

Ю.В. Трофимова\*, докторант PhD<sup>1</sup>

Ш. Ашуров, PhD, ассоц. профессор<sup>2</sup>

Л.К. Кайдарова, к.э.н., ассоц. профессор<sup>3</sup>

Ш.Ж. Рахметуллина, старший преподаватель<sup>4</sup>

Казахстанско-Американский свободный университет,

г. Усть-Каменогорск, Казахстан<sup>1</sup>

Институт исламского банковского дела и финансов

Международного исламского университета Малайзии (ИМУ),

г. Куала-Лумпур, Малайзия<sup>2</sup>

Алматы Менеджмент Университет,

г. Алматы, Казахстан<sup>3</sup>

Экибастузский инженерно-технический институт

имени академика К. Сатбаева,

г. Экибастуз, Казахстан<sup>4</sup>

\* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: ju\_v\_trofimova@mail.ru

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Статья посвящена исследованию процессов формирования конкурентной стратегии коммерческих банков в условиях трансформации финансового сектора, усиления конкурентного давления и распространения цифровых технологий. В работе проанализированы теоретические подходы к стратегическому управлению, а также методы аналитической диагностики, применяемые банками при разработке и реализации конкурентных стратегий. Методологическую основу исследования составляют теория конкурентных преимуществ М. Портера, концепции стратегического менеджмента и инструменты стратегического анализа, включая SWOT-, PEST- и SNW-анализ. Материалом исследования послужили научные публикации, годовые отчёты коммерческих банков и данные о процессах банковской консолидации. В результате установлено, что формирование конкурентной стратегии коммерческого банка представляет собой поэтапный процесс, включающий анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии и стратегических приоритетов, разработку комплекса мероприятий и контроль их реализации. Дополнительно обоснована необходимость интеграции цифровых каналов обслуживания и финтех-решений в стратегические приоритеты банков для поддержания долгосрочной конкурентоспособности. Показано, что учет институциональных и регуляторных факторов позволяет повысить адаптивность разрабатываемых стратегий к изменениям финансового ландшафта. Определены ключевые факторы конкурентного успеха банков, а также выявлены особенности стратегического поведения банков в различных регионах мира. Предложенный механизм может быть использован в практике стратегического управления коммерческими банками для повышения их конкурентоспособности и устойчивости.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, коммерческие банки, стратегическое управление, конкурентоспособность, SWOT-анализ, банковская консолидация, слияния и поглощения.

**Кілт сөздер:** бәсекелестік стратегия, коммерциялық банктер, стратегиялық басқару, бәсекеге қабілеттілік, SWOT-талдау, банктік шоғырландыру, бірігулер және сатып алулар.

**Keywords:** competitive strategy, commercial banks, strategic management, competitiveness, SWOT analysis, banking consolidation, mergers and acquisitions.

**JEL Classification:** G21, G34, L10

**Введение.** Современное развитие финансовых рынков характеризуется усилением конкуренции, ускорением цифровой трансформации и ростом регуляторных требований, что существенно усложняет условия функционирования коммерческих банков. В этих условиях формирование конкурентной стратегии приобретает ключевое значение, поскольку именно стратегия определяет долгосрочные ориентиры развития банка, его способность адаптироваться к изменениям внешней среды и сохранять устойчивые конкурентные позиции.

Актуальность исследования связана с тем, что на рынке банковских услуг происходят постоянные изменения конкурентной среды, поэтому усиливается роль небанковских финансовых посредников. Финтех-компании и другие финансовые организации, которые предлагают цифровые

сервисы или альтернативные каналы обслуживания, всё чаще составляют конкуренцию коммерческим банкам. Это приводит к пересмотру устоявшихся бизнес-моделей, и к изменениям традиционных подходов к взаимодействию с клиентами. Особенно ошутимое влияние на современную модель отрасли оказали последствия глобального финансового кризиса 2007-2009 годов. Однако и последующие реформы показали, что традиционные подходы плохо справляются со стратегическим управлением рисков в деятельности коммерческих банков.

В научных публикациях, посвящённых стратегическому развитию и конкурентоспособности банков, накоплен значительный теоретический и эмпирический материал; при этом отдельные аспекты, как правило, рассматриваются разрозненно. Обзор существующих подходов показывает, что вопросы формирования конкурентной стратегии коммерческого банка с одновременным учётом классических инструментов стратегического анализа, цифровой трансформации, институциональной среды и особенностей национальной банковской системы проработаны недостаточно. Указанный исследовательский пробел и определяет цель и логику настоящего исследования. Это определяет необходимость дальнейших исследований в данном направлении.

Научная новизна настоящего исследования заключается в следующем. Разработан комплексный механизм формирования конкурентной стратегии коммерческого банка, основанный на интеграции классических инструментов стратегического анализа (SWOT, PEST, SNW, анализ пяти сил М. Портера) с современными факторами цифровой трансформации, регуляторной среды и банковской консолидации. Обоснована роль цифровизации и процессов банковской консолидации как взаимосвязанных элементов конкурентной стратегии, а не как изолированных направлений развития. Предложена поэтапная модель формирования конкурентной стратегии коммерческого банка, ориентированная на системную стратегическую диагностику, согласование стратегических и операционных целей и обеспечение обратной связи.

**Цель исследования** заключается в разработке и теоретическом обосновании механизма формирования конкурентной стратегии коммерческого банка с учётом современных условий функционирования банковского сектора.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих задач:

- проанализировать теоретические подходы к формированию конкурентной стратегии коммерческих банков;
- систематизировать инструменты стратегического анализа, применяемые в банковской практике;
- выявить влияние цифровизации, регуляторных изменений и банковской консолидации на конкурентные стратегии;
- разработать поэтапный механизм формирования конкурентной стратегии коммерческого банка;
- оценить возможности практического применения предложенного механизма.

**Обзор литературы.** Современные исследования в области формирования конкурентных стратегий коммерческих банков сосредоточены на анализе факторов, определяющих устойчивость банковских бизнес-моделей в условиях цифровизации, усиления регуляторных требований и роста конкуренции со стороны финтех-компаний. В работах зарубежных и отечественных авторов подчёркивается, что традиционные подходы к стратегическому управлению, сформированные в рамках классической теории конкуренции, нуждаются в адаптации к динамичной и высокорегулируемой банковской среде.

Теоретической основой большинства исследований конкурентной стратегии остаются труды М. Портера, который рассматривал конкурентную стратегию как совокупность действий, направленных на формирование устойчивых преимуществ и противодействие ключевым конкурентным силам отрасли [1]. Предложенные им базовые стратегии - лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование - широко применяются при анализе банковских рынков. Вместе с тем современные исследования показывают, что в банковском секторе данные стратегии, как правило, реализуются в комбинированной форме и дополняются элементами цифровой трансформации, клиентоориентированности и управления рисками.

Развитие идей стратегического планирования связано с работами И. Ансоффа, который предложил инструменты анализа направлений роста и диверсификации деятельности организаций [2]. Дальнейшие исследования подчёркивают, что для коммерческих банков данные инструменты по-прежнему остаются актуальными. Однако требуется и учёт институциональных ограничений, и

учёт регуляторного давления и высокой чувствительности банковской деятельности к макроэкономическим изменениям. Значительный вклад в развитие стратегической теории внес Г. Минцберг. В своих исследованиях он критикует практику формализованного стратегического планирования, формулируя концепцию эмерджентной стратегии – данная стратегия формируется по мере того, как организация адаптируется к различным изменениям внешней среды. Идеи Минцберга далее получают распространение в исследованиях современных стратегий коммерческих банков. Особое внимание здесь уделяется гибкости стратегического поведения, способности реагировать на внешние шоковые изменения, и также регуляторные изменения [3]. В научной литературе на русском языке подходы, изучающие стратегическое управление, развивают ученые О.С. Виханский, Р.А. Фатхутдинов, А.Н. Петров – эти исследования ориентированы на специфику трансформации национальных экономик и финансовых систем [4-6]. Авторы подчеркивают, что конкурентная стратегия носит системный характер и предполагает согласование долгосрочных целей банка с его ресурсным потенциалом, особенностями организационной структуры и уровнем управленческих компетенций. Специфика конкурентной борьбы в банковском секторе раскрывается в исследованиях А. Л. Белоусова, который акцентирует внимание на роли доверия, деловой репутации и финансовой устойчивости как ключевых нематериальных факторов конкурентоспособности банков [7]. Прикладные аспекты формирования конкурентной стратегии банка рассмотрены в работах Н.А. Жданкина и Е.И. Кузнецовой, где предложены инструменты стратегической диагностики, включая SNW-анализ и профили управленческой эффективности, позволяющие детально оценивать внутренние возможности кредитных организаций [8-9].

Проблемы развития конкурентных отношений в банковской сфере, а также подходы к их государственному регулированию рассмотрены в исследованиях А.А. Хандруева и А.А. Чумаченко [10].

Современные зарубежные публикации в журналах, индексируемых в Scopus и Web of Science, уделяют особое внимание влиянию цифровых технологий на конкурентоспособность банков. Так, X. Vives показывает, что цифровая трансформация радикально меняет характер банковской конкуренции, смещая акцент с масштаба активов на качество цифровых платформ, скорость принятия решений и способность интеграции с финтех-экосистемами [13]. В данном контексте цифровизация рассматривается как неотъемлемый элемент конкурентной стратегии, а не как вспомогательное направление развития.

Усиление конкуренции со стороны финтех-компаний и небанковских финансовых посредников подробно анализируется в работах G. Vuchak и соавторов [14]. Авторы приходят к выводу, что регуляторный арбитраж и развитие цифровых финансовых сервисов приводят к перераспределению рыночных долей и трансформации традиционных банковских бизнес-моделей, вынуждая коммерческие банки пересматривать стратегические приоритеты и усиливать инновационную составляющую конкурентных стратегий.

Отдельное направление исследований посвящено процессам банковской консолидации. Установлено, что слияния и поглощения остаются важным инструментом реализации конкурентных стратегий в условиях усиления регуляторных требований и необходимости достижения эффекта масштаба. Ф. Мишкин рассматривает финансовую консолидацию с точки зрения соотношения потенциальных выгод и системных рисков [12]. Исследования J. Nagendorff в рамках его научной школы – а это посткризисная литература уже современного периода – подтверждают следующее. Эффективность сделок M&A определяются, в первую очередь, качеством стратегической диагностики, и последующая интеграция усиливает роль комплексного механизма для формирования конкурентной стратегии банка [15].

В научных публикациях последнего десятилетия повышается внимание к вопросам устойчивого развития и учёта ESG-факторов в стратегиях управления банком. В этих публикациях акцент делается на ориентации на устойчивое финансирование, ответственное поведение самого банка для его долгосрочной ценности на рынке финансовых услуг – и именно это становится тем самым элементом конкурентного позиционирования банков, особенно в условиях развитых финансовых рынков.

Отдельные аспекты международной конкурентоспособности банков, факторы укрепления позиций национальных банковских систем на мировом рынке банковских услуг исследованы Т.В. Чадаевой [11].

Исходя из анализа научных источников, можно сделать некоторые выводы. Несмотря на значительное количество теоретических и эмпирических исследований, тем не менее, в научной литературе всё еще не в полной мере описаны те целостные механизмы, которые направлены на формирование конкурентной стратегии коммерческих банков – они должны объединять классические инструменты стратегического анализа, современные цифровые и институциональные факторы, а также учитывать специфику различных национальных банковских систем. Это обуславливает необходимость дальнейших исследований, направленных на разработку адаптивного механизма формирования конкурентной стратегии банков в условиях высокой неопределённости и трансформации финансовых рынков.

**Основная часть.** Работу над стратегией следует начинать с глубокого самоанализа банка. Профиль управленческой эффективности помогает структурировать оценку по направлениям менеджмента (персонал, финансы, маркетинг, технологии, инвестиционная политика) на основе десятибалльных шкал. Профиль наглядно показывает сильные и слабые стороны банка, помогая расставить приоритеты в развитии.

SNW-анализ (сила, нейтраль, слабость) позволяет детально оценить различные параметры работы банка (подготовка персонала, мотивация, техническое оснащение, репутация, финансовая устойчивость) и отнести их к сильным сторонам (S), нейтральным позициям (N) или слабостям (W). SNW-анализ отличается от обычного SWOT тем, что вводит промежуточную категорию «нейтральный», признавая, что не все характеристики однозначно плохие или хорошие. Нейтральная позиция означает средний уровень по рынку. Пример такого анализа представлен в таблице 1.

Таблица – 1

**Результаты SNW-анализа для банка**

Значимые параметры в деятельности банка	S	N	W
1	2	3	4
Обучение персонала			+
Условия труда		+	
Мотивация и стимулирование персонала			+
Текучесть кадров		+	
Квалификация персонала		+	
Оценка качества работы персонала		+	
Социальный пакет	+		
Организация планирования	+		
Уровень технической оснащенности	+		
Информационное обеспечение	+		
Качество предлагаемых продуктов / услуг		+	
Организация маркетинга		+	
Офисы обслуживания клиентов	+		
Организационная структура		+	
Состояние охраны труда		+	
Дилерская сеть	+		
Обороты банка			+
Продуктовая линейка банка			+
Численность персонала	+		
Зарботная плата		+	
Имидж (деловая репутация) банка	+		
Психологический климат в коллективе		+	
Зависимость от поставщиков (Центробанк, «поставляющий» деньги и регламенты работы)			+
Территориальное расположение	+		
Ценовая политика		+	
Объемы продаж		+	
Ориентация на потребителя		+	
Финансовая устойчивость	+		
Инвестиционная политика			+
Инновации (разработка и внедрение)	+		
Стратегия развития			+

\*составлена авторами на основе источника[8]

Главная задача SNW-анализа - это выявление актива (S) и пассива (W). Задача развития банка - это использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

PEST-анализ выявляет факторы внешней среды, влияющие на работу банка: политические (стабильность власти, банковское регулирование), экономические (ВВП, процентные ставки, инфляция), социальные (демография, финансовая грамотность населения) и технологические (финтех, искусственный интеллект, цифровые платежи).

Анализ пяти сил Портера оценивает конкуренцию в отрасли по пяти направлениям: соперничество между действующими конкурентами, угроза новых участников, угроза субститутов (финтех-кредиторы, криптовалюты), влияние поставщиков (Центральный банк, вкладчики) и влияние покупателей (корпоративные и розничные клиенты).

SWOT-анализ считается самым распространённым инструментом стратегического планирования. Он объединяет внутренний анализ (сильные и слабые стороны) и анализ внешней среды (возможности и угрозы), формируя стратегии, которые соответствуют разным сочетаниям этих факторов. Матрица SWOT-анализа приведена в таблице 2.

Таблица – 2

**Матрица SWOT-анализа**

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Тип А: стратегии агрессивного роста, выход на новые рынки, увеличение доли рынка	Тип Б: защита лидерских позиций, снижение рисков, рост эффективности
Слабые стороны	Тип В: стратегии развития, устранение слабостей для захвата возможностей	Тип Г: оборонительные стратегии, диверсификация, уход из убыточных сегментов, M&A

*\*составлена авторами на основе источника [8]*

Весовые матрицы помогают определить приоритетность факторов через попарное сравнение сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Каждый фактор получает балльную оценку, что позволяет выделить ключевые факторы среды для формирования стратегии.

Существует несколько основных правил взвешивания факторов.

1) взвешивание отдельных факторов производится путем парного сравнения: сильные и слабые стороны поочередно сравниваются с возможностями и угрозами.

2) в момент взвешивания определяется, какой фактор более значим для предприятия.

3) если перевешивает сильная или слабая сторона (расположенные по горизонтали), то в соответствующем месте матрицы ставят знак «+».

4) если перевешивает возможность или угроза (расположенные по вертикали), то в соответствующем месте матрицы ставят знак «-».

5) если сравниваемые факторы равнозначны, ставят 0.

Пример весовой матрицы для банка приведена в таблице 3.

**Весовая матрица для факторов среды банка**

1	Факторы среды	Возможности						Угрозы						Сумма баллов (рейтинг)	Место в рейтинге
		Стабильный спрос	Высокая платежеспособность	Много рабочей силы	Широкий круг потребителей	Лояльность потребителей	Нет угрозы появления новых игроков	Высокие налоги	Рост цен на сырье	Рост конкуренции	Развитие кризиса	Товары-заменители	Появление новых технологий		
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Сильные стороны	Доступные цены на услуги банка	0	+	+	0	+	0	+	-	0	-	0	+	5	1
	Имидж банка на рынке	-	0	0	0	0	0	-	-	+	-	+	+	3	4
	Техническая оснащенность	-	0	+	0	0	+	-	-	+	-	+	0	4	2-3
	Социальный пакет	-	0	0	-	+	0	-	-	0	-	-	+	2	5-6
	Удобное территориальное расположение	-	0	0	0	0	0	0	-	0	-	+	+	2	5-6
	Финансовая устойчивость	0	0	+	0	+	0	0	-	-	-	+	+	4	2-3
Слабые стороны	Слабая система обучения	+	+	0	+	0	+	-	0	0	-	0	+	5	4
	Слабая мотивация персонала	+	+	0	+	+	+	-	-	0	-	0	+	6	2-3
	Малые объемы производства	+	-	0	+	+	+	-	0	-	-	+	+	6	2-3
	Слабая инвестиционная политика	-	-	+	-	+	0	0	0	0	-	+	+	4	5-6
	Узкий ассортимент	+	0	+	+	+	+	-	+	+	-	0	+	8	1
	Зависимость от поставщиков	-	0	+	+	0	+	-	0	0	-	0	+	4	5-6
Сумма баллов (рейтинг)		6	2	-	2	-	-	8	7	2	12	1	-	-	-
Место в рейтинге		1	2-3	-	2-3	-	-	2	3	4	1	5	-	-	-

\*составлена авторами на основе источника [8]

Результаты взвешивания дают нам общую оценку соотношения сил и слабостей банка, возможностей и угроз внешней среды (таблица 4), которая позволяет определить приоритетные стратегии.

Таблица – 4

**Результаты взвешивания**

Показатель	Значение, баллов
Общий рейтинг сильных сторон	20
Общий рейтинг слабых сторон	33
Общий рейтинг возможностей	10
Общий рейтинг угроз	30

\*составлена автором на основе источника [8]

Таким образом, весовая матрица позволяет совершенно по-новому анализировать и интерпретировать информацию о факторах внутренней и внешней среды, дает возможность обозначить ключевые факторы среды, на которые следует опираться при разработке стратегии.

Наконец, матрица позволяет наглядно выделить те варианты стратегии, которые оказываются для банка приоритетными с учётом рассчитанных рейтингов факторов внешней и внутренней среды.

Механизм формирования конкурентной стратегии коммерческого банка можно представить как последовательность взаимосвязанных процессов: анализ внешней и внутренней среды, уточнение миссии и целевых ориентиров, выбор стратегических направлений развития, их реализация, последующая оценка результатов и корректирующий контроль. Эти элементы не ограничиваются линейным порядком, а образуют систему с обратной связью, когда результаты реализации стратегий возвращаются в контур анализа и пересмотра решений.

Этап 1. Стратегическая диагностика банка и среды. На этом этапе банк оценивает своё текущее положение и условия функционирования: сопоставляет собственные сильные и слабые стороны с позициями ключевых конкурентов по основным направлениям деятельности (розничное и корпоративное кредитование, расчётно-кассовое обслуживание, инвестиционные и сберегательные продукты, управление активами и пассивами). Одновременно анализируются макроэкономические тенденции, регуляторные требования и технологические изменения, которые могут повлиять на будущую конфигурацию рынка. Сегментация рынка нужна для того, чтобы найти перспективные ниши и уточнить конкурентную позицию. Положение банка оценивается относительно главных конкурентов для выявления стратегических разрывов. Инструменты диагностики - профили управленческой эффективности, SNW, PEST, пять сил Портера, SWOT-анализ - дают возможность провести комплексную оценку внутренних возможностей и внешних условий.

Этап 2. Общая концепция стратегического развития. Опираясь на результаты диагностики, банк вырабатывает стратегическую концепцию: формулирует вдохновляющее видение и чёткую миссию, связанную с долгосрочными целями и ценностями организации. Руководство рассматривает альтернативные варианты стратегий - экспансия, оборона, фокусирование или диверсификация - и оценивает каждый из них перед принятием окончательного решения. Выбранные стратегические направления (к примеру, географическое расширение, цифровизация, повышение эффективности) должны обладать наибольшим потенциалом создания стоимости. Конкретные, измеримые задачи (рост активов, клиентской базы, ROE, качества сервиса) позволяют контролировать выполнение планов.

Этап 3. Детальная разработка плана стратегического развития. Банк определяет основные направления роста (розничный, корпоративный бизнес, цифровые сервисы), согласуя каждое с требуемыми ресурсами, компетенциями и каналами обслуживания целевых клиентов. Стратегические цели переводятся в операционные задачи для отдельных бизнес-единиц (доля рынка, объём кредитов, депозиты), что обеспечивает согласованность и ответственность. Разрабатываются подробные планы по маркетингу, IT, работе с персоналом, управлению рисками с распределением ресурсов, назначением ответственных, установлением сроков и показателей успеха.

Этап 4. Создание внутренней инфраструктуры. Для успешной реализации стратегии необходимо построить эффективную организационную инфраструктуру. Сюда входит мотивация сотрудников через системы вознаграждения, карьерное развитие и обучение, увязанные со стратегическими целями. Нужна оптимизация бизнес-процессов: упрощение процедур, сокращение времени обработки операций, автоматизация рутинных задач - всё это снижает неэффективность, контролирует затраты и улучшает клиентский опыт. На этом этапе проводится реструктуризация организации, создаются стратегические единицы и кросс-функциональные команды, выстраиваются линии отчётности и распределяются права принятия решений в поддержку стратегии. Внедряются информационные системы - CRM, управление рисками, аналитические платформы, которые обеспечивают лучший обмен данными, поддержку управленческих решений и операционную эффективность.

Этап 5. Разработка операционного плана и реализация стратегии. Операционные планы детализируют бюджеты, ресурсы и показатели эффективности, связанные со стратегическими задачами. В ходе реализации устанавливаются KPI для подразделений и сотрудников, согласуя индивидуальные результаты с общей стратегией. Системы мониторинга (дашборды, регулярные обзоры) обеспечивают видимость результатов и быструю реакцию на отклонения. Корректировки вносятся по мере необходимости через периодические пересмотры стратегии, сохраняя гибкость для реагирования на меняющиеся условия.

Последние тридцать лет отмечены интенсивными слияниями и поглощениями в банковском секторе, результатом которых стало появление транснациональных финансовых групп, управляющих активами, сопоставимыми с ВВП крупных экономик. Основные причины консолидации: реализация эффектов масштаба через распределение затрат и оптимизацию технологических издержек, диверсификация бизнеса и снижение рисков, быстрый захват рынков и расширение клиентской базы, усиление рыночной власти и влияния на регуляторов.

Глобальный кризис 2007-2009 годов вызвал волну экстренных слияний, включая продажу Bear Stearns и Merrill Lynch в США, национализацию Northern Rock в Великобритании и ряд сделок в Европе. Посткризисные реформы (Базель III, закон Додда-Франка, Директива о восстановлении и разрешении банков) установили более жёсткие требования к капиталу и ликвидности для системно значимых институтов.

Западноевропейские банки проводили слияния и поглощения для снижения издержек и укрепления рыночных позиций. В Италии консолидация включала приобретения Intesa Sanpaolo и слияние Banco Popolare с Banca Popolare di Milano, создавшее третий по величине банк страны. Испанские банки активно консолидировались через стратегические приобретения и международную экспансию. Основные стратегические направления: цифровизация для снижения издержек, оздоровление балансов и сокращение проблемных кредитов, соблюдение требований регулирования, избирательная международная экспансия и партнёрства с финтехами.

Североамериканские банки. Крупные универсальные банки США (JPMorgan Chase, Bank of America, Wells Fargo, Citigroup) делают акцент на глобальном присутствии, диверсификации портфеля и цифровой трансформации. Региональные банки (Citizens Financial Group, Fifth Third Bank) успешно конкурируют за счёт узкой специализации, высокого качества обслуживания и глубокого знания местных рынков, добиваясь стабильной прибыльности и роста. Канадские банки придерживаются консервативных моделей с высокой капитализацией и строгим риск-менеджментом.

Азиатские банки. Китайские мегабанки (ICBC, China Construction Bank, Agricultural Bank of China, Bank of China) проводят международную экспансию, поддерживая китайские компании за рубежом, развивают финансовые технологии и используют масштаб внутреннего рынка при государственной поддержке. Японские мегабанки нацелены на диверсификацию международных доходов через расширение в США и Азии, развитие корпоративного банкинга и автоматизацию внутреннего рынка в условиях низких процентных ставок. Крупнейшие банковские сделки периода 2023-2024 годов представлены в таблице 5.

Таблица – 5

**Крупнейшие банковские слияния и поглощения 2023-2024 годов**

Банк-цель	Сумма сделки (млн USD)	Покупатель	Страна/регион	Статус
Silicon Valley Bank	16 500	First Citizens Bank	США	Закрыта, март 2023
Discover Bank	35 300	Capital One	США	Анонсирована, февраль 2024
PacWest Bancorp	1 010	Banc of California	США	Закрыта, ноябрь 2023
Independent Bank Group	2 021	SouthState Corp	США	Анонсирована, май 2024
Heartland Financial USA	1 990	UMB Financial	США	Анонсирована, апрель 2024

*\*составлена авторами*

Период 2023-2024 годов показывает эволюцию банковского сектора через две разные фазы. 2023 год характеризовался кризисной консолидацией после мартовского кризиса региональных банков, когда покупки Silicon Valley Bank и PacWest представляли собой экстренные сделки для стабилизации финансовой системы. 2024 год ознаменовал возврат к стратегическим слияниям и поглощениям. Ключевые тенденции включают возобновление крупных сделок (покупка Discover банком Capital One за 35,3 млрд долларов), усиление региональной консолидации, продолжение

трансграничной активности, ускорение интеграции с финтехом и нормализацию оценочных показателей.

**Заключение.** Механизм создания конкурентной стратегии коммерческого банка представляет собой последовательный процесс, охватывающий стратегическую диагностику внешней и внутренней среды, определение миссии и целей, генерацию и оценку альтернативных стратегий, выбор оптимального варианта, разработку операционного плана, реализацию и мониторинг. Эффективность этого механизма обеспечивается применением проверенных инструментов стратегического анализа: профилей управленческой эффективности, SNW-анализа, PEST-анализа, анализа пяти сил Портера, SWOT-анализа и весовых матриц.

Конкурентоспособность банка зависит от сочетания внутренних факторов (финансовая устойчивость, инновационная активность, качество менеджмента, клиентоориентированность, человеческий капитал, репутация) и внешних факторов (макроэкономическая ситуация, регуляторная среда, технологические тренды, конкурентная среда, социокультурные изменения). Успешные банки активно управляют внутренними факторами, быстро адаптируясь к внешним вызовам.

Анализ международного опыта показал, что конкурентные стратегии банков развитых стран сосредоточены на консолидации (слияниях и поглощениях), цифровизации, клиентоориентированности, международной экспансии и оптимизации операционных издержек. Европейские банки активно применяют M&A для реструктуризации и укрепления рыночных позиций. Американские банки демонстрируют разнообразие стратегий: универсальные гиганты делают ставку на масштаб и глобальное присутствие, региональные банки концентрируются на нишевой специализации и качестве обслуживания. Азиатские банки наращивают международную активность, инвестируют в технологии, интегрируются с финтех-экосистемами.

Практическая значимость предложенного механизма состоит в том, что руководители банков могут применять его для улучшения качества стратегического планирования, усиления конкурентных позиций, обеспечения долгосрочной финансовой стабильности. Механизм можно адаптировать для банков разного масштаба, специализации и географического охвата. Перспективные направления дальнейших исследований включают эмпирическую проверку механизма на репрезентативной выборке банков, адаптацию для финтех-компаний, изучение влияния цифровизации и ESG-факторов на формирование стратегии, сравнительный анализ стратегий в разных юрисдикциях, исследование методов динамической адаптации стратегии в условиях высокой неопределённости и волатильности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Коваленко А.И. Теоретико-методологическое содержание концепта «конкурентное преимущество» // Современная конкуренция. – 2022. – №2(16). – С. 5–19. – DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-5-19
2. Погребцова Е.А. Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – №1(8). – С. 45–54. – DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-1-0-5
3. Смоленцев В.М., Мусаев М.М., Тихомиров А.П. Эволюция стратегического управления и его роль в деятельности бизнес-структур // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №2(52). – С. 568–573.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: моногр. / О.С. Виханский. - М.: Гардарики. – 2021. – 296 с.
5. Воронин А.Д., Королев А.В. Стратегический менеджмент: учебник. - Минск.: Высшая школа. – 2022. – 272 с.
6. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. - 3-е изд., испр. и доп. Москва. : - Издательство Юрайт. – 2023. – 427 с.
7. Белоусов А.Л. Вопросы развития конкурентных отношений в российской банковской системе // Russian Journal of Economics and Law. – 2023. – №1(17). – С 51–62. – DOI: 10.21202/2782-2923.2023.1.51-62
8. Жданкин Н.А. Как разработать эффективную стратегию развития банка // Менеджмент сегодня. – 2013. – №4(76). – С. 212–229.

9. Зеленева Е.С., Дедикова Е.Р. Конкурентный стратегический подход к финансовому анализу деятельности коммерческого банка // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – №5(14). – С. 2123–2140. – DOI: 10.18334/epp.14.5.120819
10. Хандруев А.А., Чумаченко А.А. Конкуренция в банковской сфере: тенденции и подходы к регулированию // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. – 2011. – №3. – С. 50–72.
11. Чадаева Т.В. Конкурентоспособность российских банков на мировом рынке банковских услуг: дис. ... д-ра экон. наук. - М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2018. – 362 с.
12. Mishkin F.S. Financial consolidation: dangers and opportunities // Journal of Banking and Finance. – 1999. – №2-4(23). – P. 675–691.
13. Vives X. Digital disruption in banking // Journal of Banking & Finance. – 2021. – №122. – Art. 105982. – DOI: 10.1016/j.jbankfin.2020.105982.
14. Buchak G., Matvos G., Piskorski T., Seru A. Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks // Journal of Financial Economics. – 2022. – №3(145). – P. 637–656. – DOI: 10.1016/j.jfineco.2022.03.005.
15. Hagedorff J., Keasey K., Vallascas F. Bank mergers and acquisitions: A review of the post-crisis literature // Research in International Business and Finance. – 2023. – №64. – Art. 101836. – DOI: 10.1016/j.ribaf.2022.101836.

## REFERENCES

1. Kovalenko A. Teoretiko-metodologicheskoe sodержanie koncepta «konkurentnoe preimushchestvo» [Theoretical and methodological content of the concept of «competitive advantage»] // Sovremennaya konkurenciya. – 2022. – №2(16). – S. 5–19. – DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-5-19 [in Russian]
2. Pogrebцова E. Strategicheskoe planirovanie kak glavnyj faktor stabil'nogo razvitiya predpriyatiya [Strategic planning as the main factor in the stable development of an enterprise] // Nauchnyj rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya. – 2022. – №1(8). – S. 45–54. – DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-1-0-5 [in Russian]
3. Smolencev V., Musaev M., Tihomirov A. Evolyuciya strategicheskogo upravleniya i ego rol' v deyatel'nosti biznes-struktur [The evolution of strategic management and its role in the activities of business structures] // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2024. – №2(52). – S. 568–573. [in Russian]
4. Vihanskij O. Strategicheskoe upravlenie: monogr. [Strategic management: monograph.] / O. Vihanskij. - М.: Gardariki. – 2021. – 296 с. [in Russian]
5. Voronin A., Korolev A. Strategicheskij menedzhment [Strategic management]: uchebnik. - Minsk.: Vysshaya shkola. – 2022. – 272 s. [in Russian]
6. Upravlenie konkurentosposobnost'yu: uchebnik dlya vuzov [Competitiveness Management: a textbook for Universities] / pod redakciej E. Gorbashko, I. Maksimceva. - 3-e izd., ispr. i dop. Moskva: - Izdatel'stvo Yurajt. – 2023. – 427 s. [in Russian]
7. Belousov A. Voprosy razvitiya konkurentnyh otnoshenij v rossijskoj bankovskoj sisteme [Issues of development of competitive relations in the Russian banking system] // Russian Journal of Economics and Law. – 2023. – №1(17). – S 51–62. – DOI: 10.21202/2782-2923.2023.1.51-62 [in Russian]
8. Zhdankin N. Kak razrabotat' effektivnyuyu strategiyu razvitiya banka [How to develop an effective bank development strategy] // Menedzhment segodnya. – 2013. – №4(76). – S. 212–229. [in Russian]
9. Zeleneva E., Dedikova E. Konkurentnyj strategicheskij podhod k finansovomu analizu deyatel'nosti kommercheskogo banka [Competitive strategic approach to financial analysis of commercial bank activities] // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2024. – №5(14). – S. 2123–2140. – DOI: 10.18334/epp.14.5.120819 [in Russian]
10. Khandruev A., Chumachenko A. Konkurenciya v bankovskoi sfere: tendentsii i podkhody k regulirovaniyu [Competition in the banking sector: trends and regulatory approaches]. ETAP: Ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika [ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice]. – 2011. – №3. – S. 50–72. [in Russian].
11. Chadaeva T. Konkurentosposobnost' rossiiskikh bankov na mirovom rynke bankovskikh uslug [Competition in the banking sector: trends and approaches to regulation]. Doctoral dissertation. Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation. – 2018. – 362 p. [in Russian].

12. Mishkin F.S. Financial consolidation: dangers and opportunities // Journal of Banking and Finance. – 1999. – №2-4(23). – P. 675–691.

13. Vives X. Digital disruption in banking // Journal of Banking & Finance. – 2021. – №122. – Art. 105982. – DOI: 10.1016/j.jbankfin.2020.105982.

14. Buchak G., Matvos G., Piskorski T., Seru A. Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks // Journal of Financial Economics. – 2022. – №3(145). – P. 637–656. – DOI: 10.1016/j.jfineco.2022.03.005.

15. Hagendorff J., Keasey K., Vallascas F. Bank mergers and acquisitions: A review of the post-crisis literature // Research in International Business and Finance. – 2023. – №64. – Art. 101836. – DOI: 10.1016/j.ribaf.2022.101836.

**Трофимова Ю.В., Ашуrow Ш., Қайдарова Л.Қ., Рахметуллина Ш.Ж.**

## **КОММЕРЦИЯЛЫҚ БАНКТЕРДІҢ БӘСЕКЕЛЕСТІК СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ТЕТІГІ**

### **Аңдатпа**

Мақала қаржы секторының трансформациясы, бәсекелестік қысымның күшеюі және цифрлық технологиялардың кеңінен таралуы жағдайында коммерциялық банктердің бәсекелік стратегиясын қалыптастыру үдерістерін зерттеуге арналған. Жұмыста стратегиялық басқарудың теориялық тәсілдері, сондай-ақ банктердің бәсекелік стратегияларды әзірлеу және іске асыру барысында қолданатын аналитикалық диагностика әдістері талданған. Зерттеудің әдіснамалық негізін М. Портердің бәсекелік артықшылықтар теориясы, стратегиялық менеджмент тұжырымдамалары және SWOT-, PEST-, SNW-талдау сияқты стратегиялық талдау құралдары құрайды. Зерттеу материалы ретінде ғылыми жарияланымдар, коммерциялық банктердің жылдық есептері және банктік консолидация үдерістері туралы деректер пайдаланылды.

Зерттеу нәтижесінде коммерциялық банктің бәсекелік стратегиясын қалыптастыру сыртқы және ішкі ортаны талдауды, миссия мен стратегиялық басымдықтарды айқындауды, іс-шаралар кешенін әзірлеуді және олардың орындалуын бақылауды қамтитын кезең-кезеңді үдеріс екені анықталды. Сонымен қатар, банктердің ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін сақтау мақсатында цифрлық қызмет көрсету арналары мен финтех-шешімдерді стратегиялық басымдықтарға интеграциялау қажеттілігі негізделді. Институционалдық және реттеуші факторларды ескеру әзірленетін стратегиялардың қаржылық ландшафттағы өзгерістерге бейімделу деңгейін арттыруға мүмкіндік беретіні көрсетілді. Банктердің бәсекелік табысының негізгі факторлары айқындалып, әлемнің әртүрлі өңірлеріндегі банктердің стратегиялық мінез-құлқының ерекшеліктері анықталды. Ұсынылған механизм коммерциялық банктердің стратегиялық басқару тәжірибесінде олардың бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақтылығын арттыру мақсатында қолданылуы мүмкін.

**Trofimova I., Ashurov Sh., Kaidarova L., Rakhmetullina Sh.**

## **THE MECHANISM OF COMPETITIVE STRATEGY FORMATION IN COMMERCIAL BANKS**

### **Annotation**

The article is devoted to the study of the processes involved in the formation of competitive strategies for commercial banks in the context of the transformation of the financial sector, increasing competitive pressure, and the widespread adoption of digital technologies. The paper analyzes theoretical approaches to strategic management, as well as analytical diagnostic methods used by banks in the development and implementation of competitive strategies. The methodological framework of the study is based on M. Porter's theory of competitive advantage, concepts of strategic management, and strategic analysis tools, including SWOT, PEST, and SNW analysis. The research materials include scientific publications, annual reports of commercial banks, and data on banking consolidation processes.

The study establishes that the formation of a commercial bank's competitive strategy is a step-by-step process that includes the analysis of the external and internal environment, the formulation of the mission and strategic priorities, the development of a set of measures, and the monitoring of their implementation. In addition, the necessity of integrating digital service channels and fintech solutions into banks' strategic priorities in order to maintain long-term competitiveness is substantiated. It is demonstrated that consideration of institutional and regulatory factors makes it possible to enhance the adaptability of developed strategies to changes in the financial landscape. Key factors of banks' competitive success are identified, and the specific features of banks' strategic behavior in different regions of the world are revealed. The proposed mechanism may be applied in the practice of strategic management of commercial banks to improve their competitiveness and sustainability.