQM*. Эффективное сочетание названных подходов способно обеспечить синергетический эффект в управлении процессами разработки и непрерывного совершенствования стратегии кредитной организации.

Актуальность и целесообразность интегрированного подхода подтверждается эволюцией взглядов на характер и содержание конкуренции. В основе современной эффективной стратегии организации лежит сотрудничество со всеми сторонами, заинтересованными в ее деятельности.

Предложенный подход отражает возможные направления развития организации с учетом состояния отрасли и места, которое предприятие занимает в ней в условиях динамизма внешней и внутренней среды компании. Интегрированный подход к формированию стратегии предусматривает вполне определенные действия руководства кредитной организации по достиже-

¹³ Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001.

нию устойчивого конкурентного преимущества, а также мероприятия, направленные на предотвращение вероятных атак конкурентов. Реализация интегрированного подхода к формированию стратегии повышения конкурентоспособности на практике позволит руководству банка концентрировать усилия одновременно на нескольких направлениях деятельности кредитной организации, тем самым покрывая все поле рыночных возможностей.

Заключение

Использование интегрированного подхода способствует осуществлению оптимального стратегического выбора с учетом ресурсных возможностей организации, сокращает риск принятия ошибочных решений, позволяет значительно сократить временные и материальные затраты в процессе создания эффективной стратегии и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Указанный подход предполагает действия кредитной организации, направленные на укрепление взаимоотношений с потребителями, внутренним персоналом, поставщиками и посредниками, способствуя созданию новых конкурентных преимуществ, недоступных конкурирующим организациям.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. М.: Экономика, 1994. — 214 с.
2. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. СПб.: Питер Ком, 2004. — 592 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. М.: Экономика, 1997. — 420 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: СПб.; Киев: Вильямс, 2001. — 944 с.
5. Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 416 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. СПб.: Наука, 1996. — 504 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 1993. — 560 с.
8. Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб.: Вильямс, 2004. — 456 с.
9. Портер М. Основы конкурентной борьбы. СПб.; М.: Киев: Вильям, 2000. — 602 с.
10. Портер М. Конкурентные стратегии. М.: Логос, 2004. — 588 с.
11. Томпсон А. А. Организационные преобразования. М.: АСТ, 2003. — 814 с.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2000. — 412 с.
13. Тренев Н. Н. Стратегическое управление. М.: Приор, 2002. — 288 с.
14. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 4-е издание. М.: Экономика, 2004. — 782 с.

I. Shutov, teacher MFPU «Synergy», Moscow, IShutov@mfp.ru

MECHANISMS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF CREDIT ORGANIZATIONS

This article discusses current approaches to the development of effective mechanisms for constructing an optimal strategy of credit organization. Analysis of different methods to assess the competitiveness strategy for the credit organization can identify those that, if necessary in the short term provide understanding of its position in the market, able to provide more specific information about the competitiveness of many regional banks, with high accuracy evaluation of competitive advantage.

Key words: competition, competitiveness, strategy, efficiency, development, credit institution, bank, banking.