

Орехова С. В., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятий ФГБОУ УрГЭУ, г. Екатеринбург, bentarask@list.ru

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА БАНКОВСКОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ФИРМЫ

В данной статье на основе изученных существующих подходов к оценке уровня динамических способностей фирмы предложена авторская модель обоснования выбора стратегии на базе динамических способностей банка.

В основу подхода положена 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, иметь более эффективные, чем среднерыночные, результирующие показатели.

Исследование осуществлялось с учетом специфики банковского сектора экономики России и апробировано на примере ОАО «Сбербанк России». Результатом исследования является разработанный инструментарий выбора банковской стратегии на базе оценки динамических способностей.

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

Введение

Современный менеджмент использует наряду с отношенческим, процессным и отраслевым подходами, объясняющими наличие устойчивых конкурентных преимуществ фирм, ресурсный подход.

Генезис ресурсного подхода привел к его разветвлению на ресурсную концепцию и теорию 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 па-

кета имеющихся ресурсов был максимальным¹.

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

Целью исследования является разработка методики выбора стратегии управления

¹ Орехова С. В. К дискуссии о динамических способностях фирмы // Современная конкуренция. № 1 (31). 2012. С. 14.

банком на базе его динамических способностей. Логика исследования в таком случае предполагает решение двух взаимосвязанных задач:

- определение методики оценки динамических способностей банка;
- конструирование модели выбора стратегии управления банком.

Теоретики стратегического менеджмента неоднократно делали попытки «оцифровать» динамические способности, оценить их влияние на эффективность деятельности бизнеса.

Так, Абрахам Кармели², исследуя деятельность израильских компаний, использовал матрицу Дж. Барни для установления взаимосвязи между нематериальными ресурсами и стратегическим ростом компаний. Несмотря на то что авторы не делают четкого разделения категорий «ресурсы» и «способности», данное исследование связывает конкретные группы ресурсов с достижением фирмой устойчивых конкурентных преимуществ.

Небезынтересной представляется статья К. Зотта³, где с использованием методов имитационного моделирования определяется зависимость между результатами фирм, принадлежащих к одной отрасли, и их динамическими способностями.

В последние годы интерес российских исследователей к теории динамических способностей также возрос. Так, Н. Н. Бек и А. Е. Сарычев⁴ предлагают изучать динамические способности компаний методом сценарного анализа. Разработанная авто-

рами модель использует «динамические модификации» инструментов стратегического анализа.

В работе Е. Е. Чупандиной⁵ определено влияние турбулентности внешней среды на динамические способности фирмы. Для оценки уровня динамических способностей предложен коэффициент динамических способностей фирмы, на основании которого осуществляется выбор стратегического развития. Методика была апробирована на примере 157 фармацевтических организаций.

Небезынтересным является исследование А. В. Куликова и Г. В. Широковой⁶, которые изучали рост фирмы через призму внутрифирменных ориентаций. Авторы связывают виды ориентаций с микрооснованиями динамических способностей фирм. Методология исследования — факторный и регрессионный анализ.

Изучение предложенных подходов позволяет выделить ключевые идеи, на которых базируется конструирование алгоритма оценки динамических способностей фирмы:

- 1) динамические способности должны быть измерены с учетом их динамической природы, т. е. с учетом происходящих количественных и качественных сдвигов во времени;
- 2) измерение полностью разнородных экономических объектов на практике представляется затруднительным, так как набор ресурсов и способностей может сильно отличаться по степени значимости для каждого вида бизнеса;

3) невозможно оценить уровень динамических способностей отдельной компании,

² Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources // *European Management Journal*. 2004. Vol. 22. № 1. P. 110–122.

³ Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustrial differential firm performance: Insights from a simulation study. // *Strategic Management Journal*. 1. 2003. 24 (2). P. 97–125.

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 книгах (отв. ред. Е. Г. Ясин). М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2009. Т. 3. С. 97–106.

⁵ Чупандина Е. Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методики и модели // Автореферат дисс. на соискание ученой степени доктора фармацевтических наук. М., 2009. — 46 с.

⁶ Куликов А. В., Широкова Г. В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий // РЖМ. Т. 8. №3. 2010. С. 3–34.

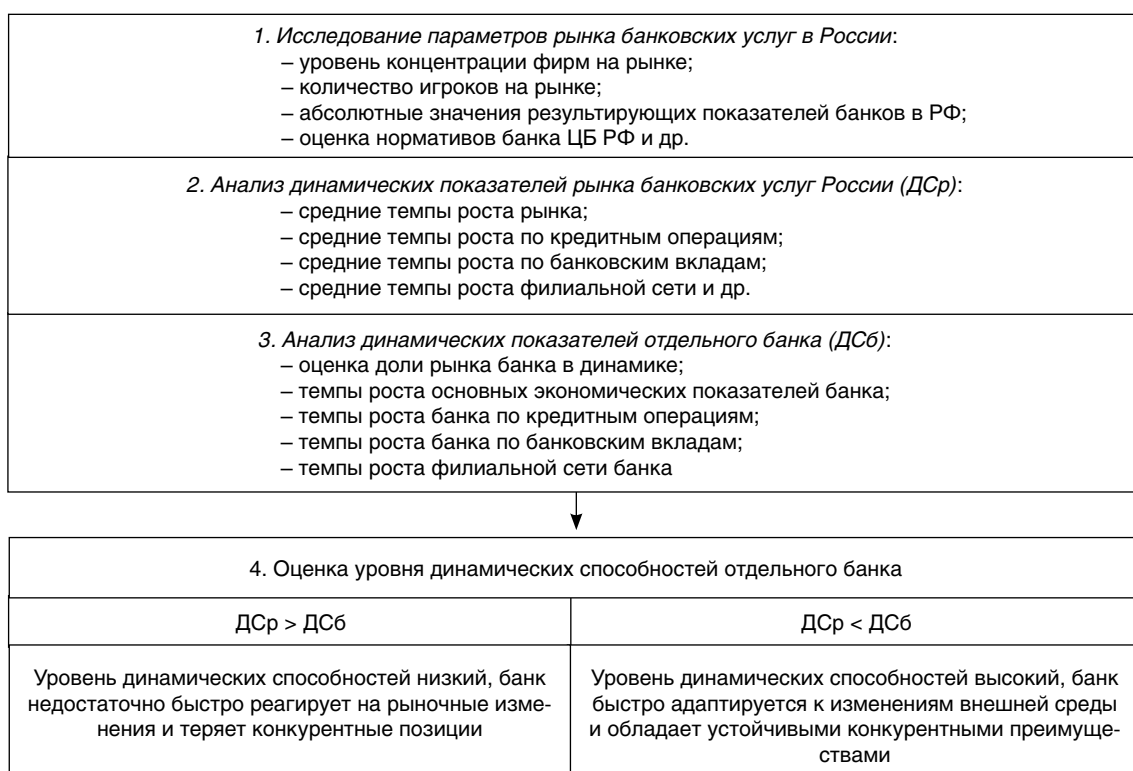


Рис. 1. Алгоритм анализа динамических способностей банка

не учитывая изменений параметров внешней среды.

Оценка уровня динамических способностей банка

Изучение имеющихся подходов к оценке динамических способностей компаний позволяет нам предложить методику анализа динамических способностей банка, последовательность которой представлена на рис. 1.

В основу подхода положена 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, иметь более эффективные, чем среднерыночные, результирующие показатели.

Предложенная методика апробирована в ОАО «Сбербанк России». Расчеты осуществлены за 2007–2012 гг. с учетом оценки влияния финансового кризиса 2008 г.

Уровень динамических способностей банка играет ключевую роль для стратегического развития как самого банка, так и России в целом, так как экономическая система страны во многом зависит от финансовой стабильности анализируемого банка. В то же время, как видно из исследований⁷, размер компании, как правило, снижает уровень ее динамических способностей, возможности быстрой адаптации к меняющейся внешней среде.

Критическое значение динамические способности имеют тогда, когда рынок функционирования бизнеса обладает вы-

⁷ Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2011. — 560 с.

соким уровнем динамичности и сложности. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений. Степень сложности внешней среды имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации.

Степень сложности рыночной среды в банковской сфере в России может быть оценена через призму качественных параметров, влияющих на деятельность банков (табл. 1).

Таким образом, рынок банковских услуг обладает, на наш взгляд, высокой степенью сложности. В первую очередь российский рынок серьезно регулируется государством посредством Центрального Банка РФ. Барьеры входа на рынок также велики: деятельность банка должна быть обязательно лицензирована (причем по каждому виду операций), выбор организационно-правовой формы сужен до ОАО, а размер уставного капитала банка должен быть не менее 300 млн рублей. Работа в формате малого

бизнеса на данном рынке практически невозможна как в силу финансовых ограничений, так и в силу низкой доходности банка при ограниченной филиальной сети.

Кроме того, банки вынуждены работать на международном рынке финансовых услуг, что увеличивает уровень конкуренции. Стоит также отметить, что уровень рисков на рынке банковских услуг по праву считается одним из самых высоких.

Базовым показателем сложности рынка является уровень, динамика и состояние конкуренции. Анализ российского рынка банковских услуг за 2007–2012 гг. свидетельствует о высоком уровне концентрации рынка (табл. 2).

Одним из критериев оценки степени монополизации отрасли является индекс Херфиндаля–Хиршмана (англ. Herfindahl–Hirschman index), который показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. Индекс Херфиндаля–Хиршмана свидетельст-

Таблица 1

Оценка степени сложности российского рынка банковских услуг

Виды факторов (по методике PEST)	Характеристика факторов
Политические факторы	1. Жесткое законодательство, обязывающее вести публичную отчетность. 2. Необходимость лицензирования отдельных видов банковской деятельности. 3. Жесткое регулирование рынка ЦБ РФ, необходимость выполнения нормативов
Экономические факторы	1. Регулирование доходности рынка за счет ставки рефинансирования ЦБ РФ. 2. Увеличение количества банков, предлагающих одинаковые услуги, а также укрупнение бизнеса (слияние банков). 3. Увеличение доли и значения банков с иностранным участием. 4. Узкая специализация деятельности. 5. Обязанность корпоративных клиентов взаимодействовать с банковской системой (расчетно-кассовое обслуживание обязательно). 6. Количество игроков на рынке велико, высокая конкуренция. 7. Высокие барьеры входа на рынок: наличие уставного капитала от 300 млн рублей. 8. Финансовые кризисы в первую очередь отражаются на банковском секторе
Социокультурные факторы	1. Продукты банка востребованы всеми участниками рынка. 2. Низкий уровень финансовой грамотности клиентов — физических лиц. 3. Широкие возможности привлечения клиентской базы
Технологические факторы	1. Серьезное влияние на деятельность банковского сектора программного обеспечения и IT-технологий. 2. Снижение уровня монетизации экономики, увеличение количества «пластиковых» денег

Таблица 2

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

№ п/п	Показатели	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 руб.	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, п. 3/п. 1	6%	5%	4%	5%	4%	4%

ует, что рынок банковских услуг по отдельным показателям деятельности банков можно считать низкоконтентрированным, а следовательно, высококонтентрированным (табл. 3).

Итак, результаты исследования демонстрируют значительный уровень сложности рынка банковских услуг в России.

Степень динамичности российского банковского сектора оценивалась нами через призму оценки изменений «правил и условий игры» на рынке, а также посредством анализа динамики рыночной конъюнктуры.

В частности, динамика изменения курса рубля по отношению к доллару за 2007–2012 гг. (табл. 4) демонстрирует существенную турбулентность российского финансового рынка.

Динамика изменений управленческих решений ЦБ РФ, оцениваемая нами по изменению нормативов, также является критерием степени стабильности рынка (табл. 5).

Нормативы ЦБ РФ за исследуемый период изменялись незначительно, однако расчет среднего отклонения иллюстрирует вариации от 20 до 30% за период. Скорость изменений ставки рефинансирования составляет за исследуемый период 1 раз в квартал, а нормативов обязательных резервов — 1 раз в 8 месяцев. Данный факт также свидетельствует о высокой степени турбулентности внешней среды, а значит, постоянной необходимости игроков данного рынка адаптироваться к меняющимся «правилам игры».

Динамический анализ роста количества банков и их филиальной сети за 2007–

2012 гг. (рис. 2) свидетельствует, что количество игроков на рынке на протяжении исследуемого периода остается неизменным, что иллюстрирует относительную стабильность рынка.

В то же время темпы роста активов российских банков (рис. 3) в совокупности составили 216%, что говорит об увеличении емкости рынка более чем в 2 раза. Такое бурное развитие рынка также свидетельствует о высоком уровне нестабильности на рынке банковских услуг России.

Обобщение выводов исследования российского банковского рынка в отношении уровня его сложности и динамичности представлено в табл. 6.

В целом исследование параметров рынка банковских услуг в России позволяет сделать следующие выводы.

1. В силу сложности рынка его участники должны обладать значительным «запасом прочности» как для входа на рынок, так и для удержания своих конкурентных позиций.

2. Уровень динамичности можно охарактеризовать как умеренный, т. е. скорость приспособления банков к изменениям внешней среды может быть определена как средняя. В то же время турбулентность внешней среды, ее зависимость от мировых финансовых рынков является значительной. Таким образом, для поддержания устойчивых конкурентных преимуществ банки вынуждены развивать динамические способности.

Оценка уровня динамических способностей фирмы (на примере ОАО «Сбербанк

Таблица 3

Расчет уровня концентрации рынка банковских услуг РФ за 2013 г. с помощью индекса Херфиндала–Хиршмана

№ п/п	Показатели	Группы кредитных организаций, ранжированных по величине активов (по убыванию), по состоянию на 1 февраля 2013 г.						
		1–5	6–20	21–50	51–200	201–500	501–955	Итого
1	Размер активов, млн руб.	24 581 918	9 197 581	5 567 673	6 380 138	2 161 376	540 007	48 428 693
	Доля рынка, %	0,508	0,190	0,115	0,132	0,045	0,011	1
	Расчет НИИ	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
	Расчет НИИ	0,027274372	0,0133945	0,027561469	0,073865202	0,029613233	0,011931798	0,183641
3	Объем размещенных средств, млн руб.	17 919 154	6 520 686	3 634 377	4 120 092	1 292 053	300 332	33 786 694
	Доля рынка, %	0,530	0,193	0,108	0,122	0,038	0,009	1
	Расчет НИИ	0,281283079	0,0372473	0,011570938	0,014870392	0,00146241	7,90154E-05	0,346513
4	Объем привлеченных средств физических лиц, млн руб.	7 806 399	1 985 187	1 424 816	1 976 535	741 760	134 563	14 069 260
	Доля рынка, %	0,555	0,141	0,101	0,140	0,053	0,010	1
	Расчет НИИ	0,307864051	0,0199094	0,01025593	0,019736335	0,002779613	9,14763E-05	0,360637
5	Собственные средства, млн руб.	2 948 301	1 168 457	661 163	870 620	345 312	139 735	6 133 588
	Доля рынка, %	0,481	0,191	0,108	0,142	0,056	0,023	1
	Расчет НИИ	0,231054504	0,0362907	0,011619512	0,020147821	0,003169525	0,000519017	0,302801

Таблица 4

Динамика изменения курса рубля по отношению к доллару за 2007–2012 гг.

Период	Курс, руб.	Цепной темп роста	Базисный темп роста
2007	24,57	—	—
2008	28,13	1,144	1,144
2009	29,94	1,064	1,218
2010	30,85	1,030	1,255
2011	31,45	1,019	1,280
2012	30,74	0,977	1,251

Таблица 5

Динамика изменений нормативов ЦБ РФ за 2007–2012 гг.

Ставка рефинансирования ЦБ РФ			Нормативы обязательных резервов (среднее)		
Дата изменения	Ставка, %	Темп роста	Дата изменения	Ставка, %	Темп роста
29.01.2007	10,5		01.10.2006	3,5	—
19.06.2007	10	0,952	01.07.2007	4,25	1,214
04.02.2008	10,25	1,025	11.10.2007	3,25	0,764
29.04.2008	10,5	1,024	15.01.2008	4,25	1,307
10.06.2008	10,75	1,023	01.03.2008	4,5	1,058
17.07.2008	11	1,023	01.07.2008	5,25	1,166
12.11.2008	12	1,090	01.09.2008	5,75	1,095
01.12.2008	13	1,083	18.09.2008	1,75	0,304
24.04.2009	12,5	0,961	15.10.2008	0,5	0,285
14.05.2009	12	0,96	01.05.2009	1	2
05.06.2009	11,5	0,958	01.06.2009	1,5	1,5
13.07.2009	11	0,956	01.07.2009	2	1,333
10.08.2009	10,75	0,977	01.08.2009	2,5	1,25
15.09.2009	10,5	0,976	01.11.2009	2,5	1
30.09.2009	10	0,952	01.02.2011	3,25	1,3
30.10.2009	9,5	0,95	01.03.2011	4	1,230
25.11.2009	9	0,947	01.04.2011	4,75	1,187
28.12.2009	8,75	0,972	01.03.2012	4,25	0,894
24.02.2010	8,5	0,971			
29.03.2010	8,25	0,970			
30.04.2010	8	0,969			
01.06.2010	7,75	0,968			
28.02.2011	8	1,032			
03.05.2011	8,25	1,031			
26.12.2011	8	0,969			
14.09.2012	8,25	1,031			
Среднее отклонение	1,32			1,23	
Частота изменений	1 раз в 3 месяца			1 раз в 8 месяцев	

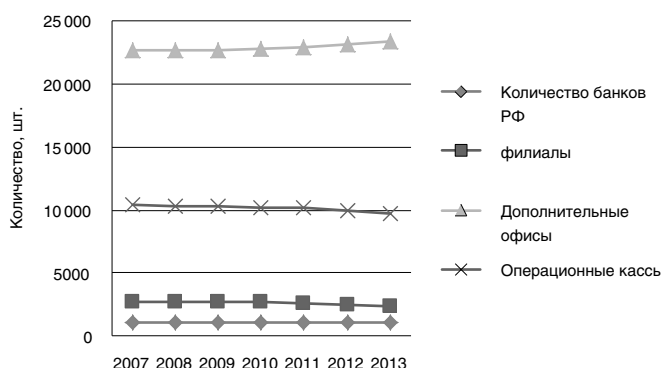


Рис. 2. Динамический анализ роста количества банков и их подразделений за 2007–2012 гг.

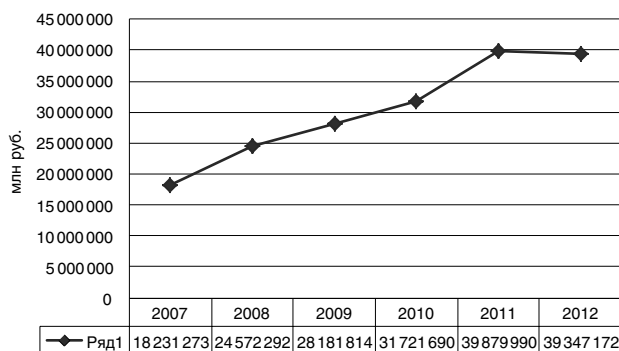


Рис. 3. Динамика активов банков РФ за 2007–2012 гг.

России») предполагает сравнение динамических показателей банка и рыночных показателей.

За исследуемый период количество бизнес-единиц Сбербанка сократилось на 2/3 (табл. 7).

Важно отметить, что, несмотря на широкомасштабную филиальную сеть, ОАО «Сбербанк» являлся самым низкоэффективным банком в расчете на бизнес-единицу. Как показывает анализ (табл. 8), политика сокращения бизнес-единиц позволяет опередить рынок по эффективности в расчете на 1 бизнес-единицу.

Сравнительный анализ темпов роста российской банковской сферы и ОАО «Сбербанк России» иллюстрирует, что Сбербанк растет более быстрыми темпами, что свидетельствует о высоком уровне динамических способностей банка (см. рис. 4).

Динамические способности банка могут быть измерены также по динамике доли рынка, занимаемой банком в исследуемый период. На рисунке 5 представлена динамика доли рынка ОАО «Сбербанк России» по основным экономическим показателям. Интересно, что в годы финансового кризиса (2008–2009 гг.) ОАО «Сбербанк России» являлся основным стабилизатором финансовой системы в России, а доля его чистой прибыли в этот период возросла до 78%.

Динамические способности банка могут быть измерены также на основе оценки динамики доли рынка, занимаемой банком по динамике продаж банковских продуктов, объему привлеченных и размещенных средств (см. рис. 6).

Из рисунка 6 видно, что доля по всем видам продуктов банка сокращается, особенно в секторе привлеченных средств как физических, так и юридических лиц. В то же

Таблица 6

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

Характеристики внешней среды	Критерии оценки	Результаты анализа	Степень сложности и динамичности
1. Уровень сложности	Степень государственности 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 рублей — большое количество игроков — высокий уровень концентрации рынка	Высокий
2. 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 рублей 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

Таблица 7

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

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012	март 2013	Темп роста
Филиалы Сбербанка	507	497	495	492	456	357	183	0,36
Филиалы, всего	2700	2678	2674	2652	2611	2486	2268	0,84
Дополнительные офисы Сбербанка	10504	10506	10521	10535	10636	10787	11389	1,08
Дополнительные офисы, всего	22696	22688	22734	22779	22918	23142	23881	1,05
Операционные кассы Сбербанка	7312	7255	7215	7161	7165	6966	6269	0,86
Операционные кассы, всего	10397	10327	10282	10216	10203	9968	9162	0,88

Таблица 8

**Сравнительный анализ динамики чистой прибыли банков в российской экономике
и ОАО «Сбербанк России» за 2007–2012 гг.**

Показатели, млн руб.	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 на рынке без учета Сбербанка	5,8	5,4	1,3	10,0	17,3	19,2	2,53
Чистая прибыль в расчете на 1 подразделение на рынке без учета Сбербанка	17 470,0	17 435,0	17 459,0	17 459,0	17 475,0	17 486,0	2,45

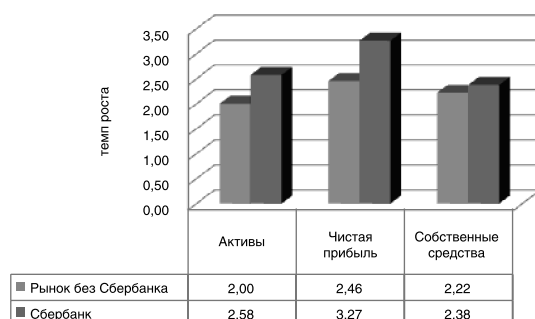


Рис. 4. Сравнительный анализ темпов роста основных показателей деятельности ОАО «Сбербанк России» и российского банковского сектора за 2007–2012 гг.

время доходность банка за исследуемый период неуклонно растет (табл. 8). Этот факт свидетельствует о том, что доходность банка с одного клиента в среднем существенно выше, чем по рынку в целом.

Обобщение результатов анализа уровня динамических способностей банка на примере ОАО «Сбербанк» представлено в табл. 9.

Методика выбора стратегии управления банком на базе оценки его динамических способностей

Итак, обобщение результатов деятельности ОАО «Сбербанк» за 2007–2012 гг. позволяет оценить уровень его динамических способностей как высокий.

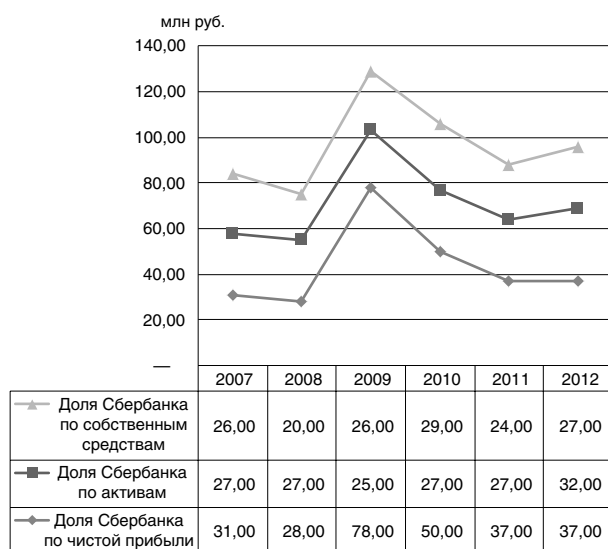


Рис. 5. Динамика доли рынка ОАО «Сбербанк России» по основным экономическим показателям за 2007–2012 гг.

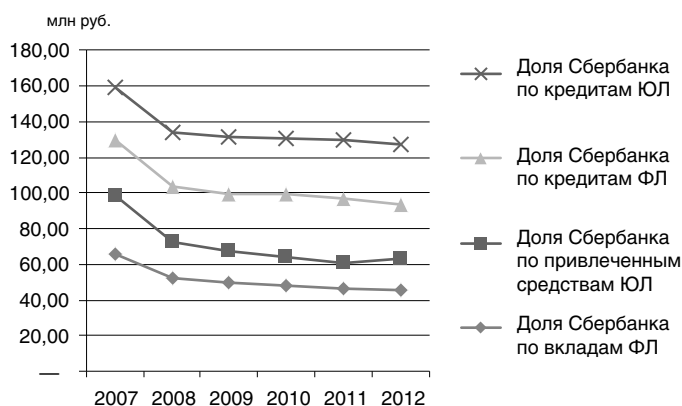


Рис. 6. Динамика доли рынка ОАО «Сбербанк России» в разрезе отдельных банковских услуг за 2007–2012 гг.

Основываясь на предложенной модели анализа, авторы разработали методику выбора стратегии банка на базе оценки параметров сложности и динамичности внешней среды и динамических способностей самого банка (рис. 7).

Остановимся подробнее на каждой из возможных стратегий.

1. При высоком уровне динамических способностей банка и относительно низкой турбулентности внешней среды банк

может находить новые инновационные решения, предлагать новые продукты, т. е. являться «инновационным лидером» на рынке. В данных условиях возможно выбрать наступательную стратегию, так как ресурсы и способности этого банка значительно превышают способности остальных игроков на рынке.

2. В случае высокого уровня динамических способностей, но значительной турбулентности рынка компания вынуждена нахо-

Таблица 9

Оценка уровня динамических способностей ОАО «Сбербанк России»

Критерии 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 Сбербанка по количеству филиалов		0,43	ДСр > ДСб
Доля Сбербанка по количеству дополнительных офисов		1,03	ДСр < ДСб
Доля Сбербанка по количеству операционных касс		0,97	ДСр > ДСб
Доля Сбербанка по активам		1,19	ДСр < ДСб
Доля Сбербанка по вкладам физических лиц		0,69	ДСр > ДСб
Доля Сбербанка по привлеченным средствам юридических лиц		0,52	ДСр > ДСб
Доля Сбербанка по кредитам физических лиц		1,00	ДСр = ДСб
Доля Сбербанка по кредитам юридических лиц		1,16	ДСр < ДСб
Доля Сбербанка по собственным средствам		1,04	ДСр < ДСб
Доля Сбербанка по чистой прибыли		1,19	ДСр < ДСб

диться в состоянии постоянной адаптации к меняющимся условиям. В этой ситуации все ресурсы и способности компании будут направлены на поддержание имеющихся результатов и доли рынка. То есть банку целесообразно занять оборонительную позицию лидера.

3. При низком уровне динамических способностей, невозможности быстро адаптироваться к рынку компания может работать только в условиях относительно стабильной внешней среды. В данном случае имеет смысл сосредоточиться на каком-либо уникальном продукте, заняться поиском узкого сегмента или создать рыночную нишу.

4. Если способность банка к изменениям достаточно низкая, а неопределенность внешней среды, наоборот, значитель-

на, банк будет вынужден сдавать позиции на рынке.

Результаты эмпирического анализа иллюстрируют, что Сбербанку России целесообразно выбрать оборонительную или наступательную позицию на рынке банковских услуг. Программа тактических действий по реализации выбранных стратегий представлена в табл. 10.

Ресурсы и возможности Сбербанка достаточно высоки, чтобы вести наступательную позицию (усиливать сильные стороны банка). Так, Сбербанк планирует увеличивать долю рынка в странах СНГ. Суть оборонительной стратегии — «подтягивание» слабых сторон банка — может выражаться в повышении финансовой результативности российской филиальной сети банка.

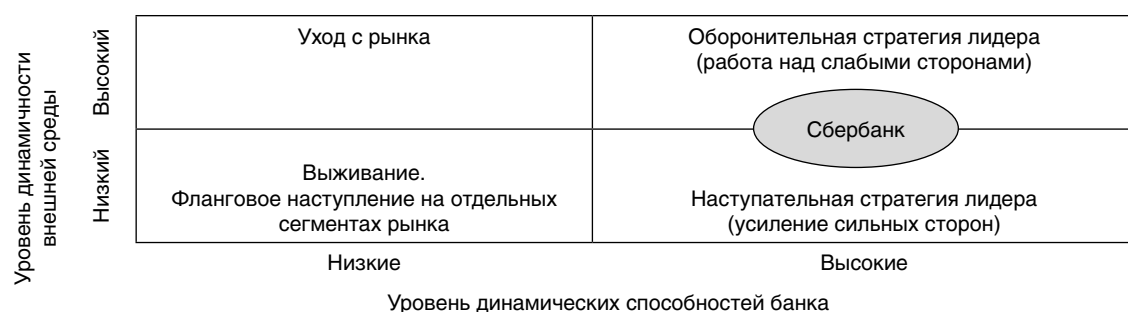


Рис. 7. Методика выбора стратегии банка на базе оценки параметров сложности и динамичности внешней среды и динамических способностей банка

Таблица 10

Программа мероприятий по реализации выбранных стратегических направлений для ОАО «Сбербанк России»

Вид стратегии	Суть стратегии	Слабые / сильные стороны	Способы реализации стратегии
Оборонительная стратегия лидера	Работа над слабыми сторонами	Слабые: 1. Низкое качество обслуживания. 2. Низкий уровень производительности труда. 3. Текучесть кадров на низших должностях. 4. Слабые стороны корпоративной культуры Банка	1. Повышение квалификации персонала посредством внутренних обучений и привлечений высококвалифицированных кадров извне. 2. Повышение свободы принятия решений на местах в части кредитования физ. лиц, индивидуальных предпринимателей, малого бизнеса. 3. Снижение требований к операционно-кассовым сотрудникам и специалистам низшего уровня, разделение труда. 4. Совершенствование системы управления, ее динамичности и гибкости с сохранением при этом возможности снижения рисков за счет масштабных ресурсов. 5. Повышение зарплаты и улучшение социального обеспечения, привлечение профессиональных кадров, сокращение неквалифицированных сотрудников. 6. Максимальная ориентация на клиента. 7. Снижение рискованности операций путем использования в работе обширной информационной базы по клиентам, а также опыта сотрудников при экспертных оценках финансового состояния клиентов. 8. Организация службы мониторинга финансового состояния клиентов с целью снижения рисков
Наступательная стратегия лидера	Усиление сильных сторон	Сильные: 1. Значительный накопленный опыт. 2. Бренд и репутация Банка. 3. Лояльное отношение государства. 4. Значительная клиентская база во всех сегментах	1. Расширение масштабов работы с частными лицами и корпоративными клиентами; выход на международный рынок. 2. Профессионализм и опыт работы помогут снизить негативное влияние возможных экономических кризисов. 3. Целесообразна ориентация на внутренний рынок, развитие экономики страны вне зависимости от зарубежных влияний. 4. Использование главных преимуществ по отношению к региональным конкурентам: опыт работы и высокая репутация. 5. Интенсивное развитие и реструктуризация каналов продаж

Заключение

Данное исследование направлено на разработку инструментария стратегического анализа, позволяющего обосновать выбор модели управления банком. Предложенная методика выбора стратегии развития банка может быть использована на практике представителями российского банковского сектора.

В целом методика является универсальной и может быть применена для выработки стратегических решений любой компании.

Необходимо отметить, что дальнейшим направлением исследования может служить разработка программы по созданию динамических способностей, позволяющих добиться устойчивого конкурентного преимущества на рынке.

Список литературы

1. 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 книгах (отв. ред. Е. Г. Ясин). М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2009. Т. 3. С. 97–106.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2011. — 560 с.
3. Куликов А. В., Широкова Г. В. Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий // РЖМ. Т. 8. № 3. 2010. С. 3–34.
4. Орехова С. В. К дискуссии о динамических способностях фирмы // Современная конкуренция. 2012. № 1 (31). С. 12–20.
5. Чупандина Е. Е. Комплексный анализ в системе фармацевтического менеджмента: методология, методики и модели // Автореферат дисс. на соискание ученой степени доктора фармацевтических наук. М., 2009. — 46 с.
6. Эзрох Ю. С. Концентрация как макроэкономический тренд развития конкурентной среды отечественной банковской системы // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 89–103.
7. Ягодкина И. А. Системное управление рентабельностью банка как фактор его конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 129–132.
8. Якунин С. В. Особенности формирования олигопольной структуры банковского рынка России // Современная конкуренция. 2011. № 6 (30). С. 70–79.
9. Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources // European Management Journal. Vol. 22. № 1. P. 110–122, 2004.
10. Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustrial differential firm performance: Insights from a simulation study // Strategic Management Journal. 2003. 24 (2). P. 97–125.

S. Orekhova, Candidate of Economic Science, Associate Professor of the Department business economics Ural State University of Economics, Yekaterinburg, bentarask@iist.ru

SELECTION OF BANKING STRATEGY ON THE BASIS OF ITS DYNAMIC CAPABILITIES

This article studied on the basis of the existing approaches to assessing the level of dynamic capabilities of the company proposed a model of the author's choice of study strategies based on dynamic capabilities.

The basis of the approach is the comparative assessment of the results of a particular firm and the market in which it operates. The method is based on the assumption that the presence of dynamic capabilities allows the company to more successfully than the overall market, configure the available resources and, consequently, have more efficient than the market average.

The study was carried out in the breaking of the specifics of the banking sector of the Russian economy and approved by the example of «Sberbank of Russia». The result of the study is developed tools for choosing the bank's strategy on the basis of its assessment of the level of dynamic capabilities.

Keywords: dynamic capabilities of the bank, the bank's strategy, results of the bank, the choice of strategy.