

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Международная деятельность как фактор развития стратегии компании на рынке банковских услуг

УДК

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЭВ	Шейкин Игорь Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никитина Юлия Анатольевна	Доктор философских наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталия Владимировна	Кандидат философских наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Инженерного предпринима- тельства	Хачин Степан Владимироваич	к.э.н.		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП

38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Хачин С. В.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЭВ	Шейкин Игорь Сергеевич

Тема работы:

Международная деятельность как фактор развития стратегии компании на рынке банковских услуг
Утверждена приказом директора

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. Д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. Д.).</i>	Объект исследования: Рынок банковских услуг В ходе работы были использованы: учебная и учебно-методическая литература, статьи из научно-практических изданий, Интернет-ресурсы сайтов, отчетность предприятия.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Проанализировать сущность и формы международной деятельности компании на рынке банковских услуг 2. Исследовать специфику и формы конкуренции на рынке банковских услуг 3. Проанализировать воздействие международной деятельности ПАО «Сбербанк» на развитие его конкурентной стратегии 4. Разработать рекомендации по

	совершенствованию использования международной деятельности как фактора развития стратегии Сбербанка
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, рисунки
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Экономическая часть	Калашникова Т.В.
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	11.01.2017

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никитина Юлия Анатольевна	Профессор		11.01.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА3В	Шейкин Игорь Сергеевич		11.01.2017

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит страниц, рисунков 2, таблиц 4, используемых источников 23, приложений.

Ключевые слова: Международная деятельность, стратегия, конкуренция, методы, способы, анализ, эффективность.

Объектом исследования данной работы стратегия ПАО «Сбербанк» на рынке банковских услуг.

Предмет исследования – международная деятельность как фактор развития стратегии ПАО «Сбербанк».

Цель работы – исследование международной деятельности как фактора развития конкурентной стратегии компании на рынке банковских услуг на примере ПАО "Сбербанк".

Актуальность данной работы обусловлена тем, что хорошо проработанная стратегия, которая будет отражать большинство аспектов деятельности компании и имеет очень большой вес в жизни любой организации, а для такого банка как Сбербанк – стратегия развития решает очень многое. Международная деятельность становится все более и более привлекательным аспектом для повышения собственной капитализации банка, а так же представительство в других странах положительно сказывается на экономике государства в целом. Это служит одним из стимулов для банков участвующих в международной деятельности. Международная деятельность, как составляющее стратегии компании в целом набирает популярность среди банков, занимающихся зарубежной деятельностью.

В процессе исследования проводился анализ преимуществ и недостатков международной деятельности банка, а так же выявление основных направлений развития стратегии банка.

В результате исследования был проведен анализ форм международной деятельности, выявлены основные направления конкуренции на рынке

банковских услуг и разработаны рекомендации по совершенствованию деятельности банка.

Данная работа имеет практическое значение в области осмысления и совершенствования организации, выживаемости и развития,

ПАО «Сбербанк»

Область применения ПАО «Сбербанк».

Определения, сокращения, обозначения

Международная деятельность - спектр банковских операций и услуг с целью содействия развитию международных экономических отношений и укреплению позиций банков страны на мировых рынках.

Экспансия - Политика распространения своего политического и экономического влияния на другие страны с целью захвата чужих территорий и рынков сбыта.

Расширение, распространение чего-н. напр. влияния за какие-либо первоначальные пределы.

МБД – Международная банковская деятельность.

КСО – Корпоративно социальная ответственность.

ГАТС – Генеральное соглашение по торговле услугами от 1995 года.

ПАО – Публичное акционерное общество.

Оглавление

Введение	9
Глава 1. Сущность и формы международной деятельности компании на рынке банковских услуг.....	11
1.1 Сущность международной деятельности компании на рынке банковских услуг.....	11
1.2. Формы международной деятельности банков	15
2. Специфика и формы конкуренции на рынке банковских услуг Российской Федерации.....	26
2.1 Особенности конкуренции на рынке банковских услуг.....	26
2.2 Формы конкуренции на рынке банковских услуг.	34
3 Международная деятельность как составляющая конкурентной стратегии Сбербанка на рынке банковских услуг	37
3.1 Возможности и ограничения использования международной деятельности для стратегии развития	37
3.2 Практика использования международной деятельности для развития стратегии компании на рынке банковских услуг в России и за рубежом	43
3.3 Разработка рекомендаций по улучшению действующей стратегии для повышения конкурентно-способности организации.	55
Корпоративно-социальная ответственность	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71

ВВЕДЕНИЕ

Международная деятельность банков с каждым годом набирает обороты, Иностранные рынки становятся более привлекательными для Российских банков, так в период с 2006 по 2017 годы международная деятельность банков России увеличилась на 31%. Многие известные компании не только имеют хорошо разработанную и прозрачную стратегию, но и упорно придерживаются установленных параметров развития, и это в конечном итоге привело их к успеху. Хорошо проработанная стратегия, которая будет отражать большинство аспектов деятельности компании имеет очень большой вес в жизни любой организации, а для такого банка как Сбербанк – стратегия развития решает очень многое. Международный бизнес Российских банков с каждым годом все больше и больше выходит за пределы страны. Станы СНГ уже достаточно долго сотрудничают со своими коллегами из России, и делают это весьма успешно.

В последнее время основной упор делается на формирование ориентированной на рынок эффективной организационной и управленческой системы, и распределение в соответствии с этим управленческих ресурсов. Иначе говоря, сейчас стратегия рассматривается как объединенная система организации всей работы фирмы. Рынок вступил в ту стадию своего развития, когда отсутствие четко разработанных стратегий, приводит к снижению эффективности деятельности и потери конкурентных преимуществ предприятия. Международная деятельность становится все более и более привлекательным аспектом для повышения собственной капитализации банка, а так же представительство в других странах положительно сказывается на экономике государства в целом. Это служит одним из стимулов для банков участвующих в международной деятельности.

Для того чтобы разобраться, как именно международная деятельность влияет на стратегию развития компании в работе были поставлены следующие цели и задачи:

Целью работы является исследование международной деятельности как фактора развития конкурентной стратегии компании на рынке банковских услуг на примере ПАО "Сбербанк".

Задачи :

1. Проанализировать сущность и формы международной деятельности компании на рынке банковских услуг
2. Исследовать специфику и формы конкуренции на рынке банковских услуг
3. Проанализировать воздействие международной деятельности ПАО «Сбербанк» на развитие его конкурентной стратегии
4. Разработать рекомендации по совершенствованию использования международной деятельности как фактора развития стратегии Сбербанка

Объектом исследования данной работы является стратегия ПАО «Сбербанк» на рынке банковских услуг.

Предмет исследования – международная деятельность как фактор развития стратегии ПАО «Сбербанк».

Глава 1. Сущность и формы международной деятельности компании на рынке банковских услуг

1.1 Сущность международной деятельности компании на рынке банковских услуг

Международная банковская деятельность играет особую роль в мировой экономике. Формирование международной деятельности на рынке банковских услуг – длительный исторический процесс транс-национализации и интернационализации. Деятельность банков с момента их зарождения направлена на финансирование других секторов экономики, связанных с производством и торговлей. С развитием международной торговли перед банками встала задача освоения зарубежных рынков и проведения международных операций в различных валютах. Банки следовали за своими клиентами, бизнес которых развивался и все больше приобрел международный характер.

Результатом глобализации мировой экономики и банковского бизнеса стало формирование транснациональных банков, представляющих собой финансовые институты, действующие в различных точках земного шара и предлагающие финансовые услуги широкого спектра. Деятельность транснациональных банков характеризуется глобальным характером и значительной долей международных операций. В настоящее время клиентами транснациональных банков являются как крупные компании, так и небольшие предприятия и частные лица.

Банки играют жизненно важную роль в процессе финансирования деятельности международных компаний посредством предоставления кредитов на текущую деятельность (пополнение оборотных средств), финансирования экспортно-импортных операций, организации размещения ценных бумаг компаний на международных рынках.

Крупные транснациональные банки являются ядром международной банковской системы. Вместе с тем и относительно небольшие банки вовлечены в международные банковские операции в процессе обслуживания своих клиентов – компаний, деятельность которых связана с международным бизнесом. В этой связи можно выделить несколько форм международной банковской деятельности.

Не каждый банк и не сразу может позволить себе развивать свою деятельность за рубежом. Для большинства банков первым шагом в развитии международной деятельности является установление корреспондентских отношений с иностранными банками. Корреспондентские отношения – договорные отношения между кредитными учреждениями об осуществлении платежей и расчетов одним из них по поручению и за счет другого. Небольшие банки могут устанавливать корреспондентские отношения и с крупными банками внутри страны (национальными банками), которые имеют широкую сеть банков-корреспондентов за рубежом. Установление корреспондентских отношений является непременным условием осуществления международных расчетов. Банки-корреспонденты играют исключительно важную роль, особенно в тех странах, в которых банк по различным причинам не может быть представлен непосредственно[6].

По мере роста масштабов деятельности и интернационализации бизнеса банки расширяют свое присутствие в сфере международного банковского бизнеса, создавая сеть подразделений за рубежом. Существует несколько типов подразделений банка. Подразделение, зарегистрированное как компания, независимое от родительского банка, является дочерним банком (subsidiary bank), подразделение, не зарегистрированное как отдельная независимая компания, имеет статус филиала банка (branch), зарубежное подразделение банка, совладельцами которого являются как иностранный банк, так и его партнер (национальный или иностранный) является аффилированным банком (affiliated bank).

Транснациональные банки оказывают не только услуги в части обеспечения международного бизнеса клиентов, обеспечивая расчеты по внешнеторговым сделкам, но и инвестиционные услуги, являясь основными посредниками на международном рынке капитала. Вместе с тем финансовый кризис последних лет оказал существенное влияние на ландшафт международного банковского бизнеса.

На деятельность международных банков и их стратегию формирования взаимоотношений с клиентами влияет не только экономическая ситуация, но и развитие информационных технологий. Крупнейшие мировые банки меняют формат работы с клиентами с учетом технологических нововведений. Широкое распространение получили технологии интернет-банкинга, развивается мобильный банкинг. Внедрение форм обслуживания клиентов с использованием современных технологий выгодно не только клиентам (скорость, получение услуги в любой точке мира, возможность постоянно контролировать свои счета и т.д.), но и самой кредитной организации (снижение операционных расходов, затрат на содержание и обучение персонала, аренду помещений, увеличение числа привлеченных клиентов и т.д.). В настоящее время большинство банков используют стратегию *click and blick*, что подразумевает сочетание онлайн-банкинга и предоставление банковских услуг через традиционные каналы сбыта – в банковских отделениях.

Несмотря на быстрое развитие интернет-банкинга, традиционные каналы сбыта не уходят в прошлое по многим причинам. Во-первых, степень распространенности онлайн-банкинга связана с обеспеченностью населения техническими возможностями использования данных услуг, во-вторых, клиенту необходимо пройти начальный этап "привыкания" к осуществлению операций самостоятельно через Интернет без помощи банковского сотрудника, в-третьих, в сознании людей существуют опасения по поводу степени безопасности транзакций при использовании интернет-банкинга. И если все эти сложности постепенно преодолеваются, в том числе

путем использования бонусных программ, разъяснения клиентам возможностей интернет-банкинга и его защищенности, то специфика банковских услуг такова, что не все услуги могут быть предоставлены виртуально, да и сами клиенты при проведении сложных финансовых, инвестиционных операций нуждаются в личной консультации с банковским специалистом[7].

В настоящее время можно говорить не только об интернет-банкинге как альтернативном канале сбыта традиционных услуг, но и об использовании возможностей Интернета в целях реализации маркетинговых стратегий банков, т.е. банковском интернет-маркетинге. Безусловно банки имеют свои сайты в сети Интернет. Содержание, оформление, удобство работы сайта существенно влияет на восприятие банка, формирование его имиджа и запоминаемость бренда[8]. Вместе с тем банки проявляют активность и в социальных сетях, таких как Facebook, Twitter и др., размещают свои ролики на Youtube. Вопросы использования общественных СМИ (social media, SM), которыми являются социальные сети, становятся одними из самых актуальных в маркетинговой политике компаний и финансовых институтов.

Компания Aite Group совместно с Европейской ассоциацией финансового маркетинга (European Financial Marketing Association – EFMA) в период с августа по октябрь 2010 г. провела опрос 166 представителей топ-менеджмента американских и европейских финансовых институтов. Главная цель исследования заключалась в определении стратегий и тактик, используемых банками и другими кредитными учреждениями в отношении социальных сетей или планируемых к внедрению в перспективе.

В международном банковском бизнесе трансграничная торговля услугами имеет место в случае международного кредитования без открытия в зарубежной стране банковских офисов. Международные банковские расчеты в большинстве случаев также являются примером трансграничной торговли. Вариант потребления услуг за рубежом тоже не предусматривает организации специальных территориально обособленных банковских учреждений за пределами страны базирования банка. Яркие примеры потребления банковских

услуг за рубежом — обслуживание иностранных компаний местными банками, обналачивание иностранными туристами средств по пластиковым картам в местных банках, прием последними к оплате дорожных чеков. Наиболее широкие возможности открываются перед банками в случае открытия банковских офисов в зарубежной стране, именно это означает вариант коммерческого присутствия на зарубежных рынках банковских услуг[2].

Появляются новые банковские продукты и технологии, банковский бизнес внедряется в глобальную сеть (интернет-банкинг). Регулярно обновляются технологии карточного бизнеса банков чиповые карты сменяют устаревшие банковские карты с магнитной полосой, а банкоматы по выдачи наличности дополняются банкоматами по приему и зачислению денег на счет. Банки ищут новые, более эффективные варианты функционирования филиальных сетей, открывают специализированные офисы в супермаркетах, создают совместные офисы, действующие в интересах нескольких банков-учредителей. Даже вариант франчайзинга постепенно осваивается международными банками. Американский ТНБ Ситибанк в одном из своих последних годовых отчетов указал на рост клиентской базы в Брюсселе на 26% благодаря именно франчайзинговой схеме своего прихода на Бельгийский рынок.

Вот почему стратегия в России должна быть ориентирована в первую очередь на развертывание конкурентоспособного на мировых рынках корпоративного сектора. Малый бизнес и индивидуальное предпринимательство должны поощряться государством лишь в определенных, естественных для них областях розничной торговле и бытовых услугах, производстве товаров народного потребления, НИОКР и т.п.

1.2.Формы международной деятельности банков

Международная банковская деятельность (МБД) разворачивается в двух основных направлениях: через банковские офисы, открываемые в зарубежных странах, и без непосредственного присутствия банка в зарубежной стране.

Каждая форма, используемая банком, служит достижению конкретных целей, решению стратегических задач, стоящих перед банком, имеет свои преимущества и недостатки. Первая группа форм предполагает прямые инвестиции в зарубежную банковскую систему. Они выражаются в создании нового банковского офиса или поглощении (слиянии) местного банка и его филиальной сети в зарубежной стране.

Создание нового для местного рынка банковского офиса обычно начинается с наиболее простой формы — банковского представительства, которое не требует сколько-нибудь больших капиталовложений и процедура открытия которого относительно проста. Не требуется банковской лицензии, поскольку представительство банка не имеет право оказывать банковские услуги.

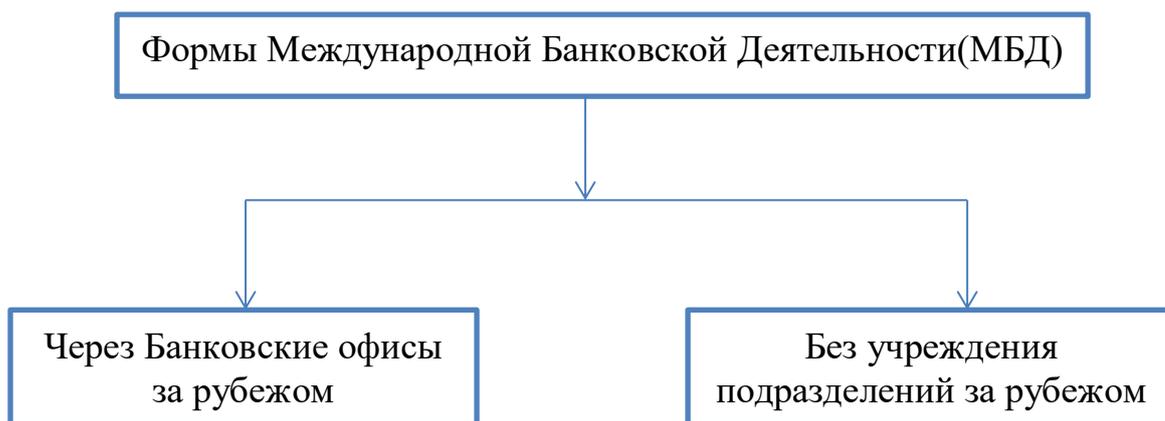


Рис.1 Основные направления банковской деятельности за рубежом

Отдельные виды хозяйственных договоров (например, договор аренды помещения) руководитель имеет право заключать с резидентами принимающей страны. Главная функция представительства иностранного банка — информационная деятельность, налаживание деловых связей с местной потенциальной клиентурой в принимающей стране. Чаще всего в дальнейшем на базе представительства создается полноценный банковский офис.

Филиал иностранного банка и дочерний банк — два вида полноценных банковских учреждения, оказывающих весь спектр банковских услуг в соответствии с лицензией, выданной центральным банком. Проблема

заключается в том, что очень часто в национальном законодательстве принимающей страны имеются ограничения на открытие какого-то одного из этих двух банковских структур. Причина запрета на открытие филиала иностранного банка объясняется достаточно просто — он не является юридическим лицом по законодательству принимающей страны, а значит, возникающие требования и обязательства переносятся на материнский банк, отсутствует свой баланс, возникающие хозяйственные споры с резидентами принимающей страны разрешаются на основе международного права.

Совсем другое дело — дочерний банк, являющийся юридическим лицом, а значит, резидентом в принимающей стране. В этом случае он формально оперирует в пределах того капитала, которым изначально наделяет его иностранный материнский банк, а также средств, привлекаемых на местном рынке. За ним не стоит, как за филиалом, капитал всей международной сети ТНБ и его воздействие на конкурентную среду гораздо слабее. При этом материнский банк может при необходимости перевести из-за рубежа дополнительный капитал в дочерние структуры, оформив соответствующее кредитное соглашение. В России центральный банк разрешает учреждать иностранным банкам только дочерние банки.

По юридическому статусу иностранное банковское агентство близко к филиалу иностранного банка. Далеко не все национальные законодательства предусматривают возможность открытия такого банковского института. Среди тех стран, в которых можно найти эту форму банковского офиса, — США, точнее отдельные штаты. Иностранные банковские агентства всегда в той или иной степени ограничены в видах своей деятельности. Например, они могут заниматься кредитованием местных юридических и физических лиц, но не имеют право принимать депозиты и вклады[3].

Формы МБД без учреждения за рубежом банковских подразделений, как уже отмечалось, следует рассматривать через призму интернационализации банковских услуг, а не капитала. Так, необычайно распространенной формой международных банковских операций является деятельность банков по системе

корреспондентских соглашений. Корреспондентские отношения банков из разных стран могут предусматривать взаимное открытие корсчетов, открытие корреспондентского счета только в одном банке, отношения без открытия корсчетов. Основная цель создания за рубежом дружественных банков-корреспондентов — быстрое и надежное осуществление международных платежей своих клиентов. Корреспондентский банк за рубежом по просьбе его банка-партнера может выдать кредит для указанного лица на местном рынке, осуществить инвестиции и другие операции, предусмотренные корреспондентскими отношениями.

Такую же цель — эффективное осуществление расчетов преследуют банки, вступая в международные платежно-расчетные системы типа SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Эта организация начала свою деятельность в 1977 г. и к настоящему времени объединяет более 7500 банков, брокеров, инвестиционных менеджеров в 200 странах мира. В день банки — участники этой системы обмениваются 10 млн сообщений (2 млрд в год), уведомляющих друг друга о переводах денежных средств их клиентов или своих собственных.

Банки-невидимки (shell-banks) получили свое название по причине виртуальности своего существования. Они не имеют физических офисов, соответственно служащих, здания, банковского оборудования и т.д. Они «работают» только на бумаге. Вместе с тем регулярно составляется баланс, уплачиваются налоги, осуществляются расчеты и ведется прочая обычная для любого банка деятельность. Такие банки размещаются чаще всего в офшорах и нужны их учредителям для сокращения издержек. Для органов надзора любой страны такой тип зарубежного банковского учреждения представляет наибольшую трудность в контроле.

Таблица 1. Стратегические цели импортера и экспортера международных услуг

Стратегические цели экспортера:	Стратегические цели импортера:
1. расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых рынков за рубежом;	1. модернизация и расширение производственной базы фирмы;
2. достижение экономии на масштабе производства	2. достижение экономии на замене оборудования, сырья, комплектующих отечественного производства более эффективной зарубежной продукцией;
3. увеличение прибыли за счет использования сравнительных преимуществ других стран;	3. расширение производства, увеличение прибыли за счет захвата новых внутренних рынков;
4. увеличение валютных ресурсов фирмы.	4. расширение ассортимента на национальном потребительском рынке.

М. Портер в книге "Международная конкуренция" отмечает, что руководство фирмы должно четко представлять, какие национальные особенности страны базирования определяют способность (или неспособность) фирмы создать и удерживать конкурентное преимущество на международном уровне.

В основе теории М. Портера лежат принципы стратегии повышения конкурентоспособности в отдельно взятых отраслях. "Ни одна страна не может быть конкурентоспособной абсолютно во всем, так же как и быть чистым экспортером абсолютно всего. Людские и прочие ресурсы любой страны неизбежно ограничены. В идеальном варианте их применяют в наиболее продуктивных отраслях".

Чтобы добиться успеха в конкуренции, фирмы данной страны должны иметь сравнительное преимущество в виде либо более низких издержек, либо

разнообразных товаров, которые определяют более высокие цены. Чтобы сохранить за собой это преимущество, фирмы должны со временем вырваться вперед по другим направлениям, т. е. через повышение качества товаров и услуг или повышение производительности".

Глобализация международных связей, отмечает Портер, устраняет зависимость фирм данной страны от наличия и количества в стране тех или иных факторов. Конкурирующие фирмы продают свою продукцию по всему миру, закупают материалы и комплектующие также по всему миру, в целях получения дополнительной прибыли размещают производство во многих странах. Успех фирмы в международной конкуренции определяют не столько сами факторы, сколько то, где и насколько эффективно они используются. Таким образом, знание сравнительных преимуществ той или иной страны, максимальный учет местных условий и конкретных факторов и правильно выбранная стратегия позволяют фирме добиваться конкурентных преимуществ на международном рынке[4].

На стратегию фирмы оказывает влияние внешнеэкономическая политика государства.

В зависимости от того, ограничивает или, напротив, стимулирует государство ввоз (вывоз) товаров, выделяют 4 основных вида внешнеэкономической стратегии государства:

1) *стратегия изоляции* — это стратегия исключения государства из мирохозяйственных связей. Она проводится исключительно из политических и идеологических соображений. Экономически эта стратегия не оправданна;

2) *стратегия протекционизма* — стратегия защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции. Обычно защита внутреннего рынка сочетается со стимулированием в той или иной степени экспортного производства своих изготовителей. Стратегия протекционизма принимается государством под давлением национальных предпринимателей в том случае, если национальное производство неконкурентоспособно. Протекционизм означает создание "тепличных" условий для местных предпринимателей, что имеет различные

последствия для экономической системы. Основным приемом протекционизма является увеличение пошлин на импорт аналогичных товаров;

3) *стратегия свободной торговли (фритредерство)* — стратегия уменьшения до минимума ограничений во внешней торговле. Обычно эта стратегия проводится странами, занимающими лидирующее положение на рынке, которым нет необходимости опасаться подрыва конкурентоспособности своих товаров;

4) *стратегия наполнения дефицитного рынка* — "протекционизм наоборот". Эффективна только в случае большого дефицитного национального рынка, на котором найдется место всем.

Условия претворения той или иной стратегии могут быть жесткими (по всем товарам и рынкам) или мягкими (по отдельным видам товаров и рынков).

Цели международного инвестирования:

1. Повышение конкурентоспособности и более активное, чем в случае внешней торговли, внедрение на рынки; использование эффекта внедрения на рынок не извне (торговля), а изнутри.

2. Не только вывоз капитала в обход таможенных барьеров, но и получение выигрыша по сравнению с национальными фирмами в области налогообложения, что при прочих равных условиях повышает конкурентоспособность предприятия как на внешнем рынке, так и на внутреннем за счет перевода полученной прибыли в страну базирования.

Прямые инвестиции — это инвестиции, дающие право контроля над объектом вложения (если имеется контрольный пакет акций).

Портфельные инвестиции — это инвестиции, которые не обеспечивают контроль за объектом вложения. Они ориентированы прежде всего на торговлю технологиями.

Переход на международный уровень — это не мгновенный скачок, а эволюция в стратегическом мышлении, результат сложного процесса, в котором Жан-Жак Ламбен выделяет шесть стадий, отражающихся в формах международного развития:

1) экспорт — самая распространенная форма. Возникает в связи с появлением избытка продукции; возобновляется регулярно, но без долгосрочных обязательств. Отношения между иностранными партнерами чисто коммерческие;

2) на контрактной стадии фирма стремится к более прочным связям, чтобы стабилизировать сбыт. Долгосрочный контракт может быть заключен с импортером на основе франшизы или лицензии. Франшиза (франчайзинг) — договорная маркетинговая система для сбыта потребительских товаров и услуг. Она предусматривает долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма, называемая франшизером, предоставляет другой фирме право на ведение определенного бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой. Покупатель франшизы уплачивает франшизеру некоторую сумму плюс отчисления от продаж, получая взамен право на использование коммерческой марки плюс постоянную поддержку и передачу опыта;

3) на стадии участия, когда фирма переходит к прямому инвестированию и контролирует партнера, создается торговая фирма за рубежом или совместное предприятие (СП);

4) через несколько лет долевое участие может стать абсолютным: фирма владеет 100% капитала иностранного филиала — это стадия прямого инвестирования в контролируемый филиал;

5) иностранный филиал переходит на автономное развитие, опираясь на национальный капитал, национальные кадры, собственные НИОКР. Это стадия автономного филиала (дочерняя компания);

6) последний этап характерен для настоящего времени. Это стадия глобальной фирмы (транснациональная корпорация), которая воспринимает международный рынок, как если бы он был единым. Глобальная стратегия фирмы основана на сходстве рынков и в то же время адаптирована к ним там, где это необходимо.

Открытие зарубежных подразделений российских банков.

Мотивация принятия решения о начале международных операций у российских банков часто отличается от мотивации большинства их иностранных коллег. Банки, представляющие страны с развитыми финансовыми рынками, обычно решаются выйти на мировые рынки только после того, как для них исчерпаны возможности роста на внутреннем рынке. Российские же банки в качестве стимула рассматривают возможность работы, как им кажется, на потенциально более прибыльных и относительно более стабильных рынках. Не последнюю роль играют и соображения престижа, возможности использовать информацию о наличии зарубежной сети как косвенного подтверждения успешности своей деятельности.

В общем виде выстраивание стратегии развития международной деятельности российского банка на мировом финансовом рынке должно начинаться с повышения качества корпоративного управления и риск-менеджмента, что повысит его конкурентоспособность как на внутреннем рынке, так и потенциально на внешних рынках.

Некоторые Российские банки (Сбербанк, ВТБ) имеют право работать с иностранной валютой, имеют корреспондентские счета в банках-нерезидентах, осуществляют международные расчеты своих клиентов. Но с другой стороны, остается вопрос уровня, объемов и разнообразия контрактов клиентов, навыков банка с точки зрения знания различных аспектов осуществления международных расчетов.

Параллельно данный процесс может сопровождаться углублением международной деятельности банка в части расширения корреспондентских отношений с зарубежными банками, увеличения числа обслуживающихся экспортно-импортных контрактов, предложения клиентам более разнообразных форм международных расчетов.

Отдельным достаточно новым для российских банков направлением может выступить доверительное управление активами клиентов с использованием всего потенциала мирового финансового пространства и разнообразия международных финансовых инструментов. Речь идет в первую

очередь о клиентах-резидентах Российской Федерации, которые имеют значительные средства для того, чтобы уже задуматься о выгодном их размещении и сохранении, но не обладают опытом в международной финансовой деятельности. Российский банк может помочь такой категории клиентов разъяснить тонкости операций и показать преимущества и риски тех или иных финансовых инструментов[11].

Сходным видом деятельности может быть сопровождение клиентских операций с зарубежной недвижимостью. Кроме того, важной составляющей успеха является повышение качества знаний сотрудников банка, работающих в международных департаментах, в связи с чем целесообразно организовывать международные стажировки для сотрудников для получения наиболее передовых знаний. В частности, представляются наиболее актуальными следующие направления обучения: финансовые инновации и механизмы их функционирования, правила и требования ведущих международных бирж. Это связано с тем обстоятельством, что они регулярно пересматриваются. Также нормы, правила, требования регуляторов зарубежных банковских и финансовых рынков, актуальные вопросы для изучения.

Наличие у банка опыта по привлечению ресурсов на мировом финансовом рынке в виде синдицированных кредитов и особенно в виде размещения евро-облигационных займов в силу более жестких требований является исключительно положительным моментом для него. Как уже отмечалось выше, банк таким образом получает признание на мировом финансовом рынке, он интегрируется в мировое финансовое пространство, как полноценный профессиональный участник.

В качестве еще одного направления расширения международной деятельности банка может быть углубленное сотрудничество на мировой финансовой арене с крупными отечественными предприятиями. В России достаточно узок круг крупных компаний, имеющих международное признание, и очевидно, что конкурентная борьба за обслуживание таких клиентов жесткая как на внутреннем, так и на мировом финансовом рынке. Однако в силу

специфики российского менталитета и особенности ведения бизнеса в России для крупной отечественной компании разные формы участия также отечественного банка в международной деятельности могут быть очень полезны и удобны. Российские банки могут принимать участие в процессе организации публичных размещений акций отечественных компаний на международных рынках, оказывать различные консультационные услуги, выступать посредником в переговорах с мировыми банками в части осуществления операций со сложными финансовыми инструментами. Но для этого российский банк должен иметь уже определенный опыт работы по данным направлениям, чтобы выступить проводником в мир международных финансовых инструментов.

Таким образом, мнение о том, что российская банковская система последние два десятилетия была локомотивом отечественной экономики, не должно перекрывать те позитивные завоевания, которые были достигнуты в других отраслях. Крупнейшие российские компании уже достаточно давно включены в процесс интернационализации финансовой деятельности. В связи с этим, нам представляется, что развитие сотрудничества с ведущими российскими компаниями в международном аспекте может принести банкам неоценимый опыт и открыть новые возможности.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что международная деятельность банков набирает обороты, существуют две основные формы международной деятельности – через банковские офисы и через создание корреспондентских счетов. Создание банковских офисов – собственных представительств за рубежом представляет собой большой интерес для Российских банков. На деятельность международных банков и их стратегию формирования взаимоотношений с клиентами влияет не только экономическая ситуация, но и развитие информационных технологий. Международная деятельность является весьма привлекательным аспектом для улучшения собственных позиций, а так же для увеличения собственной капитализации банков.

Глава 2. Специфика и формы конкуренции на рынке банковских услуг Российской Федерации

2.1 Особенности конкуренции на рынке банковских услуг

Одной из существенных характеристик современной банковской конкуренции в России является то, что на рынке функционируют, с одной стороны, частные кредитные организации, нацеленные на достижение прибыли, с другой стороны - кредитные организации с государственным участием, номинально ориентированные на развитие экономики, а фактически преследующие те же цели максимизации дохода. Причем последние используют в качестве основного пассива средства федерального бюджета, но совершают при этом операции обычного универсального коммерческого банка, получая тем самым неоспоримые конкурентные преимущества в формировании своей ресурсной базы.

Подобный анти-конкурентный вектор развития банковской системы страны не способствует эффективной деятельности кредитных учреждений. Следовательно, в создавшихся условиях целесообразно принять определенные меры в отношении сложившейся системы коммерческих банков с государственным участием в целях придания динамизма развитию рынка банковских услуг в целом.

Рыночная конкурентная среда - это среда наиболее адекватная данному состоянию общественного производства и его рыночному проявлению. Она служит основой для реализации конкурентных отношений на рынке банковских услуг, и ее развитие связано с наличием большого числа контрагентов на рынке.

Несформированная конкурентная среда на банковском рынке не позволяет в полной степени реализовать потенциал экономического роста, не обеспечивает качественного банковского обслуживания населения, сдерживает

техническое перевооружение предприятий, ограничивает привлечение средств от инвесторов.

Особенности банковской конкуренции на отечественном рынке банковских услуг:

Монополистическое положение Сбербанка России, функционирующего в интересах государства и получающего значительную поддержку с его стороны. Высокий уровень монополизации банковской системы - реальная угроза для выживания малых и средних банков в условиях неравной конкуренции с монополизированным банковским сектором (на три крупнейших банка с высокой долей государственного участия приходится более 90% всех частных вкладов).

Из первой особенности вытекает вторая - несовершенство законодательно-правовой базы, а именно, фактически не соблюдается ФЗ «О защите конкуренции». Это препятствует развитию добросовестной банковской конкуренции[13].

Российскую банковскую систему отличает высокая степень концентрации: 100 крупнейших банков контролируют 83,5 % активов. Однако это не означает повышения конкурентоспособности банковской системы, поскольку среди средних и мелких банков наблюдается значительная раздробленность.

Неравномерность географического распределения кредитных организаций по территории страны обуславливает недостаточную обеспеченность ряда субъектов Федерации банковскими услугами и низкий уровень конкуренции в масштабах государства.

Малая численность банковских отделений в расчете на 100 тысяч человек. В нашей стране на 100 тысяч жителей приходится в среднем по 11 банковских отделений. Для сравнения: в Германии этот показатель равен 58, в Италии - 57, а в США - 33.

Господство на рынке универсальных коммерческих банков с государственным участием, конкурирующих с частными кредитными

организациями создает необоснованные конкурентные преимущества, искажая условия конкурентной борьбы[15].

На российском банковском рынке конкурентная среда в значительной степени искажена, наблюдаются все признаки ограничения конкуренции, значительная часть которых провоцируется государством в лице Центрального банка. Основная проблема государственного регулирования конкурентных отношений состоит в явно выраженном дуализме:

Государство выступает как регулятор банковской системы.

. Одновременно государство является участником банковской деятельности, прямо или опосредованно управляющим универсальными коммерческими банками, конкурирующими на рынке банковских услуг.

В сложившихся условиях регулирующая деятельность государства в лице Банка России на рынке банковских услуг должна быть направлена не селективно на отдельные институты (прежде всего частные), а на рынок в целом, причем это касается как сдерживающего, так и стимулирующего воздействия. Это обуславливает необходимость корректировки роли государства в деятельности кредитных организаций страны, особенно в части формирования полноценной конкурентной среды на рынке банковских услуг.

С учетом потребностей нашей экономики, а также процессов интеграции России в мировое экономическое сообщество, с учетом раскрытия нашего внутреннего финансового и банковского рынков для внешнего капитала должен быть дан ответ на вопрос: намерены ли мы сохранить, а в дальнейшем укреплять национальную банковскую систему, сделать ее способной обеспечивать страну необходимыми финансово-кредитными ресурсами.

Масштабы и параметры, которые сегодня характеризуют наш финансовый рынок, никак не могут отвечать потребностям экономики и политическим амбициям нашей страны.

На международном политическом поле не может быть мощной державы без развитой экономики. В равной степени не может быть развитой экономики без мощной национальной банковской системы.

Приоритетом номер один должна стать задача обеспечения экономики России необходимыми объемами финансовых ресурсов - в первую очередь, долгосрочными кредитами. Для этого надо вернуть в банковский оборот средства пенсионных и социальных фондов, привлечь средства из неофициального, наличного и оффшорного оборота в банковскую сферу. Кроме того, требуется стимулировать развитие фондового рынка и рынка производных финансовых инструментов, расширить инфраструктуру банковского рынка, развивать в равной мере крупные, средние и малые банки.

В условиях активного роста спроса на кредиты со стороны населения и реального сектора бизнеса у банков может обостриться проблема ограниченности ресурсов. Во-первых, темпы роста депозитов населения заметно уступают темпам роста его кредитования. Во-вторых, средства предприятий не могут в полной мере служить для банков основным источником ресурсов. Несмотря на высокую долю в пассивах, они на три четверти состоят из вкладов до востребования.

В этой ситуации источником пополнения Из двух доступных форм выхода на рынок - через приобретение действующих местных банков. Растущая активность иностранных банков на российском рынке выражается как в участвовавших покупках отечественных банков, так и в активном выходе в российские регионы посредством развития региональных сетей. На июль 2008 года на банки, полностью контролируемые нерезидентами, приходилось около 19 % совокупных активов и почти столько же собственного капитала. Однако, если учитывать прямые инвестиции и участие в капитале в качестве портфельных инвестиций, доля иностранцев вырастет до 41 %. Иностранная экспансия будет продолжаться, но уже меньшими темпами, чем в 2006-2007 годах. В условиях возросшей конкуренции для российских банков становится важным четкое позиционирование, понимание, в какой нише следует работать, чтобы быть конкурентоспособным.

Под *услугой* понимают любое мероприятие или выгоду, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Специфическими характеристиками *банковских услуг* являются:

- абстрактность (неосязаемость и сложность для восприятия);
- неотделимость услуги от источника;
- непостоянство качества (неодинаковость) услуг;
- несохраняемость банковских услуг;
- договорный характер банковского обслуживания;
- протяженность обслуживания во времени;
- вторичность удовлетворяемых банковскими услугами потребностей.

Абстрактность и договорный характер услуг приводят к тому, что по сравнению с другими товарами и услугами определение и сопоставление качества различных банковских услуг требует от потребителя довольно высокой экономической культуры. Это вызывает необходимость разъяснения клиенту содержания услуг, образовательной ориентации маркетинга. Протяженность акта купли-продажи во времени ставят деятельность банка в зависимость от доверия клиентов. Непостоянство качества услуг повышает необходимость создания устойчивой мотивации персонала на качественное обслуживание клиентов, а также повышает значение автоматизации банковского дела.

Банки вынуждены систематически проводить комплексные исследования рынка, ориентировать свою деятельность на довольно широкий круг рыночных сегментов.

Сбербанк, на примере которого и будет проведен анализ деятельности и определены пути совершенствования стратегии, является одним из крупнейших российских банков. Он имеет представительства в большинстве регионов России. Согласно рейтинговым исследованиям Сбербанк занимает ведущие

позиции среди российских банков по активам, капиталу, корпоративным и розничным кредитам и депозитам.

По итогам 2016 г. БАНК Сбербанк занимает 1 место на рынке кредитования малого и среднего бизнеса, входит в "пятерку" российских банков – лидеров по размеру филиальной сети и количеству собственных банкоматов. Он занимает 4 место по ипотечному кредитованию и количеству выданных пластиковых карт, входит в топ-10 банков по выданным автокредитам, корпоративным и розничным кредитам и депозитам. По данным «РБК.Рейтинг» и Bankir.ru, Банк стабильно попадает в топ-10 банков по величине собственного капитала. Динамика собственного капитала соответствует динамике активов и обеспечивает выполнение норматива достаточности капитала[18].

Учитывая тенденции развития рынка банковских услуг и особенности формирования на нем продуктового предложения, ценовая конкуренция играет, и будет играть все меньшую роль. А рынок финансовых услуг никогда не работал, и не будет работать по модели «совершенной конкуренции», когда решение о покупке продукта принимается исключительно исходя из его стоимости.

1	Сбербанк России лицензия № 1481, Москва и обл.	22 317 151 661	22 131 462 127
2	ВТБ Банк Москвы лицензия № 1000, Санкт-Петербург и обл.	9 393 512 797	9 354 825 908
3	Газпромбанк лицензия № 354, Москва и обл.	5 416 844 455	5 504 454 162
4	ВТБ 24 лицензия № 1623, Москва и обл.	3 198 838 700	3 202 417 637
5	Россельхозбанк лицензия № 3349, Москва и обл.	2 755 031 289	2 771 622 992
6	Банк «ФК Открытие» лицензия № 2209, Москва и обл.	2 722 761 074	2 744 626 085
7 ⁺¹	Альфа-Банк лицензия № 1326, Москва и обл.	2 472 744 597	2 376 707 015
8 ⁻¹	Национальный Клиринговый Центр лицензия № 3466, Москва и обл.	2 464 362 281	2 677 945 551
9	Московский Кредитный Банк лицензия № 1978, Москва и обл.	1 330 018 139	1 336 606 866
10	Промсвязьбанк лицензия № 3251, Москва и обл.	1 283 197 247	1 308 222 354

Рис 2. Рейтинг Российских Банков по данным портала banki.ru

Важную роль, которая возрастает по мере развития отечественного рынка финансовых услуг, будут играть факторы неценовой конкуренции. Самые важные из них:

- управление имиджем, поскольку уровень репутации, доверия к кредитной организации является одним из определяющих при выборе поставщика финансовых услуг;
- разработка не отдельных продуктов, а комплексного продуктового предложения, настроенного на заранее определенные клиентские группы;

- управление сервисной составляющей продуктового предложения и сочетание цены с уровнем обслуживания клиентов и клиентского менеджмента.

В описанных выше условиях особую роль приобретает эффективность стратегической функции, поэтому в Банке «Сбербанк» с успехом используется модель централизованного общедоступной стратегии.

Об эффективности системы управления брендом Банка свидетельствует изменение показателя спонтанной узнаваемости — фактора, который означает наличие Банка в top-of-mind при выборе поставщика финансовых услуг. С осени 2006 года показатель спонтанной узнаваемости вырос с 10% до 63% к концу 2015 года

В число первоочередных задач рассматриваемого объекта входят: создание еще более оперативной системы мониторинга внешней среды, более эффективная работа с собственной клиентской базой в целях увеличения уровня пользования услугами, креативные подходы к модификации и упаковке продуктового предложения, использование нестандартных методик рекламных и маркетинговых коммуникаций, дальнейший рост узнаваемости бренда «Сбербанк» и работа над его позитивным восприятием в широком клиентском сегменте.

Таким образом, конкуренция на рынке банковских услуг стала главным стимулом поиска новых возможностей привлечения и удержания клиентов, внедрения новых технологий управления банковской деятельностью. Банки стали вкладывать деньги в оптимальные для себя стратегии развития. Цель стратегии — создание необходимых условий приспособления к требованиям рынка капитала, разработка системы мероприятий по изучению рынка, повышение конкурентоспособности и прибыльности. Стратегия Сбербанка и Банка ВТБ на данный момент выглядят наиболее конкурентно способными на фоне других банков, которые не используют, или используют в меньшей мере международную деятельность. Об этом свидетельствуют позиции банков в рейтинге составленном порталом www.banki.ru

2.2 Формы конкуренции на рынке банковских услуг

Конкуренция на рынке банковских услуг стала главным стимулом поиска новых возможностей привлечения и удержания клиентов, внедрения новых технологий управления банковской деятельностью. Банки стали вкладывать деньги в правильные стратегии развития. Цель стратегии — создание необходимых условий приспособления к требованиям рынка капитала, разработка системы мероприятий по изучению рынка, повышение конкурентоспособности и прибыльности.

можно выделить следующие виды банковской конкуренции

Таблица 2. Формы банковской конкуренции

Формы Банковской конкуренции		
Внутриотраслевая – это соперничество между банками внутри банковской системы, а также соперничество между банками и другими финансово-кредитными организациями, оказывающими услуги финансового характера. Этот вид конкуренции существует на финансовом рынке и отличается остротой и развитостью форм;	межотраслевая – конкуренция банков с различными нефинансовыми институтами: почтой, торговыми компаниями, предприятиями и организациями. На первый взгляд деятельность этих компаний не имеет ничего общего с банковской деятельностью, но их интересы могут пересекаться	рыночная – соперничество банков со всеми рыночными субъектами за ограниченные ресурсы, причем не только денежные, но также и трудовые, интеллектуальные, материальные, организационные, технические, природные и др.

Таким образом, сфера банковской конкуренции не ограничивается собственно рынком банковских услуг, но распространяется на финансовый рынок, а также на все другие рынки ресурсов, товаров и услуг.

Банки могут конкурировать не только друг с другом, острота конкурентной борьбы на рынке заставляет их объединять свои силы, участвовать в совместных проектах. Поэтому в зависимости от степени

концентрации конкуренцию можно разделить на индивидуальную и групповую. В индивидуальной конкуренции банки соперничают один на один. В групповой конкуренции соперничают объединения – банковские группы, холдинги, финансово-промышленные группы, кредитные синдикаты, консорциумы, а также другие объединения с участием банков. Групповая конкуренция представляет собой более развитую форму конкурентной борьбы, она появляется по мере того, как исчерпываются возможности индивидуальной конкуренции. В то же время развитие групповой конкуренции не означает прекращения индивидуальной, особенно если участники объединения сохраняют хотя бы часть своей независимости.

В практике своей деятельности коммерческие банки могут использовать как ценовые, так и неценовые формы конкурентной борьбы[22].

Ценовая конкуренция осуществляется манипулированием ценами, тарифами, процентными ставками. Это простейшая форма соперничества, она появляется с момента формирования двухуровневой банковской системы и постоянно развивается, постепенно переходя в неценовую. Ценовая конкуренция позволяет "оставить за бортом" самых слабых конкурентов. В то же время она имеет определенные ограничения. В первую очередь эти ограничения связаны со спецификой самой банковской деятельности. Банки не могут постоянно сокращать процентные ставки по активным операциям и наращивать их по пассивным. Рано или поздно это приведет к тому, что банк перестанет получать прибыль. Существует и другой риск: снизить цены легко, гораздо сложнее при необходимости их снова повысить. Примером могут служить тарифы банков на услуги эквайринга в России или комиссионные за обслуживание карточных зарплатных проектов. Кроме того, снижение цен на банковские услуги не всегда обеспечивает адекватное увеличение объемов спроса, так как это может вызвать недоверие к банку, заставить усомниться в его надежности.

Неценовая конкуренция направлена на формирование устойчивых потребительских предпочтений и на укрепление положения банка на рынке.

Банки используют широкий спектр методов и инструментов неценовой конкуренции, которые связаны с улучшением качества обслуживания, внедрением эффективных методов управления, проведением рекламных кампаний, разработкой новых продуктов и модифицированием уже существующих и т.д.

Конкуренция на корпоративном рынке существенно отличается от конкуренции на розничном рынке. На корпоративном рынке количество потенциальных клиентов значительно меньше, а потребность в банковских услугах и потенциальный доход – существенно выше. Установление крепких персональных отношений с корпоративным клиентом является инструментом неценовой конкуренции на данном рынке. Личные отношения на этом рынке решают многое, поскольку мелкие и средние предприятия зачастую привязаны не столько к услугам, предоставляемым конкретным банком, сколько к менеджеру, который обеспечивает им комфортные условия сотрудничества с данным банком и определенные гарантии их финансового благополучия. На массовом рынке обеспечить персональные отношения с каждым клиентом очень сложно[23].

Весомое неценовое конкурентное преимущество предоставляет активное использование банком современных IT-технологий. Оно позволяет связать между собой все банковские продукты, повысить качество обслуживания для клиента и создать конкурентное преимущество для банка.

Неценовая конкуренция появляется при достижении рынком банковских услуг определенного уровня развития, развивается вместе с ценовой конкуренцией, постепенно вытесняет ее, но не заменяет полностью.

Проанализировав специфику и формы конкуренции на рынке банковских услуг, следует сделать вывод, о том, что - конкуренция на современном банковском рынке выступает основным стимулом, способствующим постоянному прогрессу в банковском деле, трансформации отношений банка с клиентами и максимальному приближению его работы к требованиям рынка. Основными видами является отраслевая и межотраслевая конкуренция, ценовая

конкуренция – как самый простой вид конкуренции пользуется все меньшим и меньшим спросом среди конкурирующих организаций, т.к. понизить цены – легко, для получения конкурентного преимущества, а чтобы вернуть ее на обычный уровень или же увеличить – гораздо сложнее.

Глава 3. Международная деятельность как составляющая конкурентной стратегии Сбербанка на рынке банковских услуг

3.1 Возможности и ограничения использования международной деятельности для стратегии развития

Существует несколько уровней контроля за банковской деятельностью, а именно: международный, национальный и микроуровень (саморегулирование). Государственный уровень является, непременно, определяющим, так как, как и в регулировании хоть какого другого интернационального бизнеса, межгосударственные соглашения — многосторонние, двухсторонние, по полосам министерств денег, центральных банков и т.д. — ориентированы только на унификацию либо гармонизацию, т.е. сближение норм и правил государственного регулирования, либерализацию деятельности таких банков и регламентацию требований к ним в различных странах. Саморегулирование базируется на внутренних правилах.

Из более принципиальных интернациональных договоров, относящихся к осматриваемой проблематике, следует именовать Прибавление согласно денежным услугам к ГАТС в рамках Глобальной торгашеской организации; соглашения, приготовленные Базельским комитетом согласно банковскому надзору (Швейцария); а еще разряд директив и руководств, направленных на соединение банковских систем в рамках Евро Союза.

В 1995 г. странами — членами ВТО было создано 1-ое и главное Прибавление к ГАТС сообразно денежным услугам. Как и остальные соглашения ВТО, в базе договоренностей в данной сфере лежат некоторое количество основных принципов: предстоящая либерализация торговли финансовыми услугами, снабжение режима большего благоприятствования, соглашение споров методом переговоров, вероятность отступления от договоренностей, если они угрожают а и стабильности денежной системы страны и нарушают права инвесторов, вкладчиков и остальных лиц. Установленная мишень либерализации интернациональной денежной деловитости и, в частности, деловитости банков достигается методом поочередных сокращений и отмены правительствами государств — членов ВТО ограничений сообразно доступу на национальные рынки услуг. Более же распространенными обликами ограничений(они же главные административные приборы регулирования)в предоставленной области являются:

- сообразно типам юридических лиц, к примеру, уже перечисленный больше запрещение на активность филиалов иностранных банков;

- на роль иноземного денежных средств, когда устанавливается в процентном отношении очень вероятная порция иноземного денежных средств в совокупном банковском капитале страны.

Схожее ограничение, в частности, в 1993 г. было известно Банком Рф для русской банковской системы в размере 12%. Позже данная квота была отменена самим же Банком Рф и, взыскательно разговаривая, она была напрасна, так как иностранные банки по сих времен не избирали и 9% от совместного банковского денежных средств Рф;

- по численности иностранных поставщиков услуг;

- особые запросы в лицензировании, к примеру, сообразно составу учредителей;

- квоты на общую цену операций либо активов иностранных банков и др.

Не считая такого, страны — члены ВТО желают, как это и фиксировано в Соглашении, к устранению монополизации базаров денежных услуг.

В области регулирования интернациональной торговли услуг в целом выслеживается та же желанность, что и в регулировании интернациональной торговли продуктами: страны равномерно переносят центр тяжести такового регулирования с раскрытых и прямых форм, законодательных мер к косвенным, техническим барьерам, административным процедурам и т. п. Буквально этак же, как и в интернациональной торговле продуктами, развитые страны еще более заинтересованы в либерализации базаров денежных услуг остальных государств, чем собственных. Политика такового рода двойных стандартов четко прослеживается в их поведении на переговорах. Формально внутренние рынки развитых стран более открыты для деятельности иностранных банков, чем в развивающихся странах и странах переходной экономики. Однако при детальном рассмотрении национальных законодательств и подзаконных актов этих стран, особенно на региональном и местном уровнях, открытость национальных банковских систем не так убедительна. Скажем, в США банковское законодательство далеко от идеала и в отдельных штатах предусматривает запрет на деятельность филиалов иностранных банков, иногда иностранным банковским учреждениям запрещается принимать сбережения американцев.

Законодательство МНопix развитых стран, прежде всего ЕС, уже в 1995 г. соответствовало требованиям ГАТС и его Приложения по финансовым услугам. Однако вплоть до середины 1997 г. продолжались переговоры и уточнялись обязательства стран. Отдельные развивающиеся страны согласились на более либеральный вариант национального регулирования. Так, в Протоколе к ГАТС по финансовым услугам 1997 г., вступившем в силу в 1999 г., Индонезия, Республика Корея, Малайзия, Мексика, Филиппины согласились увеличить лимиты иностранных инвестиций в банковском секторе, Индия — увеличить лимиты на выдачу лицензий иностранным банкам, Республика Корея отменила проверки на так называемую экономическую целесообразность присутствия иностранных банков на национальном рынке и т.д.

Базельские соглашения. В 1975 г. в Швейцарии, в г. Базель на основании пресс-коммунике руководителей центральных банков группы 10 ведущих развитых стран — учредителей Банка международных расчетов был создан Базельский комитет по банковскому надзору. Его создание явилось ответной мерой международного сообщества на банкротство крупного международного банка того времени — западногерманского банка «Банкхаус Херштатт» (крах в 1974 г.) и отсутствие у органов национального регулирования и надзора действенных инструментов и механизмов контроля за деятельностью транснациональных банковских сетей.

Проблема такого контроля заключается в том, что пришедший в национальную экономику филиал транснационального банка может развернуть масштабную банковскую деятельность и долгое время выглядеть вполне финансово здоровым, вовлекая в сферу своей активности все большее количество резидентов принимающей страны. Однако филиал ТНБ — это «верхушка айсберга», его жизнеспособность зависит не столько от выполнения нормативов национального банковского законодательства в данной стране, сколько от жизнеспособности всей транснациональной банковской структуры, большая часть которой находится за пределами страны.

Полномочия же национальных органов регулирования и контроля банковской деятельности в стране, разместившей филиал ТНБ, ограничены национальными границами. По этой причине возникла необходимость сформулировать, во-первых, единообразные требования к международной банковской деятельности в разных странах и, во-вторых, договориться о принципах действенного надзора за деятельностью всей сети ТНБ и устранить фрагментарность странового контроля за его международными операциями.

В 1975 г. Базельский комитет (БК) подготовил Доклад по надзору за иностранными банковскими учреждениями, получивший впоследствии название Конкордат 1975 г. Несмотря на рекомендательный характер этого и последующих документов БК, их положения уже перенесены в национальные банковские законодательства.

Конкордат 1975 г. содержал следующие положения:

-надзор за деятельностью иностранного банковского учреждения находится в совместной компетенции органов государства происхождения и государства пребывания;

-ни одно банковское учреждение не должно избежать надзора;

-надзор за ликвидностью находится в компетенции органов государства пребывания;

-надзор за платежеспособностью находится в компетенции органов государства происхождения, когда в стране функционирует филиал иностранного банка, и в компетенции органов государства пребывания, если создан дочерний банк;

ведется постоянный обмен соответствующей информацией между органами государства происхождения и государства пребывания и инспекции.

Конкордат 1975 г. был расширен в 1983 г. еще на один пункт — консолидированный надзор за деятельностью банковских холдингов. В 1992 г. в БК появились новые «Минимальные стандарты по надзору за международными банковскими группами и их трансграничными учреждениями», в которых предусмотрено обоюдное согласие органов государства пребывания и происхождения на создание трансграничного банковского учреждения и ряд других их прав и обязанностей.

В международном регулировании деятельности ТНБ немаловажную роль играют универсальные нормативы деятельности, разработанные БК, но инкорпорированные в национальное банковское право. Основным таким нормативом является норматив достаточности капитала банка. Он рассчитывается как отношение собственного капитала банка первого уровня к активам, взвешенным по уровню риска. БК рекомендован 8%-ный норматив достаточности капитала. Во многих странах этот норматив выше, в частности, в России он составляет 10 и 11% в зависимости от размера собственного капитала.

Помимо административных норм регулирования международной банковской деятельности на национальном уровне можно назвать и экономические инструменты. Таковыми являются: ставка рефинансирования центрального банка, налогообложение, валютный курс. Как известно, ставка рефинансирования используется центральным банком любой страны в регулировании прежде всего денежной массы и ценовой ситуации в стране. Однако уровень процентной ставки напрямую влияет на приток или отток международного ссудного капитала в страну (из страны). Не случайно международные финансовые компании — банки и инвесторы внимательно следят за «гонкой» процентных ставок в ведущих развитых странах. Их различие и динамика — например, снижение процентной ставки ФЕД до 1%, повышение учетной ставки Банка Англии до 4%, «замораживание» Европейским центральным банком на уровне 2% и т.д. — один из факторов принятия решения в международном банковском кредитовании.

Такое же воздействие оказывают динамика валютных курсов и национальные различия в налогообложении банковской деятельности: налоги на прибыль, процентный доход и пр.

Проанализировав воздействие международной деятельности на стратегию развития ПАО «Сбербанк» напрашивается вывод, что в условиях развития международных экономических отношений Сбербанк начинает корректировать свою стратегию развития с учетом выхода на иностранные рынки. В отличие от приоритетов развития поставленных ранее, сегодняшние приоритеты сделаны в основном на внедрение новейших технологий, и долгосрочную связь с клиентом, международный бизнес банка так же не остается в стороне. Международное сотрудничество оказывает прямое воздействие на общую стратегию развития и с течением времени начинает пользоваться большей популярностью. Для определения эффективности международной деятельности Сбербанка, было проведено сравнение с другими банками России ведущими зарубежную экспансию, а именно ВТБ и Альфа-Банк. По результатам сравнения можно сделать вывод, что Сбербанк имеют

самую большую долю среди банков за рубежом(14% от всех активов) однако, это не дает гарантий, что качество оказываемых услуг за рубежом соответствует тем требованиям, которые выдвигают иностранные рынки, в связи с этим и возникают проблемы с закреплением Сбербанка на рынках Европейских стран.

3.1 Практика использования международной деятельности для развития стратегии компании на рынке банковских услуг в России и за рубежом

Сбербанк - крупнейший банк Центральной и Восточной Европы. Активное и динамичное развитие зарубежной сети Сбербанка является одним из ключевых векторов его стратегии. География присутствия Сбербанка охватывает 22 страны, а количество его клиентов за пределами России достигло 10 миллионов. Доля международного бизнеса составляет 14% совокупных активов. Первым шагом Сбербанка на международной арене стало приобретение банка в Казахстане в 2006 году. Затем состоялась покупка банков в Украине и Белоруссии. Следующим этапом стало открытие представительств в Германии и Китае, а также филиала в Индии.

2012 год отмечен крупными приобретениями. Портфель Сбербанка пополнился зарубежными активами европейской группы Volksbank International, присоединив к географии своего присутствия девять стран Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG).

Сделка по покупке DenizBank открыла для Сбербанка турецкий рынок, один из самых приоритетных рынков в мире, и стала крупнейшим приобретением за 172-летнюю историю банка.

Согласно стратегии Группы до 2018 года, Сбербанк планирует сосредоточиться на интеграционных проектах в приобретенных активах и расширять свой бизнес посредством органического развития. Успешный выход

Сбербанк на мировой финансовый рынок подтвердил репутацию надежного и динамично развивающегося банка.

Углубляется сотрудничество Сбербанка России с международными организациями и финансовыми институтами многих стран. В число этих стран входят Германия, Италия, Великобритания, США, Франция, Швейцария, а также страны Восточной Европы (например, Венгрия, Чехия, Словения, Болгария). У Банка существуют корреспондентские отношения более чем с 250 зарубежными банками-корреспондентами, из них в 40 банках открыты корреспондентские счета в иностранной валюте. Среди основных корреспондентов Сбербанка такие финансовые учреждения как The Bank of New York, The Chase Manhattan Bank, Commerz bank AG, Deutsche Bank AG, Moscow Narodny Bank, Donau Bank, Banka di Roma, Banko Central Hispano, The Bank of Tokyo - Mitsubishi и ряд других.

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют более четверти банковской системы страны (33%), а доля в банковском капитале находится на уровне 38% (2016г.).

В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший VBI) и в Турции (DenizBank). Сбербанк России также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, управляет Sberbank Switzerland AG. Банк в Белоруссии (входит в тройку лидеров рынка) и Казахстане (входит в пятерку лидеров рынка) являются ключевыми игроками своих локальных рынков; банк на Украине вошел в топ-10 игроков и обладает перспективой для роста; в результате приобретения Volksbank International («Сбербанк Европа») заложена основа для роста на рынках Центральной и Восточной Европы; приобретение турецкой банковской группы Denizbank позволило Сбербанку выйти на один из самых значимых и перспективных для России рынков — рынок Турции.

Таблица 3. Результаты международной деятельности на 2013 год.

Страна	Показатель, млрд руб. (рост в сравнении с 2009 годом)	Доля рынка ¹	ROE 2013, %	
Украина	Активы 137,3 (↑ в 6 раз) Прибыль 2,3 (↑ в 5,6 раза)	 3%	17,3	
СНГ	Белоруссия	Активы 127,2 (↑ в 2,4 раза) Прибыль 2,8 (↑ в 3 раза)	 8%	30,7
	Казахстан	Активы 197,2 (↑ в 4,4 раза) Прибыль 3,5 (↑ в 7 раз)	 6%	16,4
ЦВЕ	Сбербанк Европа	Приобретен в 2012 году Активы 480 Прибыль 0	 2%	0,0
Турция	Denizbank	Приобретен в 2012 году Активы 1196 Прибыль 17,5	 4%	16,3

¹ По активам, по состоянию на июнь 2013 года.

Рассмотрим особенности сделки по покупке DenizBank, которая была завершена в сентябре 2012 года и стала крупнейшим приобретением Сбербанка за всю его историю. Данная сделка представляет собой привлекательную покупку недоступного ранее высококачественного турецкого банковского актива с масштабным бизнесом по оправданной цене. Сбербанк приобрел 99,85% DenizBank совместно с бельгийской банковской группой Dexia за 6,469 млн. турецких лир (исходя из оценки 100% акций в 6,479 млн. турецких лир).

DenizBank является быстрорастущим и прибыльным банком с высоким качеством бизнеса, с уникальными конкурентными преимуществами в ключевых сегментах. Он имеет стабильную финансовую позицию и менеджмент, отвечающий самым высоким стандартам. Сегодня основной задачей Denizbank на среднесрочную перспективу является более тесная интеграция с другими участниками Группы Сбербанка¹. Банк уже сейчас занимает значимую долю турецкого рынка, но обладает существенным потенциалом по ее наращиванию. Ключевой сегмент для развития – крупнейшие компании. К 2018 году доля Банка в активах банковской системы должна несколько увеличиться, размер чистой прибыли возрастет более чем в 2

раза, а соотношение операционных расходов и операционных доходов не превысит 50%. С учетом дополнительных возможностей, которые Сбербанк видит на турецком рынке, в 2015 году может появиться необходимость пересмотра страновой стратегии [2].

DenizBank обладает уникальными конкурентными преимуществами в быстрорастущих и доходных сегментах розничного, сельскохозяйственного кредитования и кредитования МСБ благодаря высокой узнаваемости бренда, инновационным продуктам и собственной инфраструктуре, обеспечивающей низкие издержки на розничное кредитование и кредитование малых и микропредприятий[5]. Он стремится дифференцироваться в корпоративном и коммерческом секторах, в проектном и государственном финансировании, управлении финансами, услугах лизинга и факторинга, а также через свое присутствие на зарубежных рынках, ориентируясь на нишевые сегменты с низкими уровнями банковской активности. Стабильная база фондирования DenizBank характеризуется положительной динамикой роста депозитов, которые увеличились на 34% в 2011 году и 13% в 2012 году вследствие смены стратегии в сторону сбора депозитов после возврата кредитов Dexia в 2011 году.

Данная сделка соответствует стратегии Сбербанка до 2014 года, одним из пунктов которой является увеличение доли международного бизнеса в чистой прибыли, генерируемой группой Сбербанк. Она является важным шагом в трансформации Сбербанка в лидирующего и динамично развивающегося международного игрока.

Приобретение DenizBank Сбербанком способно не только обеспечить рост торгового оборота между Россией и Турцией, но также доступ к дополнительным операциям по импорту и экспорту. Так, обслуживание российских компаний, ведущих деятельность в Турции, и турецких компаний, ведущих деятельность в России обеспечит расширение клиентской базы Банка посредством предложения более выгодных условий обслуживания и будет способствовать развитию крупномасштабных инвестиционных проектов.

Следует отметить важность Турции как торгового партнера для России. Так, в 2013 году Россия была важнейшим одним из важнейших импортеров для Турции, в то время как Турция была 5-м по величине экспортным рынком для России.

Важными в результате рассматриваемой сделки по приобретению DenizBank являются и такие аспекты как диверсификация активов Сбербанка и синергический эффект за счет обмена опытом банковской деятельности в регионе.

Таким образом, покупка Сбербанком такого сильного игрока банковского бизнеса как Denizbank является позитивным и плодотворным мероприятием с точки зрения развития российско-турецких торговых и экономических отношений. Турция и Россия являются странами с высоким экономическим потенциалом. В обеих странах имеется много возможностей для реализации инвестиционных проектов. Сбербанк и Denizbank могут многому научиться друг у друга и обогатить свой теперь уже совместный опыт операционной и инвестиционной деятельности.

Динамичное развитие зарубежного бизнеса поддерживалось и обеспечивалось соответствующим развитием информационных технологий и системой управления рисками. Банк приобрел обширный опыт реализации масштабных интеграционных проектов («Сбербанк Европа», Denizbank), внедрил общие для всех зарубежных банков принципы корпоративного управления, сформировал базовые подходы по обслуживанию международных клиентов в масштабах всей Группы, запустил первые трансграничные розничные продукты и сервисы.

В основе международной стратегии Сбербанка лежит органический рост на рынках Центральной и Восточной Европы, СНГ и Турции, обеспечиваемый комплексом мер по повышению эффективности деятельности дочерних банков Сбербанка в странах присутствия. В ближайшие несколько лет Группа планирует не осуществлять приобретение новых банков, а сконцентрироваться в основном на развитии существующих активов. В качестве главных задач мы

видим построение международной платформы Сбербанка и стабилизацию бизнес-результатов международной составляющей Группы. Ближайший этап развития международной деятельности Группы будет, таким образом, связан прежде всего с развитием новой системы управления международным бизнесом, укреплением транснациональной команды по основным функциональным направлениям, адаптацией внутренних процессов и корпоративной культуры для построения системных механизмов по интеграции зарубежных активов, максимизацией синергетического эффекта от работы в рамках единой финансовой группы. В рамках базового сценария развития прибыль Группы, формируемая за рубежом, должна увеличиться к 2018 году в 2,5–3,0 раза и составить порядка 8–10% совокупной прибыли Группы (Таблица 4). При этом абсолютный размер зарубежных активов Группы вырастет в 2,5 раза, уровень соотношения операционных расходов и операционных доходов существенно понизится, качество активов останется на текущем уровне. Рентабельность собственного капитала международного бизнеса будет соответствовать лучшим практикам домашних рынков для сопоставимых банков.

Таблица 4. Прогноз основных показателей международной деятельности Сбербанка.

Рентабельность, %		Эффективность, %		Масштаб, рост	
<i>Рентабельность собственного капитала</i>	<i>CAGR операционных доходов после резервов</i>	<i>Отношение операционных расходов к операционным доходам</i>	<i>Отношение операционных расходов к активам</i>	<i>Активы</i>	<i>Чистая прибыль</i>
<i>2018 год</i>	<i>2018 год</i>	<i>2018 год</i>	<i>2018 год</i>	<i>2018/2013 годы</i>	<i>2018/2013 годы</i>
14–16	>17%	45–48	<2,5	x 2,5–3,0	x 2,5–3,0

Присутствие на других рынках в роли относительно небольшого гибкого банка. За счет среднего масштаба дочерние банки Группы на своих рынках смогут гибко реагировать на изменения экономического, технологического или

конкурентного ландшафта. Быстро и эффективно внедрять за счет этого не только новые технологии, но и новые бизнес-модели, выступая, таким образом, в качестве полигона для апробации новых подходов перед дальнейшим их тиражированием на всю систему Сбербанка;

Экспорт навыков/отношений с клиентами. Группа будет максимизировать возможности по созданию стоимости путем использования уникальных навыков за рубежом. В том числе в максимально возможной степени будут использоваться существующие отношения с корпоративными клиентами для развития бизнеса за пределами национального рынка.

Развитие имеющихся и создание новых конкурентных продуктов, которые можно будет эффективно распространять на другие регионы;

Импорт лучших практик и талантов. Изучение передового зарубежного опыта позволит Сбербанку обеспечить лидирующие позиции по уровню операционной эффективности. Развитие на внешних рынках расширит доступ Группы к лучшим сотрудникам всех стран и регионов присутствия;

Использование неэффективности рынков. Сбербанк будет использовать возможности по реализации потенциала создания стоимости на рынках с более высоким уровнем роста прибыльности (ROIC — Return On Invested Capital) благодаря заниженной стоимости активов и неэффективности рынка.

Сбербанк будет широко использовать механизм стратегического партнерства с крупными розничными компаниями, компаниями сферы услуг. С учетом анализа перспектив развития банковских рынков стран и регионов присутствия Группы, мы сформировали следующие основные элементы регионального видения стратегического развития Группы.

Так в стратегии развития Сбербанка до 2008 года были следующие приоритеты:

2002 - 2007

В 2002 году Сбербанк выпустил первые карты VISA «Аэрофлот» - задача этого проекта состояла в том, чтобы сделать внутренние и международные полеты россиян комфортными и экономически привлекательными. Высокий

спрос на карты Сбербанка России «Аэрофлот», который сохраняется и сегодня, подтверждают эффективность этого проекта.

В 2003 году началось плодотворное сотрудничество Сбербанка и Северного флота России. Благодаря ему сегодня военнослужащие, их семьи и гражданский персонал получили доступ к широкому спектру банковских услуг и получили возможность кредитования на льготных условиях.

В 2006 Сбербанк реализует свою политику расширения на международных рынках и открывает представительство в Казахстане.

28 ноября 2007 Греф Г.О. утвержден Председателем Правления Сбербанка России.

В 2007 открывается представительство Сбербанка на Украине, сегодня оно насчитывает свыше 80 отделений.

2008 год Наблюдательный Совет Сбербанка единогласно одобрил стратегию «Развитие Сбербанка до 2014 года».

Разработана Производственная Система Сбербанка (ПСС), основанная на технологии продуманного и экономичного производства.

- Начала работать услуга «Сбербанк ОнЛ@йн», благодаря которой клиенты банка в Московском регионе могут круглосуточно в Интернете совершать банковские операции.

- Внедрен новый проект «Кредитная фабрика», ключевой особенностью которого является автоматизация процесса принятия решения о выдаче кредита.

- С 2008 года Сбербанк получил статус стратегического партнера Всемирного экономического форума в Давосе (Швейцария).

- Началось сотрудничество Сбербанка и Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета: теперь учебное заведение готовит управляющие кадры для крупнейшего банка страны.

- В декабре 2008 года Сбербанк России выпустил благотворительную карту «Подари жизнь» с которой прибыль Сбербанка, полученная от клиентов банка за обслуживание карты, а так же проценты за совершенные им покупки,

отчисляется в помощь детям, страдающим тяжелыми онкологическими и гематологическими заболеваниями.

В рамках Стратегии до 2014 было определено 5 приоритетных направлений развития стратегии

1. «Лицом к клиенту» — построение клиенто ориентированной сервисной компании.

2. Промышленная революция — стандартизация и централизация функций, перевод наших процессов и процедур на промышленную основу.

3. Производственная система Сбербанка — внедрение идеологии постоянного совершенствования.

4. Инвестиции в человеческий капитал — модернизация системы управления персоналом.

5. Развитие операций на международных рынках — развитие международного присутствия и повышение роли в глобальной финансовой системе. Сбербанк стал по-настоящему международной группой — приобретены банки в Турции и странах Восточной Европы (DenizBank и Volksbank International, сейчас — Sberbank Europe) и расширили банковскую сеть в странах присутствия Сбербанка.

Вместе с тем не все цели Стратегии-2014 были реализованы в полном объеме. В первую очередь это касается снижения доли на рынке вкладов физических лиц в России, эффективности управления расходами, надежности ИТ-систем и зрелости ряда управленческих систем и процессов. Эти задачи, безусловно, станут фокусами новой стратегии в рамках продолжения нашей работы по модернизации Банка.

Причина невысокой экспансии, прежде всего, в конкуренции. Нашим банкирам сложно выйти на чужие рынки из-за специфики работы и насыщенности рынка. Кроме того, малые российские банки не пройдут «фейсконтроль» на пути в Европу. Банк должен иметь уставной капитал не менее 5 млн евро, успешно работать не менее 3 лет и не иметь никаких задолженностей.

На текущий момент одними из немногих банков, вышедших дальше стран СНГ, являются Сбербанк, Альфа-банк, ВТБ, Промсвязьбанк. Все один поразному представлены за рубежом – есть дочерние банки, представительства и филиалы. По факту приобретенные банки за рубежом, как правило, являются филиалами российских организаций. Таким образом, структуры российских банков за рубежом получают максимальную возможную свободу в принятии инвестиционных решений, такая стратегия рассчитана традиционно на активный рост.

Сбербанк имеет дочерние банк в Белоруссии, Казахстане, Украине, а также Центральной и восточной Европе. Есть представительства в Германии и Китае. Филиал работает с 2010 г. в Индии. Банк ВТБ представлен в Швейцарии, Кипре, Австрии, Италии, Люксембурге, Китае, Индии и Сингапуре. Росбанк помимо стран СНГ работает в Швейцарии и Восточной Европе. Промсвязьбанк имеет филиал на Кипре. Альфа-банк имеет дочерний банк в Голландии и различные инвестиционные компании в Америке и Англии.

Лидером зарубежной экспансии является российский Сбербанк. Сегодня это крупнейший банк во всей Европе. Экспансию банк ведет с 2006 года и по сей день. В июне 2012 г. Глава крупнейшего российского банка объявил о покупке турецкого Denizbank за 3,5 млрд долларов.

Региональным ориентиром для российских банков является Восточная Европа, Турция и страны СНГ. Само руководство Сбербанка, в частности, неоднократно заявляло, что рынки Турции и Польши являются приоритетными для международного партнерства кредитной организации.

Аналитики отмечают, что в большинстве случаев российские банки заходят на иностранный рынок для того, чтобы обслуживать своих партнеров в других странах. В основном, это крупный бизнес. Реже – банки открывают филиалы для кредитования и обслуживания малого и среднего предпринимательства. И наконец, самый малый интерес у российских банков за рубежом – работа в розничном секторе. Так, несмотря на присутствие за

рубежом таких крупных банков как ВТБ 24 или Альфа-банк, услуги физическим лицам за пределами России они не предоставляют.

В июле 2016 года Альфа-Банк стал первым региональным партнером Чемпионата мира по футболу FIFA 2018™ и Кубка конфедераций FIFA 2017.

Альфа-Банк — единственная российская частная компания, которая получила данный статус, что подтверждает репутацию Банка на мировом и российском рынке как надежного партнера.

Альфа-Банк уже успел зарекомендовать себя, как законодатель трендов, и широко известен поддержкой различных масштабных и ярких проектов, вошедших в историю современной российской культуры. С 2016 года Альфа-Банк расширяет свои возможности в области спорта и дает всем жителям России уникальный шанс стать частью мирового события. Принимая решение о поддержке FIFA, руководство Альфа-Банка исходило из огромной важности предстоящего чемпионата для десятков миллионов россиян, многие из которых являются клиентами банка.

Как официальный банк главного футбольного события планеты, Альфа-Банк получил эксклюзивное право предлагать банковские услуги болельщикам со всего мира в рамках Чемпионата мира FIFA 2018™ и Кубка Конфедераций FIFA 2017, а также реализовывать партнерские инициативы через сеть своих филиалов, насчитывающую 745 отделений.

Банки, купленные российским кредитными организациями, осуществляют практически весь спектр банковских услуг, но специализация их может быть различна, да и российским банкам трудно конкурировать с западными банками на розничном направлении. Поэтому, например, австрийский Volksbank куплен Сбербанком в связи с его развитым бизнесом кредитования малого и среднего бизнеса.

Например, кипрский филиал Промсвязьбанка обслуживает вклады и счета физических лиц, а также занимается денежными переводами. То есть в филиале можно открывать вклад, но нельзя оформить кредит, а также оплатить кредит, взятый в России. Обналичить деньги в банкомате Промсвязьбанка в

Лимассоле можно без комиссий, но поскольку местная валюта – евро, то будет взиматься комиссия за конвертацию в рубли по курсу банка.

В индийском городе Нью-Дели вы можете наткнуться на филиал Сбербанка. По функциональности он ничем не отличается от любого другого отделения банка в России – вы можете оплачивать кредиты, совершать любые платежи по таким же тарифам, что и на родине. Но время транзакции может занять долгое время ввиду расстояния между странами, поэтому совершать платежи следует за несколько дней. Обналичивать деньги и заказывать выписки по счетам можно незамедлительно.

Уровень рентабельности может отличаться в пользу российских филиалов на направления активного роста бизнеса иностранных подразделений российских кредитных организаций, – отмечает главный экономист УК «Финам Менеджмент» Александр Осин. – Это, так сказать «сравнительно низкая цена, необходимая для входа на рынок». На начальном этапе, рентабельность российских «дочек» ниже, чем у конкурентов в данной связи». Это означает, что пока некоторые банковские операции всё же выгоднее осуществлять через местные банки в другой стране, нежели через российские филиалы.

В целом эксперты уверены, что не только российские, но и западные банки, банки Азии, которые стабильно прошли активную фазу кризиса, будут наращивать свою рыночную долю в международном масштабе в целях диверсификации доходов, снижения издержек.

На текущий момент одними из немногих банков, вышедших дальше стран СНГ, являются Сбербанк, Альфа-банк, ВТБ, Промсвязьбанк. Все один поразному представлены за рубежом – есть дочерние банки, представительства и филиалы.

За рубежом Российские банки начали появляться относительно недавно, но тем не менее, банки России, оказывающие свои услуги, как «своим» так и зарубежным клиентам и организациям, имеют более устойчивые и стабильные позиции на своем внутреннем рынке. Деятельность Сбербанка за пределами России не всегда приносит такие плоды, как ожидалось изначально, в

европейских странах, где приходится конкурировать с более продвинутыми банками, и имеющими лучший сервис, сбербанк оказывается не в самом выгодном положении, чего нельзя сказать о странах СНГ. Так, со временем меняются приоритеты развития стратегии банка, в период до 2008 года основные аспекты стратегии сбербанка были направлены на захват рынка, за счет масштабирования по всей стране, а с 2008 по 2014 основные приоритеты поменялись в сторону улучшения отношений с клиентами, развитие технологий и международная деятельность. Таким образом, можно сделать вывод, что международная деятельность, как один из факторов стратегии компании, не всегда была в приоритете у сбербанка, международная деятельность безусловно вносит свой вклад в развитие стратегии, но все же результаты оставляют желать лучшего, к 2017 году планировалось, что % международной деятельности будет составлять 21% от совокупных активов, сейчас эта цифра достигла лишь 14%.

3.2 Разработка рекомендаций по улучшению действующей стратегии для повышения конкурентно-способности организации

Сбербанк уже на протяжении 5 лет является лидером среди Российских банков по объему кредитования населения, что безусловно положительно сказывается на финансовых показателях организации. Как и в любой большой организации, очень сложно организовать систему управления, которая бы удовлетворяла требования всех клиентов. Составленный порталом www.banki.ru народный рейтинг банков поставил Сбербанк лишь на 13 место среди существующих банков. Основными жалобами клиентов является :

1. Недостаточно хорошо организованный сервис в самих отделениях Сбербанка.

2. Недостаточно организованная система переводов платежей между банками и клиентами банка через банкоматы (привязка к пластиковым картам и счетам в банке)

Первая проблема вытекает из плохой организации и обучаемости сотрудников в низших слоях структуры. В стратегии банка 2008-2014 уделена немалая часть тому, чтобы организовать именно достойное обслуживание клиентов, не только посредством участия в этом самого обслуживающего персонала, но и технологической составляющей данного вопроса. Сбербанк хочет организовать свою деятельность таким образом, чтобы клиент придя в банк один раз, пользовался услугами банка всю жизнь. Так же, элементом системы повышения лояльности можно назвать процесс создания у клиента ощущения радости от участия в игре, получения приза или подарка. Здесь можно говорить о широком распространении клубных, накопительных или бонусных программ лояльности. Бонусные и накопительные системы вовлекают покупателей в долгосрочный проект накопления очков и переходов на новые уровни, дающие дополнительные преимущества.

Третьим, и самым простым способом является прямое предоставление покупателям фиксированных скидок по дисконтным картам. Подобные скидки в настоящее время наиболее распространены: банкам достаточно легко организовать такую программу, а клиентам несложно понять ее правила.

Ключевая цель проекта по повышению лояльности потребителей банковских услуг состоит в увеличении прибыли Банка «Сбербанк». Среди других важных целей - возможность удерживать клиентов и привлекать новых, накапливать обширную базу данных о них и оказывать информационную поддержку

Основной целевой группой программы должны быть самые важные клиенты «Сбербанк», обеспечивающие большую долю прибыли. Улучшение отношений именно с ними - залог будущего успеха компании.

Совершенствование существующей базы данных о клиентах. База данных о клиентах с подробной и точной информацией о них представляет настоящее стратегическое оружие, способное оказывать огромное влияние на успех банка в будущем.

Для того чтобы постараться улучшить отношение клиентов к банку автор предложил создать «Клуба золотых клиентов «Сбербанк». Основная идея создания клуба заключается в стимулировании обращения к услугам банка особенно крупных и стратегически важных клиентов. В бюджет по созданию клуба включаются расходы на создание клубных карт и других клубных атрибутов, на проведение 4 раза в год клубных мероприятий.

Чтобы убедиться в эффективности предложения, остановимся на расчетах приблизительной стоимости, и экономического эффекта от внедрения клуба.

Годовой бюджет клуба составит:

$1000 \text{ членов клуба} \times 18000 \text{ руб.} = 18\,000\,000 \text{ руб.}$ – клубные атрибуты

$4 \times 500\,000 \text{ руб.} = 1\,000\,000 \text{ руб.}$ – клубные мероприятия

Итого бюджет за год составит 19 000 000 руб.

Сформируем общую стоимость предлагаемого проекта по повышению лояльности потребителей:

Действующая клиентура сбербанка – 110млн. человек.

Общая совокупность активов – 22 706 916 093 руб.

При помощи данной программы лояльности удастся добиться того, что хотя бы 30% членов «Клуба золотых клиентов» превратить в лояльных клиентов (обращающихся только к услугам Банка «Сбербанк»), если дополнительная прибыль, которую получит Банк составит хотя бы 500 руб. в год с одного клиента. Если «Золотому клубу» удастся привлечь дополнительно хотя бы 0,01% от действующей клиентуры, то за год банк получит дополнительно еще :

$(110\,000\,000 \times 0.01\%) \times 500 = 550\,000\,000 \text{ руб.}$

Итого: 550 000 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения данных мероприятий составит

1) $550\,000\,000 \text{ руб.} - 19\,000\,000 \text{ руб.} = 531\,000\,000 \text{ руб.}$

2) $531\,000\,000 \text{ руб.} / 22\,706\,916\,093 \text{ руб.} = 0,0233$

или дополнительных 0,02% совокупных активов Банка «Сбербанк».

После расчета экономического эффекта Сбербанку было предложено: внедрить комплексную программу повышения лояльности потребителей банковских услуг, что позволит увеличить балансовую прибыль на 0,023%.

Формирование конкурентной стратегии, представляет собой процесс поэтапного моделирования, в ходе которого устанавливается взаимосвязь конкурентоспособности предпринимательской структуры с факторами внешней и внутренней среды. Можно выделить несколько видов стратегий: стратегии роста, конкурентные стратегии, стратегии конкурентного преимущества. Таким образом, разработка конкурентной стратегии на предприятии является основной философией предпринимательства в условиях рыночной экономики. Отправной точкой формирования и разработки стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро и микро-сегментацию, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке. Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно¹корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия. Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые

перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой, и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач. Разработка стратегии поднимает главную управленческую проблему: как достигнуть необходимых результатов с учетом положения организации и ее перспектив. Цели – это «результаты», а стратегия – «средство» их достижения. Фактически, стратегия – это образ действий, которому должны следовать руководители для достижения стратегических и финансовых целей. Задача формирования стратегии включает разработку плана или предполагаемой стратегии, а затем приспособление ее к реально разворачивающимся событиям. Фактическая стратегия компании – это то, что руководство должно формировать по мере проявления событий внутри и вне компании.

Форма задания для раздела «Социальная ответственность»

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
ЗАЗВ	Шейкин Игорь Сергеевич

Институт	<i>ИСГТ</i>	Кафедра	<i>Менеджмент</i>
Уровень образования	<i>Бакалавриат</i>	Направление/специальность	<i>38.03.02</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике - Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты</p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива Добровольной отчетности. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности: - спонсорство и корпоративная благотворительность; - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - готовность участвовать в кризисных ситуациях; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</p>	<p>- спонсорство и корпоративная благотворительность; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</p>
<p>1) Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности</p>	<p>1) Внутренние: сотрудники банка, клиенты, поставщики услуг. Внешние: организации, непосредственно влияющие на деятельность</p>

стейкхолдеров организации.	организации.
2) Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	2) –ПАО «Сбербанк России», обслуживание физических и юридических лиц. Социально-ответственное поведение, - Поставщики услуг, сотрудники банка, клиенты. -Помощь и реклама, забота о населении, повышение квалификации сотрудников.
3) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров. Оценка эффективности: •социально-ответственное поведение- фирма заботиться о сотрудниках банка, стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников. •корпоративное волонтерство – социальная адаптация фирмы в обществе.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В	К.Ф.Н Доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АЗВ	Шейкин Игорь Сергеевич		

Корпоративно-социальная ответственность

1. Общие положения. Цели и задачи Банка в области КСО

1.1. Цели и задачи ПАО «Сбербанк России» (Далее - Банк) в части корпоративной социальной ответственности (далее – КСО): КСО Банка – это совокупность принципов и обязательств, которыми Банк руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части:

управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами; оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию. Цели Банка в области КСО:

Интеграция Миссии Банка с целями и задачами реализации Стратегии развития Банка. Формирование дополнительного фактора конкурентоспособности Банка за счёт формирования имиджа социально-ответственной компании, в том числе в связи с развитием его международной деятельности.

Контроль и управление уровнем репутационного риска Банка в части вопросов, относящихся к области КСО.

Участие в формировании новых рынков экологически и социально ориентированных продуктов и услуг.

Создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов.

Таблица 1 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1.Клиенты	1.Государство
2.Сотрудники	2.Законодательство
3.Акционеры	3.Общество

Прямые стейкхолдеры в краткосрочной перспективе оказывают большее влияние на КСО организации, чего нельзя сказать о косвенных стейкхолдерах. В долгосрочной перспективе следует опираться на косвенных стейкхолдеров, т.к. вся деятельность Сбербанка контролируется законодательством, а

лояльность потребителей формируется за счет мнения в обществе.

Таблица 2. – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Подари жизнь		Общество, сотрудники	Ежегодно	Повышение лояльности потребителей
2.Счастливое детство		Сотрудники	1 раз в год	Улучшение имиджа компании
3.Олимпийские игры 2014		Государство	1 Раз	Повышение узнаваемости бренда

Основными направлениями деятельности КСО Сбербанка является поддержка детей и детских домов, социальная активность организации позволяет организации повысить лояльность клиентов, а так же улучшить качество и уровень жизни населения в тех сферах жизни, которые в этом нуждаются.

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица Измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	Подари Жизнь	Руб.	170 000 000
2	Счастливае детсвто	Руб.	4 500 000
3	Зеленый марафон	Руб.	500 000
4	Сокращение использования бумаги	Руб.	1 300 000
5	Бизнес для общего будущего	Руб.	800 000
	Итого:	Руб.	177 100 000

Сбербанк тратит более чем 177 100 000 на реализацию собственного КСО , была органиована программа в защиту экологии от вырубки леса , что стоило организации 1,3млрд.руб и другие акции, которыми занимается сбербанк несут не такие большие затраты по сравнению с сокращением бумажного оборота в

Сбербанке.

Эффект программ КСО выражается в:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании сбыта;

Эффект программ КСО по отношению к обществу выражается в:

- помощь нуждающимся;
- решение социальной проблемы;

- локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия);

- улучшение экологической обстановки в регионе;
- обеспечение детского досуга и т.д.

Табл. 2. Приоритеты Банка в области КСО

Группа заинтересованных сторон	Приоритеты КСО
Для клиентов	обеспечение качества продуктов и услуг; обеспечение доступности финансовых услуг; ответственное финансирование; предложение социально-ориентированных продуктов и услуг;
Для сотрудников	инвестиции в человеческий капитал;
Для общества (местных сообществ)	поддержка местных сообществ; благотворительность и спонсорство; повышение уровня финансовой грамотности населения; минимизация негативного воздействия на экологию;
Для акционеров и инвесторов	ответственное корпоративное поведение;
Для государства	содействие экономическому развитию страны;

Инвестиции в человеческий капитал – это также инвестиции в здоровье сотрудников, в развитие программ занятия спортом, программ предотвращения заболеваний, программ социального, медицинского и пенсионного страхования. В области поддержки местных сообществ практическому участию Банка в реализации различных инициатив, способствующих развитию местных сообществ и локальных территорий, на которых он осуществляет свою деятельность. В области благотворительности и спонсорства

□ участию Банка в благотворительных и волонтерских программах в области поддержки детских и социальных учреждений (включая детские дома, больницы), поддержке социальных проектов и инициатив,

Таблица 8 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты	Эффект для Компании	Эффект для общества
Сокращение использования бумаги	1300 млн.руб	улучшении имиджа компании	улучшение экологической обстановки в регионе
Счастливое детство	80 млн.руб	Повышение лояльности потребителей	обеспечение детского досуга и т.д
Подари жизнь	170 млн.руб	Повышение узнаваемости	помощь нуждающимся

КСО у сбербанка развито отлично, каждый год проводятся как социально – значимые мероприятия, так и мероприятия отвечающие за улучшение например экологического состояния страны в целом или отдельно взятых регионов. Ежегодно сбербанк проводит благотворительные акции в поддержку детских домов, больных детей нуждающихся в помощи граждан. Соотношение затрат на КСО и его эффект можно считать оптимальным, т.к затраты на КСО у организации не превышают 3% от общей суммы активов. Сбербанк очень хорошо реализует все направления КСО, тем самым повышая лояльность клиентов , а так же увеличивая уровень своей узнаваемости , что положительно сказывается на потоке клиентов, а соответственно и на активах банка в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя все вышесказанное, подводя итоги проделанной работы, были сделаны следующие выводы:

1. По мере роста масштабов деятельности и интернационализации бизнеса банки расширяют свое присутствие в сфере международного банковского бизнеса, создавая сеть подразделений за рубежом, для Российских банков, в частности и Сбербанка более интересным является открытие собственных представительств за рубежом, чем открытие корреспондентских счетов.

Цели Российских банков занимающихся международной деятельностью отличаются от целей их зарубежных коллег, например иностранные банки начинают выходить на другой рынок когда понимают, что на внутреннем рынке они уже достигли определенных высот, и внутренний рынок кажется им весьма «истощенным». Российские же банки начинают выходить на международный уровень в первую очередь для расширения собственного бизнеса и «захвата» чужих территорий. Хотя экспансия Российских банков не велика, из за высоких входных барьеров на рынок Европы, но рынок стран СНГ открыт для сотрудничества с Банками.

2. Исследовав сущность и формы конкуренции на рынке банковских услуг, напрашивается вывод, что внутриотраслевая и межотраслевая конкуренции пользуются спросом, за счет существования различных финансово кредитных институтов с которыми приходится конкурировать большим банкам. Ценовая конкуренция на Российском рынке становится менее актуальной, за счет монополизации рынка банковских услуг.

3. К особенностям управления конкурентной стратегией предприятия относятся. Во-первых, конкурентная стратегия стимулирует повышение эффективности предприятия. Сбербанк начал свою международную деятельность в 2006 году купив банк в Казахстане, что составило 2% от суммы общих активов банка. В связи с этим стратегия банка потерпела некоторые изменения с учетом выхода банка на международную арену, если до занятия международной деятельностью основными приоритетами развития было усиление собственных позиций на внутреннем рынке, то после начала международной активности приоритеты развития поменялись в сторону сохранения лидирующих позиций на внутреннем рынке, а так же освоением иностранных рынков, в соответствии с новой стратегией сбербанком были приобретены банки в Турции, Украине, Франции и Германии, в более развитых странах , где население привыкло к высокому качеству обслуживания и сервису, Сбербанку не удастся закрепить свои позиции, как например это сделано на ранке Казахстана. В целом международная деятельность сбербанка находится на хорошем по Российским меркам уровне, и является лидирующей среди Российских банков, но все же прибыль от этой деятельности не соответствует ожиданиям, закрепленным в стратегии развития 2008-2014. Планировалось, что международная деятельность будет занимать 21% от общей суммы активов, немалые деньги выделяются ежегодно на реализацию международной стратегии сбербанка, порядка 8% от совокупных инвестиций.

4. В процессе реализации конкурентной стратегии предприятия могут возникнуть самые различные виды рисков, которые обусловлены воздействием объективных и субъективных факторов. При этом для каждого вида конкурентных стратегий характерно наличие особых частных рисков, вероятность наступления которых должна постоянно учитываться руководителем предприятия. Анализ рисков должен стать основой для разработки адекватной реакции и приводить к своевременной адаптации действующей конкурентной стратегии.

5. Конкурентная стратегия ПАО «Сбербанк» должна быть направлена на то, чтобы максимально быстро и уверенно достичь высокого уровня производства, его эффективности. Внедрение в стратегию развития таких параметров как улучшение качества обслуживания и уменьшение текучести кадров, еще не гарантирует того, что эти задачи будут реализованы, в связи с выявленными недочетами в работе организации автором были даны некоторые рекомендации, которые позволят избежать проблем возникающих с клиентами, а так же помогут повысить собственную капитализацию. Что касается международной деятельности, то Сбербанку следует уделять большее внимание анализу конкурентной среды за рубежом, и учитывать тонкости менталитета страны, в которой будет реализовываться сотрудничество, в противном случае будут возникать проблемы с ожиданием большего экономического эффекта, от неспособной к чистой конкуренции, деятельности, что в свою очередь скажется на финансовой составляющей банка, а так же может привести к снижению позиций не только на международном, но и на внутреннем рынке.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СТУДЕНТА

1. Шейкин И.С , Волжина Д.В. – «Dawn a new economic era» \\ sciens problems : European science 2015.
2. Шейкин И.С , Волжина Д.В. – «Развитие экономической эпохи в 20 веке» \\ Проблемы науки: Достижения науки и образования. 2016.
3. Шейкин И.С , Волжина Д.В. – « Деловые взаимоотношения между Россией и Испанией» \\ Проблемы науки : Научные исследования 2016.
4. Шейкин И.С , Волжина Д.В. «Тонкости ведения бизнеса за рубежом – Испания» \\ Вестник науки : Деловые взаимоотношения 2017.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гайдаенко Т.А. "Маркетинговое управление. Полный курс МВА.\\ Принципы управленческих решений и российская практика." Москва.: Эксмо (2015).
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2010.
4. Иванова С. Ю. В. Конкурентоспособность предприятия //Actualscience. – 2010. – С. 80..
5. Каширин М. Эффективный инструмент управления компанией // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. - 2014. - №2. - 12-15.
6. Кузнецова И.Д. Систематизация стратегий управления современными предприятиями / И.Д. Кузнецова // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 5-1 (79). – С. 124-126..
8. Материалы сайта корпорации ЖБК-1. <http://referatwork.ru/refs/download/ref-1285.zip>
10. Николаич Д.А., Стратегии и структуры холдинговых компаний. //Статья опубликована на сайте
11. Шведова А.В., Шведова Д.В., Жилина Л.Н. ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ (НА ПРИМЕРЕ СБЕРБАНКА РОССИИ) // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 7-2. – С. 320-323; URL: <https://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=7017> (дата обращения: 26.03.2017).
12. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. - М: ИНФРА - М, 2013.

13. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для Вузов.- М.: Изд-во "Зерцало", 2015.
14. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. –320 с.
15. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 396 с.
16. Андрианова И.Д. Выбор стратегии развития предприятия и оценка ее эффективности [Электронный ресурс] // Научный альманах. – 2016. – № 2-1 (16). – С. 63- 67. - Электрон. версия печат. публ. – Доступ из науч. электрон. б-ки „eLIBRARY.RU—.
17. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко.– М.: ИНФРА-М, 2014.– 236 с.
18. Березгова З.А. Стратегическое планирование как инструмент разработки стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] // Актуальные вопросы современной экономики. – 2015. – № 3. – С. 30-36. – Электрон. версия печат. публ. – Доступ из науч. электрон. б-ки „eLIBRARY.RU—.
19. Инвестиционный менеджмент: учебник / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, Ю.Ю. Слушкина, В.И. Маколов. – М.: КноРус, 2010. – 451 с.
20. Лыгина Н.И. Роль конкурентной стратегии предприятия в реализации конкурентных преимуществ / Н. И. Лыгина, А.А. Гончаров // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 11. – С. 25-27.

21. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами [Электронный ресурс] // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2015. – № 1 (21). – С. 151–157. – Доступ из науч. электрон. б-ки „eLIBRARY.RU—.
22. Самохина Е.С. Особенности выбора стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 1. – С. 2. - Электрон. версия печат. публ. – Доступ из науч. электрон. б-ки „eLIBRARY.RU—.
23. Сафарова С.С. Стратегия развития предприятия в современных условиях[Электронный ресурс] // Наука и инновация. – 2014. П – № 1. – С. 221-223. - Электрон. версия печат. публ. – Доступ из науч. электрон. б-ки „eLIBRARY.RU—.