

## ПРОДУКТОВЫЕ ИННОВАЦИИ КАК СПОСОБ НЕЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

**Р. Н. Коросташов**

*В статье, обобщающей обширный инновационный опыт российских и зарубежных банков, представлено описание происхождения инноваций, оценена продуктовая дифференциация в банковском секторе. Рассматриваются изменения в роли ценовой конкуренции и усиления развитости и сложности неценового метода борьбы, а также анализируется эффективность различных форм инновационной деятельности банка. На основе проведенного анализа инновационных продуктов современных банков и их конкурентоспособности разработаны рекомендации по повышению эффективности инновационной деятельности коммерческих банков и показана фактическая роль социально-психологических и коммуникационных методов конкуренции на рынке.*

Сегодня в России способность банка к инновациям выступает одним из основных факторов конкурентоспособности. Конкурентоспособность и инновационность банка — понятия тесно связанные. В современных условиях конкурентоспособность коммерческого банка на рынке преимущественно зависит от внедрения инновационных банковских продуктов и технологических процессов. Конкурентоспособный банк обязательно в большей или меньшей степени является инновационным.

В современных условиях меняется природа конкуренции, которая превращается в конкуренцию инноваций. Непрерывающийся поиск новых «очагов конкурентоспособности» на базе инновационных технологий объединяет рынок финансовых услуг и новаторство на новой основе, формируя предпринимательский (инновационный) менеджмент в банковских учреждениях.

Возникновение новых условий конкуренции — конкуренции инноваций — ставит банки перед выбором формирования «набора» не-

обходимых организационных, или микроэкономических, факторов/условий, способствующих преобразованию новшества в инновацию. Конкурируя «наборами» микроэкономических факторов, банк может искать инновационные ответы на новые вызовы и, как свидетельствуют М. Амор и С. Шнайдер, своим развитием определить прогресс всей экономики [21].

Цель данной статьи — показать читательской аудитории значимость поставленной проблемы в условиях глобализации и обозначить рамки концепции ее перспективного развития. Обозначить, каким образом современные продуктовые инновации влияют на конкурентоспособность коммерческого банка, а также какие риски здесь возникают и как с ними можно справиться.

Современный мир меняется очень интенсивно. Постоянное совершенствование технологий, желание жить в более комфортном обществе и пользоваться более совершенной структурой благ движет человеческое общество к постоянному изменению используемых технологий, устройств, методик и вещей. Ни одно повседнев-

ное взаимодействие с окружающим миром не проходит без использования результатов прогресса, достигнутого современным обществом. Развитие в условиях глобализации означает для всех отраслей, тем более для финансовой, постоянное использование новых и гибких инструментов. Лавэн, Левин и Михалопоулс представили теоретическую модель, согласно которой технологические инновации могут произойти только с улучшением финансовых систем. В самом деле, если бы не было никаких ограничений роста финансовой системы, развитие финансовых институтов возникало бы эндогенно на основе ожидаемого технического прогресса (см. Laeven L., Levine R., Michalopoulos S., 2012. Financial innovation and endogenous growth. Unpublished working paper. IMF, Berkeley University, and Brown University). Любой агент финансового рынка постоянно действует исходя из предпосылки, что в непродолжительном плановом периоде ему предстоит использовать технологии и методы, более новые, чем используются сейчас. Митчнер и Уилок показали в своем исследовании, что конкуренция банковского рынка оказывала положительное влияние на рост обрабатывающей промышленности в начале XX в., с небольшим изменением в различных отраслях промышленности с различной степенью зависимости от внешнего финансирования и доступа к капиталу [33].

Финансовый кризис послужил фактором к активному внедрению инноваций в банковском секторе России в посткризисный период. Опыт развития банковского сектора демонстрирует изменение в кризисный период конкурентной среды. Следствием последнего финансового кризиса стало сокращение количества банков с 1136 по состоянию на начало 2008 г. до 897 банков на начало 2013 г. Численность банков в 2008–2013 гг. сократилась на 239 единиц (21 %) [8].

Актуальность использования банковских инноваций современными отечественными коммерческими банками возросла в период финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг., что дает основание рассматривать их использование как элемент антикризисного управления.

Несмотря на присутствие банковской отрасли в любой современной экономике анализ ее неценовых параметров проводится довольно редко. Так, например, роль необратимых издержек входа детально изучается в работе М. Ксиао и П. Оразема [37]. Исследованию банковских инноваций в части подачи продукта потребителю посвящена публикация Роберта Моргана и др., в которой кратко описаны пра-

ктические действия ряда британских банков в конце XX в. [34]. Также внимание продуктовым инновациям наряду с финансовыми уделяли Бут и Такор [23].

Проблеме излишней конкуренции в связи с допуском или недопуском потенциальных конкурентов на рынок посвящены работы Меснара (телекоммуникационная отрасль), Ли и Жанга (смешанная олигополия с участием частных и государственных компаний в модели линейного города), Макмензес и Квигин (модель динамичной олигополии), Сеторелли и Страхан (обрабатывающая промышленность) [24, 29, 31, 32].

Ухудшение качества услуг, вызванное чрезмерной ценовой конкуренцией под влиянием свободного входа на рынок (например, вследствие снижения государственного регулирования отраслевых барьеров), прослеживается и в работе Барвика и Патака, посвященной анализу рынка брокерских услуг в сфере недвижимости на территории Большого Бостона (США, данные за 1998–2007 гг.) [22].

Современные исследования динамики рынка показывают, что сами по себе число соперничающих фирм, свобода входа и сила конкуренции не гарантируют достижения оптимального функционирования рынка. Более того, теоретические исследования демонстрируют противоречивые гипотезы взаимоотношений концентрации на рынке, степени регулирования и типов институтов. Это, например, теория эффективной структуры Демсеца и Пелзмана, воздействия эффекта масштаба Даймонда и Прескотта и работы о роли сдерживающих механизмов Энгермана и Соколова, Хабера и других [25, 26, 27, 28, 35, 36].

Теоретические модели входа и выхода исходят из того, что нестратегические барьеры входа и выхода задаются самим рынком и не могут быть изменены отдельной компанией (см., например: Gabudean R., 2007. Strategic interaction and the co-determination of firms' financial policies. Working Paper, NYU). В то же время мы видим, что относительная величина этих барьеров детерминирует число фирм и особенности их конкурентных отраслевых взаимодействий.

Рынки сегодня характеризуются с точки зрения спроса различными потребностями, расположением, предпочтениями и возможностями покупателей, а с позиции предложения — широкими возможностями выбора средств производства, дизайна тех или иных производимых продуктов. На мировых и региональных рынках конкурируют не только различ-

ные фирмы через посредство количественных и ценовых изменений, но также различные наборы продуктов одного производителя, когда изменение номенклатуры или цен изменяет предмет выбора и приводит покупателя в другой сектор того же рынка в цепи заменяемых продуктов.

Роль продуктовой дифференциации на финансовых рынках рассматривалась такими экономистами, как Паркер, Роллер, Пиллоф, Эванс, Кэссидес, которые представили первое эмпирическое изучение гипотезы распределения рыночной власти; их работы оценивали межрыночные взаимодействия фирм в разных отраслях. И вместе с тем нельзя сказать, что проведенные исследования формируют исчерпывающий в своем объеме материал для рассмотрения неценовых факторов конкуренции на рынке банковских услуг.

Исследования банковской отрасли с позиции экономической теории на протяжении последних десяти-пятнадцати лет ведутся с двух не связанных друг с другом позиций. Банковская отрасль рассматривается, с одной стороны, как рыночная структура, в которой взаимодействия экономических агентов развиваются по сценарию монополистической конкуренции, и, с другой стороны, банковский сектор трактуется в рамках отрасли с сетевыми эффектами. Для более глубокого понимания процессов, происходящих в данной сфере экономики, требуется комплексный экономический анализ как механизма монополистической конкуренции, так и специфики сетевых эффектов.

Кроме того, в экономической литературе мало представлены исследования с позиции теории отраслевых рынков особенностей разного стратегического выбора степени интенсивности продуктовых инноваций в банковской отрасли. Стратегические решения в отрасли могут влиять на показатели всей экономики и, как было сказано ранее, представлять собой антикризисные меры.

Для восстановления докризисных показателей развития в условиях возросшей конкуренции коммерческим банкам необходимо снизить издержки, повысить эффективность системы риск-менеджмента, привлекать новых клиентов за счет применения новых продуктов и услуг. Статистика входа и выхода демонстрирует высокую степень неоднородности числа фирм, их размера, а также скорости, с которой компании входят на рынки и выходят из отрасли [15].

Рассмотрение инновационной деятельности коммерческих банков с позиций пер-

спективного развития национальной экономики непосредственно связано со стратегией перевода к 2020 г. экономики РФ на инновационный путь развития и решения ключевых задач инновационного развития.

Исследования отечественных экономистов касались в основном ценовых методов конкуренции. В отношении неценовой конкуренции банковских услуг масштабные исследования не проводились.

В статье на основе проведенного анализа инновационных продуктов современных банков и уровня их конкурентоспособности будут разработаны рекомендации по повышению эффективности инновационной деятельности коммерческих банков.

Инновационная политика банка включает в себя множество мероприятий по созданию и эффективному функционированию инновационной инфраструктуры банка. Инновационная политика связана с кредитной, инвестиционной и другими политиками банка.

Представляется, что инновация в банковской сфере — результат (научно обоснованной финансово-экономической, маркетинговой) деятельности, направленной на создание новых или совершенствование применяемых банковских услуг и продуктов, нацеленных на удовлетворение существующих или формирование новых потребностей населения.

Синтетический термин «банковская инновация» обозначает результат деятельности банка, сконцентрированный на получении дополнительной прибыли с помощью условий формирования ресурсного потенциала с использованием инноваций, способствующих увеличению прибыли клиентов.

Происхождение инноваций коммерческих банков связано с:

— непрерывным развитием банков с целью получения конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг, стремлением к монополизму;

— циклическим развитием экономики и, соответственно, банковской сферы, возникающими и повторяющимися финансовыми кризисами, стимулирующими развитие инноваций и повышающими финансовую устойчивость банков;

— эффективным развитием банковского рынка за рубежом, предоставляющим возможность для ознакомления с отдельными передовыми банковскими технологиями [12].

Уровень спроса на инновационные продукты коммерческих банков определяет его полезность, то есть степень его новизны.

Банки постоянно используют только те инновационные продукты и технологии, которые могут принести отдачу (обеспечить повышение прибыли и рентабельности банка, привлечь новых клиентов, увеличить долю рынка конкретного банка на рынке банковских услуг). Успешно апробированные банковские инновационные продукты и технологии преимущественно заимствуются в крупных иностранных банках, адаптируются под современные условия и начинают применяться в практике работы отечественных банков.

Необходимо учитывать динамичность банковских инновационных продуктов на отечественном рынке банковских услуг, то есть жизненный цикл инновационных продуктов на банковские услуги. Коммерческие банки, первыми применившие инновационные банковские продукты, получают и основную прибыль, и эффект от их внедрения (используя «стратегию снятия сливок»). Однако любая продолжительная во времени инновация становится массовым явлением. Из этого следует вывод, что банковская инновация — это функция времени.

Активное применение инновационных банковских продуктов и услуг подчеркивает стремление банков к повышению уровня конкурентоспособности, завоеванию новых сегментов рынка, повышению своей эффективности, соответственно, уровня прибыли и рентабельности, а также стремление к монополизму на рынке банковских услуг отдельных регионов и городов РФ.

Коммерческий банк для получения максимальной прибыли стремится к контролю над предложением банковских услуг, этот контроль позволит банку диктовать цену на свои услуги. Исходя из этого, создаются банковские продукты, отличающиеся от продуктов конкурентов. Каждый банк, добившись некоторой дифференциации собственных продуктов, становится монополистом на рынке данных банковских продуктов.

На финансовом рынке возникает «монополия по дифференциации продукта» (по Э. Чемберлину), которая предполагает, что разработав новые продукты, отличные от конкурентов, коммерческий банк приобретает частичную рыночную власть [18]. Это означает, что рост цен на продукты коммерческих банков не приведет к потере всех покупателей.

В условиях монополистической конкуренции рынок услуг коммерческого банка определяется следующими основными факторами: ценой продукта, особенностями продукта и

расходами по его сбыту. Дифференцированный банковский продукт имеет большую цену вследствие ограничения его предложения, что является неизбежной платой за дифференцированное потребление. Согласно теории Э. Чемберлина, конкуренция и монополия — взаимосвязанные явления, монополизм присутствует в системе рыночного ценообразования.

Рассмотрим, в каких формах выражается современный этап банковской конкуренции.

### **Формы и особенности продуктовой дифференциации в банковском секторе**

Банковские инновации по месту деятельности коммерческого банка подразделяются на продуктовые и обеспечивающие. Продуктовые инновации, согласно исследованиям аналитиков компании «Deloitte», играют важную роль в инновационной политике и инновационной деятельности банков, так как успех банка на рынке зависит от ассортимента и востребованности (уровня спроса) продуктов и услуг. Продуктовые инновации подразделяются на собственно продуктовые и рыночные инновации [9, с. 290].

Рассмотрим схему анализа внедрения нового продукта в коммерческих банках (рис. 1). Следуя схеме, нужно отметить, что формирование нового продукта сталкивается с ограничениями как внутри банка, создающего продукт, так и вне его. К первым относятся ресурсы банка и его технологии, а также аналогичные характеристики той части рынка, где данный банк функционирует. Инструментом для их предварительного стратегического анализа и планирования служит БКГ матрица, позволяющая анализировать актуальность продуктов, исходя из их положения на рынке относительно изменений рынка данной продукции и занимаемой доли на рынке. Ко вторым относятся отраслевые условия, анализ которых заложен в методике выработки стратегии, разработанной М. Портером (теория пяти угроз появления: заменителей, новых игроков, рыночной власти поставщиков, потребителей; конкурентной борьбы).

Затем успешный банк должен перейти к стратегическому планированию (возможно методом SWOT-анализа) и, с учетом издержек входа с новым продуктом на рынок, развития и сегментированности этого рынка, позиционировать свой продукт. Таким образом, далее определяется, для кого будет представлен продукт, в какую ценовую категорию попадет и как будет дальше развиваться.

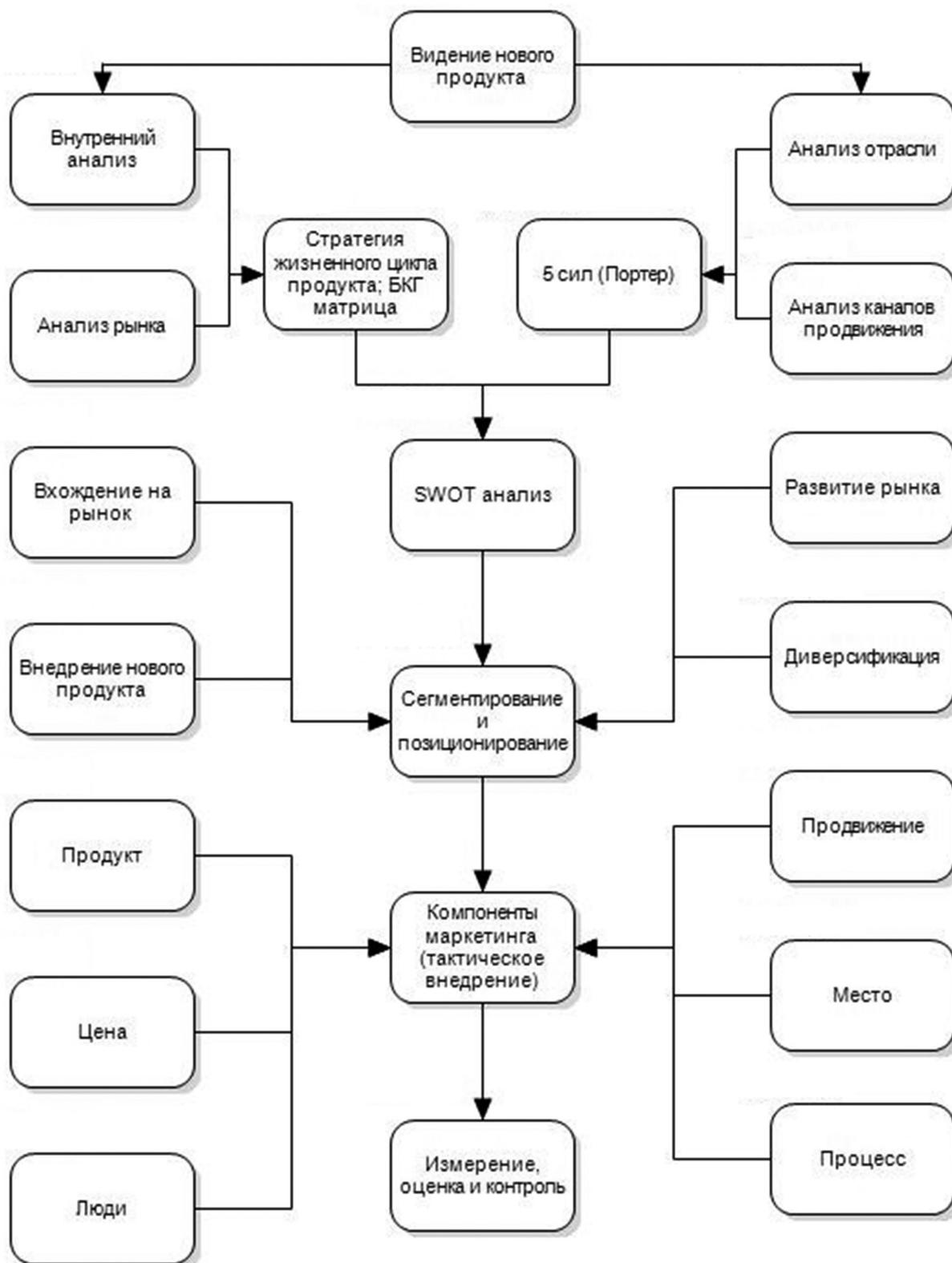


Рис. 1. Внедрение нового продукта в коммерческих банках

Если до непосредственного появления продукта сложности вызывает изучение того, в какую часть рынка его следует вводить и на какую отдачу рассчитывать, то после его выхода и позиционирования возникает задача в виде изменения если не самого продукта, то его

представления для клиента. Именно поэтому многие банки широко применяют систему исследования ожиданий клиента наравне с другими средствами борьбы за рынок.

Собственно продуктовые инновации связаны с созданием принципиально новых про-

дуктов и услуг коммерческих банков или новых модификаций банковских продуктов и услуг. Рыночные инновации включают в себя комплекс мероприятий, позволяющих реализовывать предоставляемые услуги и созданные продукты на принципиально новых рынках.

Внедрение продуктовых инноваций приводит к поддержанию уровня конкурентоспособности (это необходимо в современных условиях высокой конкуренции на рынке банковских услуг для выживания банков на рынке, широкой филиальной сети коммерческих банков РФ, вхождения в рынок банковских услуг крупных международных банков и необходимости конкуренции отечественных банков с крупнейшими мировыми банками), к повышению уровня конкурентоспособности наиболее эффективных коммерческих банков.

В виде примера собственно продуктовых инноваций можно привести выпуск и продажу коммерческим банком собственных векселей своим клиентам в качестве субститута банковского депозита. Из истории известно, что можно различить три роли векселей: до половины XVII столетия в Италии они служат средством размена, затем превращаются в средство платежа для торгового класса и только потом выступают в роли кредита. Рыночные инновации конца XX века включают использование собственных банковских векселей в производственных расчетных схемах, то есть выводят применяемый банковский инструмент на новый рынок определенной отрасли, не имевшей раньше в обращении производных финансовых инструментов.

Среди продуктовых банковских инноваций одними из первых возникли и стали применяться трастовые операции, однако нужно отметить, что в современных условиях они недостаточно развиты и по большей части связаны с доверительным управлением имуществом, то есть это агентская деятельность, поощрением за которую служит комиссионное вознаграждение.

Вторым видом продуктовых банковских инноваций являются лизинговые операции. В 90-е гг. коммерческими банками на российском финансовом рынке были созданы первые лизинговые компании. Рынок лизинговых услуг развивался очень высокими темпами, в докризисный период Россия занимала ведущее место по темпам прироста лизинговых операций.

Третьим видом продуктовых банковских инноваций является синдицированный (кон-

сорциальный) кредит, который на российском финансовом рынке начал активно развиваться с конца 1995 г. В 2008 г. Райффайзенбанк предоставил синдицированный кредит 70 млн долл. компании «Независимость». В 2010 г. синдицированный кредит в размере 3,1 млрд евро был предоставлен консорциуму «Nord Stream». Сбербанк России предоставил синдицированный кредит в декабре 2010 г. в размере 2 млрд долл.

Четвертым видом продуктовых банковских инноваций XXI в. являются экспресс-кредиты, решение о выдаче и сумме которых принимается в кратчайшие сроки в филиалах банков при предъявлении заемщиком минимального пакета документов. По экспресс-кредитам коммерческие банки устанавливают высокие процентные ставки, превышающие потребительские кредиты, что не останавливает рост их популярности. Рост розничного кредитования, в которое входит и экспресс-кредитование, корректируется другими факторами, в первую очередь жесткими мерами ЦБ [2, 4].

Учитывая в основном положительный эффект от внедрения банковских инноваций, существуют примеры того, что применение инновационных банковских технологий и продуктов приводило к достаточно серьезным финансовым потерям банков.

Рассмотрим риски неумеренного применения инновационных банковских продуктов. Основной риск применения инновационных продуктов — неопределенность, которая связана с принятием решений, эффективность которых можно учитывать только с течением времени, значит, необходимо учитывать вероятностный характер результата.

Выделяются следующие риски, связанные с применением банковских инновационных продуктов:

- экономический (финансирование разработки и внедрения инновационного продукта, принятие управленческих решений);
- оригинальность (не востребованность предлагаемых банковских услуг и продуктов рынком);
- финансового несоответствия (несоответствие выделяемых средств на реализацию инновационного проекта по разработке и применению инновационных банковских продуктов);
- неуправляемость продвижения инновационного продукта (недостаточная разработанность инновационного проекта, недостаточный уровень профессионализма банковского персонала и менеджеров);

— юридический (соблюдение нормативных актов по защите прав интеллектуальной собственности);

— риски продвижения нового вида банковских услуг на рынок, конкуренции разработок и идей.

Риски разработки и использования инновационных банковских продуктов и технологий заключаются в том, что, внедряя инновационные банковские продукты, банки тратят средства на внедрение данных инноваций и существует угроза, что данный банковский инновационный продукт может быть не принят рынком, не иметь успеха на рынке, соответственно, банк может понести убытки. Однако основной смысл применения инновационных продуктов и технологий заключается в том, что полученная прибыль от внедрения успешных банковских инновационных продуктов способна покрыть убытки банков от применения не оправдавших себя инновационных банковских продуктов и услуг.

Для 2008 г. наиболее актуальными являлись следующие риски: крах рынка акций, риски электронной коммерции, качество активов, недопонимание новой технологии и высокая зависимость от технологии.

В последние годы коммерческие банки стали заниматься брокерской деятельностью. Для подавляющего количества банковских организаций брокерская и инвестиционная деятельность не является профильной, однако некоторые коммерческие банки развивают данное направление.

Банковскими инновационными продуктами за рубежом явились и новые страховые продукты. Государственный закон «О банках и банковской деятельности» запрещает отечественным коммерческим банкам совмещать банковскую деятельность со страховой, однако в тех сферах, где это не запрещено, возникают банковско-страховые группы и финансовые супермаркеты. Финансовый супермаркет — объединение коммерческого банка с участниками финансового рынка (лизинговой, консалтинговой, брокерской, инвестиционной компаниями), способное предложить комплексное решение финансовых проблем клиентов — юридических и физических лиц, путем предоставления финансовых продуктов и услуг [6].

Наиболее часто инновации в банках сопровождают процессы построения информационных систем, отражающих современные технические достижения, а также наработки в области менеджмента.

В отечественной банковской системе наибольшее распространение получило применение адаптационных инноваций, то есть передовые западноевропейские и североамериканские банки разрабатывают продукты, услуги, а отечественные банки затем внедряют их у себя. Данный вид инноваций является менее рискованным, так как они были апробированы западными банками и на них уже была выявлена реакция рынка. В данном случае применяется бенчмаркинг — усовершенствованная методология развития, основанная на процессе нахождения и изучения наиболее эффективных методов ведения бизнеса.

При разработке инновационных продуктов преобладающее количество отечественных коммерческих банков вынуждено существенно корректировать свои стратегии. Данные стратегии должны быть целевыми, направленными на обслуживание юридических, физических лиц, корпоративное или индивидуальное. В зависимости от целей стратегии коммерческие банки создают уникальные инновационные продукты и услуги, которые соответствуют вкусам и предпочтениям клиентов.

Существует мнение, что отечественные банки преимущественно не занимаются инновационной деятельностью и не разрабатывают инновационные продукты и услуги [1, 5, 17, 19], а применяют зарубежные разработки, незначительно модифицируя и адаптируя их к российской специфике. Так как сегодня на рынке современных банковских услуг Россия не занимает лидирующих позиций, стратегию использования адаптивных и функциональных банковских инноваций следует считать эффективной. Признавая перспективность разработки российскими банками собственных инноваций, в современных условиях необходимо внедрение доказавших свою эффективность за рубежом инновационных продуктов. Как данные продукты позволяют банкам конкурировать?

#### **Преращение ценовой конкуренции в неценовую**

Через ценовую конкуренцию банки влияют на спрос на банковские продукты посредством изменения в цене, как правило, снижением цен. Особенность ценовой конкуренции банков заключается в отсутствии взаимосвязи потребительской стоимости банковских продуктов с их ценами.

Смысл активного применения инноваций заключается в повышении конкурентоспособности банка, сохранении его конкурентных позиций на рынке (поддержании уровня конку-

рентоспособности), особенно в условиях кризиса 2008–2009 гг. и современного посткризисного развития. Уменьшение численности банков в РФ подтверждает тот факт, что не все коммерческие банки успешно развиваются (создают и применяют механизмы успешного развития) в посткризисный период.

Так, в частности, хорошим примером тактического инновационного ответа банков на потребности современной конъюнктуры отрасли стал «Барклайс банк ЗАО». Он принял решение изучить маркетинговую инфраструктуру, которая может дать ответы о конкретных потребностях клиентов, определить необходимые процедуры реорганизации, тренинги персонала для понимания и удовлетворения потребностей клиентов и механизмы доставки, чтобы дать постоянное высокое качество обслуживания клиентов. На основе профилей клиентов обслуживаемые отрасли были сгруппированы с использованием стратегии кластеризации.

В итоге изменения своего общего подхода от «процессной культуры» к «культуре продаж» «Барклайс банк» существенно изменил подход к структурированию филиалов. Было предпринято географическое изменение структуры: расположение 4-5 филиалов в группе вокруг одного центрального (центральный отвечает за обслуживание корпоративных клиентов, сопутствующие нацелены на работу с общими случаями) [34].

Таким образом, банку требовалось реализовать трансформационный подход, который обеспечивал бы изменение структуры и оставался элементом неценовой конкуренции.

Резервы ценовой конкуренции уже исчерпаны или почти исчерпаны, а способность к продуктовой конкуренции предполагает способность разрабатывать, осваивать новые продуктовые технологические инновации. Сегодняшние изменения в цене банковского продукта фактически предполагают применение инновационного пути предоставления услуги, позволяющего сделать услугу дешевле. Реальное наличие технологических нововведений может быть представлено как ценовая конкуренция, хотя в своей основе имеет неценовое преимущество. Сохранение конкурентных преимуществ банка предполагает, что со стороны банка предпринимаются постоянные усилия по поддержанию сравнительных преимуществ в стоимости и качестве основной ресурсной базы. Грань между открытой и скрытой ценовой конкуренцией расплывчата, банк может изменять процентные ставки, уровень комиссионного вознаграждения и тарифы на

свои услуги. Как правило, покупатели банковских услуг, являясь постоянными клиентами коммерческих банков, могут путем переговоров добиваться существенных скидок на цену банковских услуг.

Современные иностранные и отечественные банки поддерживают высокие цены на собственные банковские продукты, то есть почти не используют методы ценовой конкуренции, широко применяя неценовую конкуренцию.

Неценовая конкуренция минимизирует влияние цены как фактора потребительского спроса, выделяя банковские продукты или услуги посредством доступности, продвижения, сервиса и других маркетинговых факторов, и проведения политики дифференциации банковского продукта, включая рекламу и стимулирование сбыта. Чем уникальнее предложение банковских продуктов с точки зрения заемщиков, тем больше у маркетологов конкретного банка свободы в установлении цен выше, чем у конкурентов.

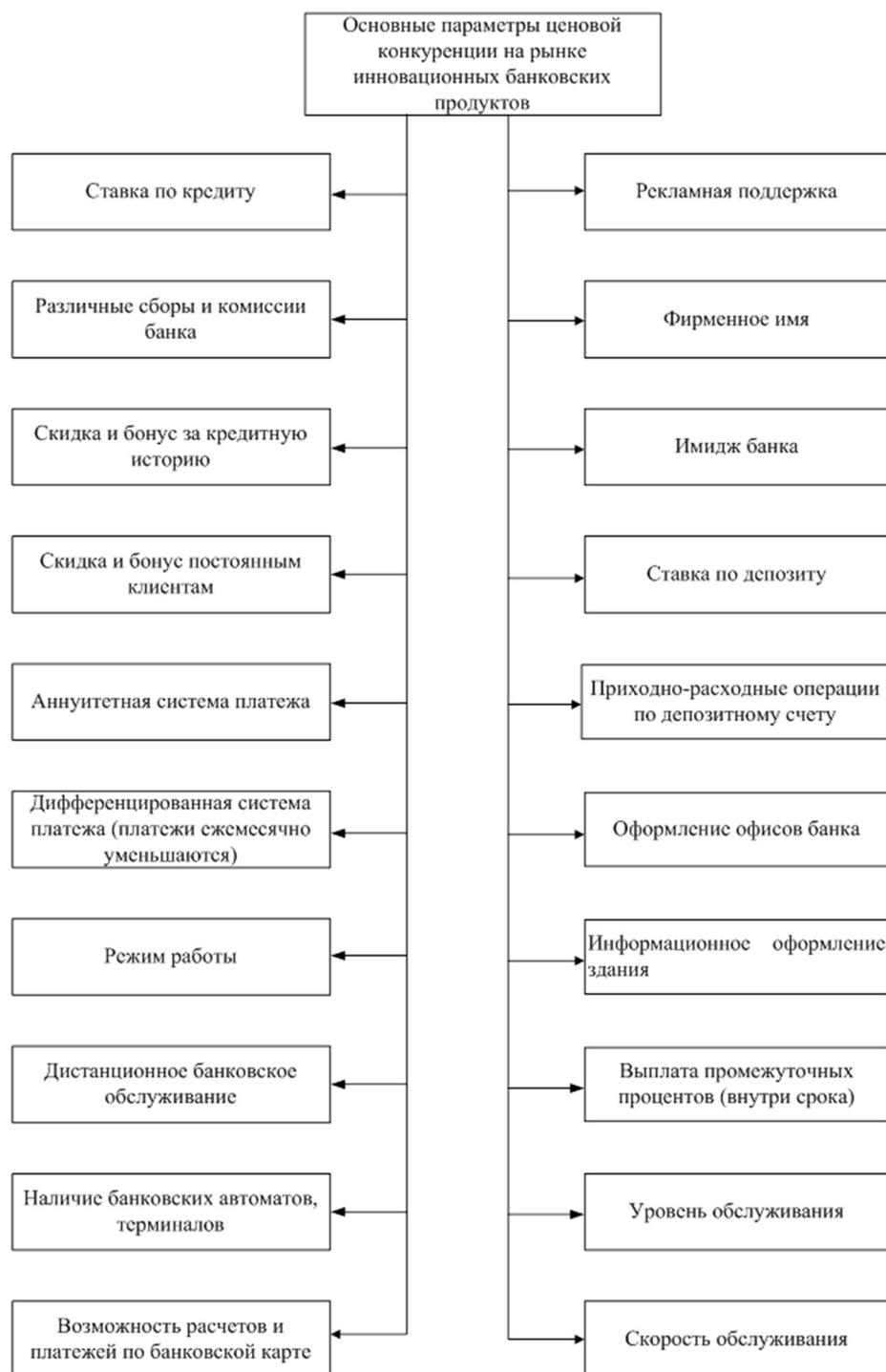
Неценовая конкуренция в коммерческих банках преимущественно связана с изменением качества услуг.

Рассмотрим основные параметры, влияющие на ценовую конкуренцию на рынке банковских продуктов (рис. 2, 3).

Из схем видно, что оставаясь по форме ценовой, в реальности конкуренция превращается в неценовую. Скидки, бонусы, возможности различными способами осуществить платеж предоставляются многими банками и составляют элементы ценовой конкуренции, однако достигаются банками за счет применения неценовых преимуществ — имиджевых, маркетинговых, применения различных тарифов, а в некоторых случаях — через внедрение штрафных санкций или установление выгодных условий для поддержания текущей переплаты.

Согласно служебному рейтингу информационного портала Банки.ру, клиенты выделяют следующие критерии качества обслуживания в коммерческом банке: срочность осуществления операций, качество консультирования, наличие ошибок и неточностей, скорость обслуживания, часы работы банка, личностная сторона отношений с банком и др. Качество услуг клиенты банков сравнивают с их ценами.

По мнению сотрудников коммерческого банка, можно выделить следующие критерии высокого уровня работы, сопоставимые с уровнем затрат на услуги банков: уровень издержек на исправление ошибок, скорость внутренних рабочих процессов, эффективность рабочих



**Рис. 2.** Основные параметры ценовой конкуренции на рынке банковских продуктов

процессов, уровень мотивации сотрудников, производительность труда, уровень кредитного риска и др. [16]. В своей работе банку необходимо учитывать две группы данных критериев.

Кроме общей ориентации на улучшение качества оказания услуг, коммерческими банками используется дифференциация качества похожих услуг в зависимости от целевой клиентуры (индивидуальные и массовые услуги),

их цены (эксклюзивные и обычные счета), каналов сбыта банковских услуг (оказание услуг с использованием банковских автоматов в филиалах банка) и т. д.

Некоторые финансово-кредитные организации могут использовать запрещенные законом методы неценовой конкуренции: промышленный шпионаж, переманивание ведущих специалистов, владеющих производственными секретами, и др.



Рис. 3. Основные параметры неценовой конкуренции на рынке банковских продуктов

По мере насыщения рынка финансовых банковских услуг конкурентная борьба смещается в сферу сервиса, важнейшими параметрами данной конкурентной борьбы являются предвосхищение ожиданий клиентов и постоянное улучшение качества банковских услуг. Конкуренция подразделяется на конкуренцию в сфере оказания услуг и конкуренцию в сфере продвижения услуг.

На основании *Senteo*-индекса впечатлений о работе российских розничных банков (проводится в исследовании компаний «Senteo» и KPMG на основании анализа уровня потребительских услуг 330 филиалов 32 московских банков) можно выделить 5 лидеров на рынке оказания розничных банковских услуг: Альфа-банк, Международный Московский банк (ММБ), Райффайзен-банк, Ситибанк и Бинбанк [7]. Эти банки поддерживают высокие цены на отдель-

ные категории предлагаемых продуктов. Они уже не участвуют в ценовых войнах. Данные банки имеют у своих клиентов высокую репутацию, за которую люди готовы больше платить.

Высокая конкуренция в отечественном банковском секторе способствует повышению качества услуг в каждом коммерческом банке. Стремясь диверсифицировать свой бизнес, многие корпоративные клиенты пользуются услугами нескольких коммерческих банков. Коммерческие банки нормально относятся к данному явлению и стараются предложить клиентам высококачественные услуги.

В современных условиях, при высокой конкуренции на рынке банковских услуг, все клиенты банков очень требовательны к качеству предоставляемых услуг, это стимулирует банки к постоянному улучшению обслуживания клиентов. Некоторые коммерческие банки выделяют больше времени на обслуживание юридических лиц, другие используют для корпоративных клиентов срочное зачисление и списание денег, предоставляют физическим лицам ипотечные кредиты с небольшой суммой первоначального взноса с более низкой, чем у конкурентов, процентной ставкой. Многие коммерческие банки применяют в своей работе институт персональных менеджеров, используя индивидуальный подход к клиентам.

Современные коммерческие банки предоставляют клиентам консалтинговые услуги от сбора отдельной информации по финансовому рынку — до полного управления средствами физических и юридических лиц.

В настоящее время в банковском секторе продолжается борьба банков за привлечение депозитов, повышается конкуренция по сервисам, связанным с проведением транзакций: в сфере денежных переводов, платежных карточек, приема коммунальных платежей. Повысится роль альтернативных каналов продаж, банкоматных сетей и киосков самообслуживания. В отрасли также развиваются мобильные технологии и ожидается, что технологические инновации изменят конкурентную динамику в глобальном бизнесе.

В корпоративном сегменте коммерческих банков сохранится большой спрос на финансовые продукты для аграрного сектора экономики, финансирование развития инфраструктуры: строительство дорог, гостиниц и т. д.

Конкуренция на финансовых рынках была предметом многих исследований в области структуры рынка и производительности. В работе Майкла Марлоу анализируются разли-

чия ипотечных ставок параллельно с изменением маркетингового подхода к распространению продукта. Модель определения процентной ставки рассматривается с учетом того, что по крайней мере на рынке ипотечного кредитования процентная ставка будет, при прочих равных условиях, способствовать снижению конкуренции, если будет происходить снижение числа конкурирующих фирм и повышение уровня концентрации продуктов [30]. Из сказанного следует, что на ипотечном рынке продолжается рост неценовой конкуренции.

ИТ-технологии современных коммерческих банков оказывают существенное влияние на применение и эффективность банковских инновационных продуктов. Использование передовых ИТ-технологий является предпосылкой повышения конкурентоспособности коммерческого банка. Согласно исследованию CNews Analytics, предполагаемый рост ИТ-расходов отечественных банков в 2012 г. — 35–40%. Увеличение ИТ-расходов будет происходить благодаря средним коммерческим банкам. Увеличение затрат на ИТ-сферу у лидеров банковского сектора ожидается в размере 5% [3].

Процентная ставка является главным преимуществом ценовой конкуренции крупных банков с государственным участием. Крупные клиенты находятся в зоне постоянного внимания со стороны коммерческих банков, так как обслуживаются в нескольких коммерческих банках, получая кредиты под 8–9%. Процентная ставка по кредиту для средних компаний составляет 12–15%. При более рискованном характере кредитов для малого бизнеса эти кредиты являются более дорогими с процентной ставкой более 20% [11].

В целях повышения конкурентоспособности банков автором предложены перспективные банковские продукты:

- ипотечное кредитование через приложения к смартфонам;
- развитие отечественными коммерческими банками направления PayPass;
- развитие банками мобильной коммерции, которая сочетает в себе функции смартфона и платежного инструмента;
- дальнейшее развитие интернет-банкинга;
- дифференциации некоторых параметров банковских продуктов (плавающая процентная ставка по кредиту; совмещение в одном продукте функций накопительной и кредитной пластиковой карты).

**Параметры эффективности инновационной деятельности банков**

№	Параметр	Характеристика
1	Размер рынка	Определяет доступную емкость для реализации банком инновации. В случае ценовой конкуренции может осложнить ситуацию, в то время как при неценовой дает преимущества эффекта масштаба
2	Темпы роста рынка	Обеспечивает формирование инновационной стратегии и прогнозирование перспектив диффузии инноваций. Увеличивает доход от уникальных инноваций
3	Дифференциация клиентов	Позволяет определить приоритетные направления предоставления инновационных услуг
4	Относительная экономическая мощь клиентов	Определение уровня концентрации капитала клиентов и степени зависимости деятельности банка от отдельных клиентов. Ценовая конкуренция позволяет реагировать после действий клиентов, в то время как неценовая может давать сведения о рынке до выведения продукта
5	Степень важности услуги для клиента	Степень настоятельности услуг для клиентов позволяет произвести их ранжирование при осуществлении инновационной деятельности
6	Эффективность доведения услуги до потребителей	Конкурентные характеристики состава, доступности и скорости предоставления услуг клиентам. На сегодняшний день этот параметр для ценовой конкуренции себя исчерпал
7	Относительная капиталоемкость услуг	Чем выше относительная капиталоемкость услуг, тем меньше их привлекательность на рынке
8	Относительная доходность услуг	Чем выше доходность инновационной услуги для банка, тем выше инновационная активность в ее осуществлении
9	Реакция рынка на введение новых банковских услуг	Оценка ожидаемого эффекта от восприимчивости рынка к банковским нововведениям
10	Конкурентная среда	Оценка количества конкурентов, степени их концентрации, разделение сфер рыночного влияния, их финансового состояния
11	Оценка инновационного потенциала банка	Определение научно-технического задела банка, его кадрового потенциала, развитости инновационной инфраструктуры и т. д.
12	Степень адаптации инновационной среды банка к макроэкономическим рыночным условиям	Степень учета политических, экономических, научно-технологических, культурных и демографических характеристик рынка

**Эффективность инновационной деятельности банка**

Проведенные исследования подтверждают, что требования к эффективности инновационной деятельности банков формируются не в количественной, а в качественной форме. Разработаны параметры эффективности инновационной деятельности коммерческих банков (приведены в таблице).

Эффективность современной банковской системы России зависит от того, насколько полно и в каком объеме российские банки смогут использовать продуктовые инновации, окажутся склонными к инновационным формам продуктовой дифференциации. Проведенный анализ создает основу для выработки концепции инновационного управления: цель инновационного управления — получение конку-

рентных преимуществ на рынке (временного монопольного положения) для извлечения монопольной (шумпетерианской) ренты; инструмент получения временного монопольного положения — формирование микроэкономических (организационных) факторов инновационного процесса; механизм достижения — интерактивная деятельность, связанная с инновационным процессом. В посткризисный период продолжилось развитие продуктовых инноваций, появились новые банковские продукты и услуги. Банки стараются не отставать от конкурентов, внедряя адаптивные инновационные продукты и разрабатывая собственные инновационные продукты и услуги, достигая тем самым конкурентных преимуществ.

В целях повышения конкурентоспособности банков возможно использовать современ-

ные электронные средства, развитие электронного обслуживания клиентов, интернет-банкинга, дифференциацию неценовых параметров банковских продуктов. Современным

банкам следует поддерживать сравнительно высокие цены на собственные продукты, оперируя методами неценовой конкуренции.

### Список источников

1. Андреева Н. В. Инновационные технологии в банковской сфере: мировая практика // Сборник научных трудов Sworld по материалам международной научно-практической конференции. 2011. — Т. 11. — № 3. — С. 53-57 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/en/economy-311/innovation-economy-311/7686-innovation-in-the-banking-sector-world-practice>.
2. Банковский менеджмент: учебник / под ред. д.э.н., проф. О. И. Лаврушина; 4-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2011. — 560 с.
3. Банковский сектор — 2012: конкуренция с ритейлом и соцсетями [Электронный ресурс]. URL: <http://www.snews.ru/reviews/index.shtml?2012/03/24/482756>.
4. Воронина Ю. Эксперт. Быстрые кредиты в этом году помогут развитию финансового сектора // Российская газета. — 2013. — 16 июля [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2013/07/16/sector.html>.
5. Забаишта Е. А. Финансовые инновации региональных банков. Типология, институциональные факторы, политика использования: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — Ростов н/Д, 2005. — 30 с.
6. Иванова О. В. Классификация банковских инноваций // Вестник Воронежского государственного университета. — 2010. — № 1. — С. 163-166. — (Экономика и управление).
7. Индекс впечатлений клиентов от розничных банковских услуг в России — (The 2007 Russian retail banking customer experience index (CEI)) / SENTEO [Электронный ресурс]. URL: [http://www.senteo.net/wp-content/uploads/media/CEI\\_2007/CEI\\_2007\\_russ.pdf](http://www.senteo.net/wp-content/uploads/media/CEI_2007/CEI_2007_russ.pdf).
8. Информация о регистрации и лицензировании кредитных организаций в 2008-2013 годах. Центральный Банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank\\_system/inform\\_13.htm&pid=pdko\\_sub&sid=inr\\_licko](http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/inform_13.htm&pid=pdko_sub&sid=inr_licko).
9. Клайтон М. К., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
10. Крючкова О. Ю. Функционирование коммерческих банков: роль инноваций // Вестник Тамбовского университета. — 2010. — Т. 81. — № 1. — С. 101-107. — (Гуманитарные науки)
11. Мельников С. Корпоративный банкинг прирастает частными игроками // Эксперт Сибирь. — 2012. — №27-31 (339) [Электронный ресурс]. — URL: <http://expert.ru/siberia/2012/31/korporativnyj-banking-prirastaet-chastnyimi-igrokami/>.
12. Милькина И. В. Формирование стратегии инновационного развития коммерческих банков // Актуальные проблемы управления. — М.: МГУУ, 2006.
13. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер. с англ. / Вступит. ст. и общ. ред. И. М. Осадчей. — М.: «Прогресс», 1986. — 473 с.
14. Розанова Н. М. Эволюция взглядов на конкуренцию и практика антимонопольного регулирования: опыт стран с развитой рыночной экономикой // Экономический журнал. — 2001. — № 2. — С. 4-46.
15. Розанова Н. М., Коросташов Р. Н. Динамика рынка и фактор государства // Журнал экономической теории. — 2012. — №2. — С. 175-187.
16. Служебный рейтинг банков // Банки.ру информационный портал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banki.ru/services/official/>.
17. Тулайков Н. В. Роль банковских инноваций в посткризисный период // Финансы и кредит. — 2011. — № 9 — С. 32-37.
18. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции. Реориентация теории стоимости: пер. с англ. Э. Г. Лейкина и Л. Я. Розовского. — М.: Экономика, 1996. — 351 с.
19. Чхутиашвили Л. В. Банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения // Финансовая аналитика. Проблемы и решения. — 2010. — №10. — С. 18-28.
20. Юдаева К. Имитационная стратегия России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.opec.ru/comment/>.
21. Atore M. D., Schneider C., Žaldokas A. Credit supply and corporate innovation // Journal of Financial Economics. — 2013. — Vol. 109. — Is. 3 (September). — P. 835855.
22. Barwick P., Pathak P. The costs of free entry: an empirical study of real estate agents in Greater Boston // NBER Working Paper 17227. 2011. [Electronic resource] URL: <http://www.nber.org/papers/w17227>.
23. Boot, Arnoud W. A., and Anjan V. Thakor. (1996). "Banking Structure and Financial Innovation." In Universal Banking: Financial System Design Reconsidered, pp. 420-430. Chicago, IL: Irwin Professional Publishing.
24. Cetorelli Nicola, Strahan Philip E. Finance as a barrier to entry: bank competition and industry structure in local U.S. markets. NBER working paper series. 2004. [Electronic resource] URL: <http://www.nber.org/papers/w10832>.
25. Demsetz H. Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy // Journal of Law and Economics. — 1973. — No 16. — P. 1-9.

26. *Diamond D. W.* Financial Intermediation and Delegated Monitoring // *Review of Economic Studies*. — Vol. 51. — 1984. — P. 393-414.
27. *Engerman S. L., Sokoloff K. L.* "Factor Endowments, Institutions, and Differential Paths of Growth Among New World Economies. A View from Economic / Historians of the United States // *How Latin America Fell Behind / ed. by Stephen Haber*. — Stanford, CA: Stanford University Press. — 1997. — P. 260-304.
28. *Haber S. H., Razo A., Maurer N.* The Politics of Property Rights. Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico. — Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.
29. *Li Ch., Zhang J.* Equilibrium locations in a mixed duopoly with sequential entry in real time // *Economic Modelling*. — 2011. — Vol. 28. — P. 1211-1218.
30. *Marlow, Michael L.* Bank structure and mortgage rates: Implications for interstate banking // *Journal of Economics and Business*. — 2002. — Vol. 34. — Iss. 2. — P. 135-142.
31. *McMenezes F., Quiggin J.* More competitors or more competition? Market concentration and the intensity of competition. // *Economic Letters*. — 2011. — Vol. 10. — September.
32. *Mesnard L.* More firms, more competition? The case of the fourth operator in France's mobile phone market. // *International Journal of Production Economics*. 2011. — Vol. 130. — P. 186-195.
33. *Mitchener K. J., Wheelock D. C.*, 2010. Does the structure of banking markets affect economic growth? Evidence from U.S. state banking markets. Working Paper. — 2010. — No15710. National bureau of economic research [electronic resource]. URL: <http://www.nber.org/papers/w15710>
34. *Morgan, Robert E.; Eileen Cronin; Mark Severn.* Innovation in Banking: New Structures and Systems // *Original Research Article Long Range Planning*. — 1995. — No 28 (3). — P. 91-100 [electronic resource]. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002463019400093K>
35. *Peltzman S.* The Gains and Losses from Industrial Concentration // *Journal of Law and Economics*. — 1977. — No 20. — P. 229-263.
36. *Prescott, Edward C. and John H. Boyd.* Financial Intermediary-Coalitions // *Journal of Economic Theory*. — Vol. 38. — 1986. — P. 211-32.
37. *Xiao M., Orazem P.* Does the fourth entrant make any difference? Entry and competition in the early U.S. broadband market. // *International Journal of Industrial Organization*. — 2011. — Vol. 29. — P. 547-561.

УДК 339.137.22:336.71

**Ключевые слова:** теория монополистической конкуренции, инновация, продуктовая инновация, банк, банковский сектор, ценовая конкуренция, неценовая конкуренция