

**А.М. Шапошников**

# **Межбанковская конкуренция и оценка конкурентоспособности коммерческих банков**

**А. М. Шапошников**

**МЕЖБАНКОВСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ  
И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

Монография

Чебоксары  
Издательский дом «Среда»  
2020

УДК 336.7  
ББК 65.262  
Ш24

***Рецензенты:***

доктор экономических наук, профессор кафедры  
«Управление и предпринимательство» Института сферы  
обслуживания и предпринимательства (филиала)  
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»

*О.И. Радина;*

канд. экон. наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет  
им. И.Н. Ульянова»

*М.Л. Толстова*

**Ш24**      **Шапошников А. М.**  
**Межбанковская конкуренция и оценка конкурентоспособности коммерческих банков:** монография /  
**А. М. Шапошников.** – Чебоксары: ИД «Среда»,  
2020. – 128 с.

**ISBN 978-5-907313-05-7**

Монография посвящена вопросу поиска обоснования перспективных теоретико-методических подходов к межбанковской конкуренции и оценке конкурентоспособности банков с целью гармонизации интересов агентов финансового рынка.

В работе рассмотрены практические аспекты оценки и повышения конкурентоспособности региональных банков в условиях модернизации финансовой системы.

Книга будет интересна научным работникам, преподавателям, аспирантам и студентам высших учебных заведений, специализирующимся в области финансов, денежного обращения и кредита.

DOI 10.31483/a-150  
ISBN 978-5-907313-05-7

© Шапошников А. М., 2020  
© ИД «Среда», оформление, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Теоретические основы межбанковской конкуренции в условиях модернизации</b> .....	12
1.1. Сущность межбанковской конкуренции и конкурентоспособности коммерческого банка и показатели, ее определяющие	12
1.2. Участие региональных банков в процессе межбанковской конкуренции .....	19
1.3. Международный опыт развития региональных банков в условиях межбанковской конкуренции .....	27
<b>Глава 2. Исследование процессов развития межбанковской конкуренции и научных подходов к оценке конкурентоспособности региональных банков</b> .....	31
2.1. Анализ традиционных подходов к оценке конкурентоспособности банковских услуг .....	31
2.2. Реализация методических подходов к оценке конкурентоспособности коммерческих банков .....	42
2.3. Критерии оценки конкурентоспособности регионального банка	50
<b>Глава 3. Методические рекомендации к оценке конкурентоспособности регионального банка</b> .....	67
3.1. Методы расчета индекса конкурентоспособности регионального коммерческого банка .....	67
3.2. Обоснование уровня конкурентоспособности коммерческих банков Краснодарского края .....	71
3.3. Апробация методических подходов к оценке конкурентоспособности регионального банка .....	83
<b>Заключение</b> .....	100
<b>Список литературы</b> .....	105
<b>Приложения</b> .....	119

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент и с учетом условий структурного кризиса национального финансового рынка и международных экономических санкций национальные банки переживают трудный период. На обеспечение их ликвидности влияет с одной стороны межбанковская конкуренция, с другой – факторы обеспечения их конкурентоспособности на рынке банковских услуг. Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации до 2020 года устанавливает основные ориентиры и показатели – достижение интегрированности банковского сектора в мировую экономику. Усиление межбанковской конкуренции на национальном финансовом рынке делает необходимым реализацию новых моделей развития конкурентоспособной банковской системы России, базирующейся на гармонизации интересов агентов финансового сектора, регионов и поставщиков банковских услуг. Ориентация банков на сравнительные преимущества в межбанковской конкуренции за ресурсы и рынки сбыта, предопределяет обоснование методов оценки конкурентоспособности финансовых институтов и факторов, влияющих на разработку конкурентной стратегии.

В связи с тем, чтоб с минимальными сроками и наименьшими затратами достигнуть поставленных целей. Региональные банки, как правило, фокусируют свои усилия в условиях межбанковской конкуренции на трех главных направлениях повышения конкурентоспособности: клиентах, внутренних процессах, в условиях не останавливающегося процесса совершенствования профессиональных компетенций работников, постоянного повышения их подготовки, добиваются динамики и приверженности к кампании у каждого сотрудника.

В условиях постоянных исследований в данной области, акцент ставится на финансовые результаты банковских структур, что считается наиболее перспективно с точки зрения финансовой конкурентоспособности. Однако выживание и развитие банков в межбанковской конкуренции зависит не только от финансовой модели банка, но и от управленческих процессов. В связи с этим особенно актуальными являются проблемы межбанковской конкуренции в

условиях структурной перестройки национальной финансовой системы, приоритетом которой является повышение конкурентоспособности региональных банков.

В современной экономической теории и практике осознание, анализ и формирование межбанковской конкуренции и конкурентоспособности банков находятся в стадии научного исследования. Проблеме межбанковской конкуренции уделено большое внимание классиками экономической теории, такими, как: Дж. Робинсон, А. Смит Ф. Хайек, Э. Чемберлен, Ф. Эджоурт и другими. Теоретические и практические аспекты конкуренции и конкурентоспособности рассматривали в своих работах Г. Азоев и А. Челенков, Ф. Котлер, М. Портер, Ю. Рубин, А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд, Р. Фатхутдинов, А. Юданов. Проблемы анализа межбанковской конкуренции и повышения конкурентоспособности коммерческих банков рассмотрены в трудах отечественных ученых: А. Казимагомедова, Ю. Коробова, Э. Минько, М. Кричевского, О. Лаврушина, Ю. Масленченкова, Э. Уткина. Однако при достаточно большом количестве научных работ, посвященных межбанковской конкуренции, недостаточно исследованными остаются практические аспекты оценки и повышения конкурентоспособности региональных банков в условиях модернизации финансовой системы.

При написании работы была поставлена цель обоснования перспективных теоретико-методических подходов к межбанковской конкуренции и оценке конкурентоспособности банков с целью гармонизации интересов агентов финансового рынка.

Реализация данной цели обусловила постановку и решение следующих задач, отражающих логику и концепцию исследования:

- развить теоретическую концепцию межбанковской конкуренции с учетом исследований отечественных и зарубежных ученых и дополнить на этой основе определение дефиниции «конкурентоспособность регионального банка»;
- исследовать процесс межбанковской конкуренции в регионах РФ и обосновать динамику изменения конкурентной среды в условиях роста межбанковской конкуренции;
- адаптировать зарубежный опыт оценки конкурентоспособности банков к условиям межбанковской конкуренции и предложить

направления эффективного его использования при трансформационных преобразованиях в структуре региональных банков;

- обосновать методические подходы к определению уровня конкуренции финансово-банковских структур и разработать на этой основе методику оценки конкурентоспособности региональных банков;

- выявить важнейшие критерии и показатели для оценки конкурентоспособности региональных банков в условиях межбанковской конкуренции и разработать на этой основе индекс интегральной конкурентоспособности региональных банков.

Теоретической и методологической основой исследования послужили концептуальные положения финансового менеджмента, работы ведущих и зарубежных ученых в области межбанковской конкуренции. При подготовке исследования использовались общенаучные методы: анализ, синтез, количественные и качественные методы оценки конкурентоспособности банков, абстрактно-логические и статистические методы. Реализация поставленной цели осуществлялась на основе использования экономических и математических методов моделирования и экспертных оценок.

Информационно-эмпирическая база исследования создана на основе публикаций достигнутых результатов, проведении исследования российских и зарубежных экономистов, официальной отчетности и публикаций Банка России. Практическую платформу исследования определили официальные показатели банковской системы РФ, статистической основой явились данные Центрального Банка России по Краснодарскому краю и Ростовской области, отраслевые показатели Росстата России и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю, официальные показатели и итоги деятельности банковских организаций, размещаемые на ресурсе [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) и данные из периодических и научных изданий.

Показательной выборкой явилась группировка данных статистики и обеспечила подлинность итоговых значений исследования, результатов и рекомендаций практической значимости, заключающихся в исследовании.

Рабочая гипотеза исследования заключается в научной постановке вопроса о том, как для устойчивого развития банков в условиях динамичной межбанковской конкуренции, необходима сбалансированность интересов участников рынка региональных финансовых услуг, основанная на развитии системы постоянного мониторинга индекса конкурентоспособности региональных банков как индикатора координирования финансовой деятельности банков с национальной финансовой политикой.

Основные итоги исследования можно сформулировать следующим образом:

1. В настоящих реалиях развитой межбанковской конкуренции на региональных рынках финансовых услуг необходима интеграция банковских структур и институтов не только с финансовыми учреждениями, но и с бизнес-структурами, как реципиентами банковско-финансовых услуг, что позволит банкам, использовать свои конкурентные преимущества на местном рынке. Учитывая то, что конкурентоспособными на российском рынке являются частные розничные банки или банки, с четко представленной бизнес-моделью и высоким качеством бизнес-процессов, в это же время банки с другой диверсификацией деятельности не имеют четкой модели развития, что является негативным фактором для развития финансовой системы региона и создает дополнительные проблемы для повышения их конкурентоспособности. Это предопределяет необходимость формирования и развития теоретической базы для уточнения таких дефиниций как «региональный конкурентоспособный банк», «конкурентоспособность банковских услуг» и пр., что предопределяет условия для исследования процессов, происходящих на конкурентном рынке банковских и кредитных услуг.

2. Индивидуальной особенностью банковских систем развитых стран возникает присутствие достаточного количества сопоставимых мелких кредитных организаций, которые представлены в регионах и оказывают услуги игрокам местного финансового рынка, участникам конкуренции между банками. Низкий уровень взаимодействия банков регионального типа с государственными структурами показывает, что, несмотря на бесспорность необходимости



координирования финансового функционирования кредитных институтов с региональной финансовой политикой, прикладная реализация этого процесса встречается с разными несовпадениями системного характера. Банковское функционирование региональных институтов формируется самостоятельно, ориентируясь на текущие запросы собственников банковского бизнеса и несмотря на положительное функционирование региональных банков с региональными властями, их конкурентные позиции не находят применения в полном объеме из-за отсутствия подходов их оценки.

3. Межбанковская конкуренция является стимулом для активизации и развития институциональной среды для перехода к устойчивому росту финансовых и нефинансовых показателей региональных банков, гармонизирующих финансовые интересы власти и частных инвесторов. С этой целью необходимо создание регионального конкурентоспособного банка, базирующегося на ряде признаков сгруппированных по следующим критериям: ведущее место в регионе по уровню доходности, рациональная структура капитала, частный вид собственности, значительный масштаб и диверсификация, качественный менеджмент, значительный сегмент постоянных клиентов, оптимальный состав привлеченных средств, мотивированный персонал, обновленные основные фонды, обоснованные риски. При создании такого банка или присвоение статуса уже имеющегося в регионе банку необходимо создать эффективную организационную структуру, базирующуюся на бизнес-процессном подходе, и принципах оптимальной скорости банковских операций и услуг, беспристрастности и коллегиальности при принятии решения, гармонизации сбалансированных показателей.

4. Исследование научных подходов и их практическое их использование в развитии уровня конкурентоспособности региональных банков позволило констатировать то, что они основаны на использовании определенного, зачастую разрозненного перечня критериев и показателей, которые не сбалансированы с интересами финансового развития региона. При этом мониторинг банков фрагментарен и не точен. Это объясняется, во-первых, большим набором критериев, сложностью сбора информации, во-вторых, закрытостью части информации в соответствии с законодательством о

банковской тайне. Необходима выработка показателей оценки банковской конкурентоспособности ключевых сегментах его деятельности, а именно в сегменте клиенты и рынки, персонал, бизнес-процессы и финансовый результат.

5. В экономической и финансовой практике нет единого оценочного механизма определения уровня конкурентоспособности регионального банка, что не позволяет дать объективную характеристику динамики его развития. С этой целью разработан и апробирован методический подход к определению индекса конкурентоспособности региональных банков, что позволило определить их рейтинг и выявить резервы для реализации конкурентных преимуществ в условиях межбанковской конкурентной среды.

В исследовании осуществлено концептуальное обоснование влияния межбанковской конкуренции на уровень конкурентоспособности региональных коммерческих банков, что приводит к необходимости участия финансовых институтов в реализации сбалансированной финансовой стратегии российских регионов и формирование на этой основе системы показателей для мониторинга конкурентной позиции коммерческих банков на региональном рынке банковских услуг.

Положения, содержащие элементы приращения научного знания, состоят в следующем:

– уточнено и дополнено определение межбанковской конкуренции и на этой основе определен механизм управления конкурентоспособностью региональным банком, как динамичного процесса развития финансово-кредитной деятельности, целью которого является стабильное положение на рынке банковских и финансовых услуг региона и гармонизация интересов банка с финансовой политикой региона, при этом межбанковская конкуренция базируется на четырех основных проекциях: «Клиенты и рынки», «Персонал», «Бизнес-процессы», «Финансовый результат», что развивает теорию С. Кетовой, М. Кричевского, В. Макаровой и позволяет определить перспективы развития региональных банков в условиях экономических санкций;

– расширено теоретическое представление сущности регионального банка с учетом динамики изменения его деятельности в

условиях межбанковской конкуренции, которое в развитие определений В. Садкова, О. Овчинникова, М. Позднякова раскрывает его специфические особенности, как базового финансового института, нацеленного на участие в конкуренции за ресурсы региона, аккумулярование основных средств и эффективное их размещение в оптимальные инструменты банковской деятельности, что позволяет сбалансировать направления финансовой деятельности региона и финансовых институтов;

– предложен методический подход к оценке деятельности региональных банков условиях межбанковской конкуренции, развивающий представления ученых Ю. Агапова, А. Казимагомедова, Т. Трофимова, Э. Уткина, основанный на учете их специфических особенностей развития институциональной рыночной среды региона, включающий следующие конкурентные преимущества: клиентоориентированность; скорость принятия решений; качество бизнес-процессов; ориентация на профессионализм кадрового состава; безубыточность и оптимизация рисков; приоритетность инструментов и методов эффективного управления банковскими операциями, что в отличие от традиционных научных подходов делает возможным мониторинг банковских систем на региональном уровне для выявления базового банка региона для целей развития финансового рынка;

– выработаны критерии оценки банковской конкурентоспособности в четырех ключевых сегментах межбанковской конкурентной среды его деятельности: 1) в сегменте клиенты и рынки, 2) персонал, 3) бизнес-процессы, 4) финансовый результат, которые дополнены системой количественных и качественных показателей, каждому из которых присвоен экспертами свой вес в итоговой оценке, что позволяет не только определить уровень конкурентоспособности регионального банка, но и выявить имеющиеся проблемные сегменты в деятельности банка, а также определить причины их возникновения;

– разработана авторская методика определения индекса конкурентоспособности регионального банка в условиях совершенной межбанковской конкуренции на основе экономико-математической модели, в математический аппарат которой входит комплекс оценочных показателей: удовлетворенность клиентов услугами банка; доля

рынка; рентабельность персонала; доля прибыли в расчете на одного работника; доля затрат на оплату труда в общем объеме затрат; качество основных и дополнительных бизнес-процессов; уровень безубыточности, что позволяет классифицировать региональные банки по уровню их конкурентоспособности для последующей корректировки статуса регионального конкурентоспособного банка.

Результаты исследования обобщены автором в кандидатской диссертации на тему: «Межбанковская конкуренция и оценка конкурентоспособности коммерческих банков» по специальности 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» на базе ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет. Номер совета: Д 212.101.05. Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Воронина Людмила Анфимовна, ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет», кафедра мировой экономики и менеджмента, профессор Ведущая организация; ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Дата защиты: 09 января 2015 г.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ**

### **1.1. СУЩНОСТЬ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И ПОКАЗАТЕЛИ, ЕЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ**

В условиях модернизации российской финансовой системы от уровня развития финансовых зависит уровень конкурентоспособности отечественной экономики. Развитие качества финансово-банковских услуг позволит России соответствовать требованиям экономического роста в ближайшие 50 лет, то есть эффективно развиваться в условиях нового технологического уклада [39, с. 38].

В тоже время повышение качества финансовых институтов, являющееся основой роста национальной конкурентоспособности, является и главной целью структурных трансформаций в финансовой сфере, необходимой для обеспечения устойчивого долгосрочного экономического роста [39, с. 31].

Функционирование экономической системы основывается на рыночных механизмах – конкуренции и конкурентной борьбе – эти категории в рыночном хозяйстве являются ключевыми.

Конкуренция традиционно рассматривается в трех аспектах: поведенческом (как борьба за клиента на конкурентном рынке), структурном (определяется степень свободы покупателя и продавца на рынке и методы выхода из него), функциональном (соперничество старого с новым). При этом как механизм саморегуляции и развития рынков товаров и услуг традиционно рассматривается в научной литературе применительно к товарным рынкам. Межбанковская конкуренция исследована значительно меньше.

Автором предлагается собственное определение межбанковской конкуренции – это процесс развития конкурентной среды финансовых институтов на основе расширения и захвата ограниченных финансовых ресурсов, клиентов, инновационных банковских технологий, качественных бизнес-процессов с целью завоевания высокой доли присутствия банка на рынке.

Конкурентоспособность банка – это сложное понятие, не имеющее однозначного определения. На данный момент в экономической литературе отсутствует единая теория конкурентоспособности банка, методологические и методические аспекты ее анализа также недостаточно разработаны [33, с. 218 – 222].

К понятию «конкурентоспособность банка» имеется ряд подходов, согласно одному из них: конкурентоспособность – сущность предмета, определяющее степень потребности в сопоставлении с оптимальными подобными объектами на этом же рынке. Конкурентоспособность – способность объекта с успехом конкурировать с аналогами в условиях определенного рынка. Конкурентоспособность банка, производящего продукт (услугу) относятся друг к другу как часть и целое.

Основными показателями, характеризующими уровень конкурентоспособности, являются: доля рынка, доходность (прибыль), финансовая устойчивость. При этом, анализируя позицию того или иного банка на конкурентном рынке, из перечисленных показателей чаще всего используют показатель доли рынка. Необходимо особо отметить, что он несет в себе две основные функции:

- показывает успешно ли конкретный банка обслуживает целевой рынок или ту или различную долю рынка в настоящее время;
- развивает его рыночные конкурентные преимущества.

Сегмент финансового рынка является главным стратегическим активом банка, стимулирующим банк, для повышения уровня его обслуживания по сравнению с конкурентами. Уровень рыночной доли банка вторичен по отношению к величине его конкурентного потенциала. Увеличение конкурентного потенциала непременно приведет к росту доли рынка. Показатель доли рынка, а также динамика ее роста (снижения), бесспорно, имеют важнейшее значение для определения уровня конкурентоспособности банка, и для оценки эффективности реализуемой им стратегии [33, с. 218–222].

Структурировав мнения многих ученых, можно предложить авторскую дефиницию: конкурентоспособность банка – происходящий динамический процесс соперничества коммерческих финансовых институтов и банков, в результате которого все составляющие пытаются обеспечить прочные результаты в условиях рынка кредитования и оказания финансовых услуг.

По мнению П. Колесова, в реальной деятельности банка могут проявляться в различных формах [69, с. 28–33]:

1. Репутация банка.
2. Размер уставного капитала.
3. Высокое качество оказываемых услуг.
4. Наличие валютной или генеральной лицензии.
5. Стабильная база клиентов.
6. Корреспондентская сеть.
7. Платежная система и перечень предлагаемых банковских продуктов и услуг.
8. Сеть филиалов и подразделений, тенденции ее расширения.
9. Эффективная рекламная политика.
10. Квалификация персонала.
11. Эффективный менеджмент.
12. Трудовой стаж работы.

Способность банка соперничать на финансовом рынке напрямую связана с конкурентоспособностью банковского продукта, а также комплексом хозяйственной деятельности, которые влияют на исход конкурентной борьбы. В этой связи следует отметить и другой существующий подход к конкурентоспособности, как к характеристике банковского продукта, показывающей его отличие от аналогичного продукта, предлагаемого конкурентами, как по возможности удовлетворения конкретной общественной потребности, так и по себестоимости данного продукта.

При определении места банка на конкурентном рынке, оценке его надежности и эффективности функционирования, важнейшими являются следующие количественные показатели: прибыль и рентабельность банка, величина уставного фонда и резерва, структура активов и пассивов, доля на рынке кредитов и депозитов, количество разрешенных операций, уровень процентных ставок и т.п. Эти и другие показатели применяются для определения уровня его конкурентоспособности и позиции в рейтинге [152].

В текущих условиях любой банк, который стремится стать конкурентоспособным, современным и эффективным, должен быть клиентоориентированным, т. е. таким, в котором клиент на каждом этапе взаимодействия с банком получает поддержку и удовлетворение своих потребностей и где своевременно и на высоком уровне решаются задачи привлечения, удержания, развития клиентов.

Клиенты относятся к банку с доверием, в том случае, если имеют несложный, недорогой и постоянный доступ к объективной информации о деятельности банка, в частности, о размере чистых активов и динамике доходов. Модель доверия клиентов к банку можно выразить в виде следующей формулы:

$$\text{Доверие} = \text{чистые активы} + \text{устойчивость доходов} \\ + \text{качество информации} \quad (1.1)$$

Все зависимости здесь прямые – при увеличении трех показателей: объема, стабильности валовой выручки и структуры информации, – лояльность клиентов к банку увеличивается.

Формула модели удобства для клиентов выглядит следующим образом [152]:

$$\text{Удобство} = \text{география рынка} \\ + \text{спектр продуктов (услуг)} \\ + \text{издержки} + \text{качество} \quad (1.2)$$

С увеличением географии деятельности банка, ростом качества и расширением перечня предоставляемых услуг привлекательность банка для клиента растет.

На успех или провал нового или имеющегося банковского продукта на рынке оказывают влияние и другие факторы: маркетинговая деятельность банка, имидж, предлагаемый уровень обслуживания и др. Но, несмотря на важность данных показателей деятельности банка для обеспечения конкурентоспособности, первоочередными являются качество и стоимость банковских продуктов. Поэтому формула конкурентоспособности выглядит так [152]:

$$\text{Конкурентоспособность} = \text{качество} \\ + \text{стоимость банковского продукта} \\ + \text{уровень обслуживания} \quad (1.3)$$

Существуют различные способы измерить конкурентоспособность банков. Так, Н. Герчикова предполагает, что оценка конкурентоспособности банка должна основываться на следующих показателях [43, с. 191–192]:

- потребность в реальных и будущих капиталовложениях, как по предприятию в целом, так и по отдельным видам продукции (услуг) и конкретным рынкам;
- перечень конкурентоспособной продукции, ее структура, объем и стоимость («продуктовая дифференциация»);



– структура рынков или их сегментов для каждого продукта («рыночная дифференциация»);

Для определения уровня конкурентоспособности банка необходимо сравнить его положение с положением действующих конкурентов на конкретном рынке. Рейтинги банков позволяют выявить основных конкурентов на кредитном рынке. Упрочнению позиции банка на рынке банковских услуг содействует не только нахождение банка на лидирующих строчках отечественных рейтингов, но также присвоение банку международных рейтингов.

Так, в частности, Fitch характеризуют ликвидность банков. Рейтинги дефолта эмитента («РДЭ») являют собой относительную оценку возможности дефолта. Краткосрочные кредитные рейтинги показывают вероятность своевременного выполнения обязательств. Индивидуальные рейтинги присваиваются только банкам [152].

Методики рейтинговых агентств охватывают обычно целый комплекс показателей. Рейтинговые агентства также не только ликвидность, качество активов, рисков и управление ими, структуру пассивов, достаточность капитала и прибыльности, но и оценивают его положение на рынке (показатели объема рынка, географии, специализации, размера и структуры клиентской базы) и менеджмент (корпоративное управление, качество отчетности, организационная структура). Для кредитоспособности банков также важно иметь возможность получить помощь собственников и государства, в случае недостаточности финансовой устойчивости. Рейтинговые агентства также используют несвойственные для российского рынка показатели. Так, в частности, Fitch располагает данными портфеля деривативов банка и отражение сделок секьюритизации на кредитоспособности учреждения. Помимо этого, принимается во внимание воздействие общих макроэкономических показателей на способность банков кредитовать, в частности банковского регулирования и надзора, политические факторы, особенности законодательства.

Цель данных рейтингов – оценить собственные позиции банка без учета вероятной внешней поддержки табл. 1 [152].

Таблица 1

## Характеристика значений индивидуальных рейтингов банков

Оцен ка	Определение	Характеристика
1	2	3
«А»	Исключительно устойчивый банк	Высокие прибыльность, прозрачность и устойчивость баланса; большая клиентская база; высокое качество менеджмента, благоприятные экономическая среда и перспективы развития
«В»	Устойчивый банк	Отсутствуют существенные факторы беспокойности. Достаточные прибыльность, прозрачность и устойчивость баланса, большая клиентская база и высокое качество менеджмента, благоприятные экономическая среда и перспективы развития
«С»	Достаточно устойчивый банк	Свойственны один или более факторов, вызывающих беспокойность относительно прибыльности, прозрачности и устойчивости баланса, размера клиентской базы и качества менеджмента, экономической среды или перспектив развития
«D»	Банк, которому свойственны определенные недостатки, связанные с внутренними и/или с внешними факторами	Опасения относительно прибыльности, прозрачности и устойчивости баланса, клиентской базы и качества менеджмента, экономической среды или перспектив развития
«Е»	Банк, испытывающий очень серьезные трудности	Низкие показатели эффективности деятельности. Требуется внешняя поддержка

*Примечание: разработано автором на основе исследований.*

Рейтинги поддержки характеризуют возможность, объем и качество внешней поддержки банка при наступлении у нее финансовых трудностей. При присвоении рейтингов принимаются во внимание количественные позитивные и негативные характеристики

банков, включая целостность баланса, прибыльность и управление рисками.

В целом, кредитные рейтинги, присваиваемые рейтинговыми агентствами, являются на сегодняшний день наиболее публичным и распространенным свидетельством стабильности банка. Кредитные рейтинги снабжают кредитора или инвестора информацией о рискованности вложенных финансов. Для руководства и общественности кредитные рейтинги являются индикатором эффективности деятельности данного банка. Кредитные рейтинги, в первую очередь, характеризуют то, как банки могут ответить по своим обязательствам – за счет собственных и внешних ресурсов [70, с. 77–81].

В целом, рейтинги – это публичное и распространенное свидетельство стабильности банковских структур. ОНИ снабжают кредитора или инвестора информацией о рискованности вложенных финансов. Высокий рейтинг позволяет убрать барьеры для банка доступа к капиталу и другим ресурсам. Для руководства и общественности кредитные рейтинги являются индикатором эффективности их деятельности. Они в первую очередь, характеризуют то, как банки могут ответить по своим обязательствам – за счет собственных и внешних ресурсов [70, с. 77–81].

Таким образом, автором сформулированы следующие определения:

– межбанковская конкуренция – это процесс развития конкурентной среды финансовых институтов на основе расширения и захвата ограниченных финансовых ресурсов, клиентов, инновационных банковских технологий, качественных бизнес-процессов с целью завоевания высокой доли присутствия банка на рынке финансово-банковских услуг;

– конкурентоспособность банка – динамичный процесс соперничества коммерческих банков и кредитных институтов, целью которого является прочное положение на рынке банковских и финансовых услуг.

Далее рассмотрим особенности региональных банков – участников финансового рынка.

## **1.2. УЧАСТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ В ПРОЦЕССЕ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

В аналитическом докладе «Структурная модернизация финансовой системы России» разработка и законодательная реализация концепции «региональных банков» называется в качестве одной из мер, способствующих повышению доступности финансовых услуг в условиях модернизации финансовой системы [15].

Региональные банки являются базисом финансовой системы региона, без которой невозможно эффективное функционирование региональной экономики. Но на данный момент имеются проблемы в деятельности и развитии региональных банков, их возможности конкурировать с крупными федеральными и международными банками, представленными в регионах. На механизм развития банковских систем региона оказывает влияние неравномерность их финансовой активности. В первую очередь имеется зависимость между инвестиционной привлекательностью региона и уровнем развития его банковской системой. Существенные различия в размере, стабильности, надежности средних и малых банков приводят к тому, что их влияние на реальный сектор экономики региона снижается. Расширение присутствия крупных банков в регионах России, увеличение их доли рынка соответственно приводит к уменьшению охвата регионального рынка и дальнейшего функционирования банков региона. Это, вынуждает их искать средства и методы увеличения конкурентоспособности на региональном банковском рынке [95].

Термин «региональный банк» в последнее время очень часто употребляется. Проблема формирования и функционирования региональных банков в рамках банковской системы также весьма актуальна. Но, тем не менее, законодательное закрепление понятия «региональный банк» в нашей стране отсутствует, региональные банки не встроены в структуру национальной банковской системы, нормативно-правовыми актами или иными документами не закреплено и не обозначено [72].

Имеющаяся классификация банков на малые, средние и крупные в зависимости от объема чистых активов не учитывает региональную принадлежность кредитной организации [146].

В настоящее время нет четкого толкования и определения термина «Региональная банковская система» из чего нет возможности

выделить наиболее удовлетворяющее определение термина «региональный банк». Это понятие достаточно часто обсуждается в научных кругах. По мнению многих ученых, в рассмотрении этой дефиниции необходимо говорить не только об ее территориальном обособлении, но и об ее составной части в единой системе банков России [56].

По мнению автора, термин банковская система региона – шире понятия региональной банковской системы, включающей в себя самостоятельные финансовые структуры, такие как региональные коммерческие банки, имеющие официальную регистрацию в данном субъекте. Региональная финансово- банковская система является частью финансового рынка региона и образуется за счет местных коммерческих банковских структур и финансово- кредитных организаций.

Автором дается следующее терминологическое понятие: банковская региональная система – это региональный сегмент банковско-финансовых институтов, который объединяет региональные коммерческие кредитные организации и банки, имеющие официальную регистрацию на данной территории. В число этих организаций и банков могут входить банки особой региональной значимости: их количество может варьироваться от одного до нескольких – зависит от размеров региона и потенциала его экономики. В источниках упоминается так называемый «Губернский банк», как опорный банк региона. Данное определение может стать прототипом определения Регионального конкурентоспособного банка, выполняющего следующие функции:

- гарантии преумножения ресурсов региона;
- аккумуляция основных финансово-кредитных ресурсов региона;
- эффективное размещение ресурсов в региональную экономику.

Объяснить необходимость определения ведущего банка в региональной банковской системе можно следующим образом:

- необходимостью концентрации ресурсов самостоятельных и независимых региональных банков, которые имеют свои коммерческие интересы, для реализации программ на уровне региона и муниципалитета.

- необходимостью объединения средств населения, специальных фондов, внешних источников и прочих региональных ресурсов в целях развития.

– необходимо иметь банк, который осуществлял бы деятельность в интересах региона, так как Территориальное учреждение отдает предпочтение федеральным интересам.

На основе понятия «Губернского банка» автором дополнено определение «Региональный конкурентоспособный банк» – это коммерческий банк, способный принимать активное участие в региональной экономической жизни, консолидировать региональные ресурсы и влиять на конкурентоспособность местных банков, посредством активного участия в региональной банковской системе.

Для конкретной реализации идеи создания «Регионального конкурентоспособного банка» автором была разработана типовая модель банка, основанная на ряде признаков, сгруппированных на основании таких критериев как: тип, место в регионе, особенности состава собственного капитала, вид собственности, регион присутствия, организация, структура, клиенты, структура пассивов, персонал. Указанные признаки структурированы и приведены в табл. 2.

К основным признакам «Регионального конкурентоспособного банка» следует отнести тот факт, что это основной банк региона, с участием в капитале региональных властей. Это банк крупный по размеру и по перечню предоставляемых услуг, удовлетворяющий потребностям, как предприятий, так и населения. На наш взгляд, подобный банк работает совместно с федеральным Казначейством, дополняя его функции в распределении и управлении бюджетными средствами.

Таблица 2

Критерии и признаки Регионального конкурентоспособного банка

Критерии	Признаки
1	2
Тип	Универсальный, розничный
Место в регионе	Самый крупный банк, основа «региональной банковской системы»
Особенности состава собственнo капитала	Основной пакет акций (уставный капитал) принадлежит администрации региона
Тип собственности	Смешанная (сочетание государственной с частной)
Масштаб	Крупный

*Продолжение таблицы 2*

Управление	Общее собрание из членов администрации, территориальных органов ЦБ и местных законодательных органов
Построение	Филиальная сеть, сеть банков-агентов
Клиентура	Основное население региона, предприятия, региональные и муниципальные власти
Состав привлеченных средств	Средства предприятий и населения региона
Кадры	Высококвалифицированные
Финансирование основных фондов	Обеспечение основными фондами за счет бюджета региона и акционеров банка

*Примечание: составлено автором на основе исследований.*

В Краснодарском крае, как и в ряде других регионов, банки с участием средств региональных бюджетов, подконтрольные властям субъекта, функционировали и функционируют (но в полной мере их назвать «Региональными конкурентоспособными банками» нельзя). Так Банк «КрайинвестБанк», созданный при участии администрации в Краснодарском крае, банк «Башкредитбанк» в Республике Башкортостан, являющийся собственностью Правительства Республики, «АК Барс» в Татарстане, Банк «Москвы» в столице, «Сахакредитбанк» в Якутии.

Хотя успешность реализации таких банков довольно относительна. Так, например, «Башкредитбанк» был реорганизован в «Уралсиб» банк, что его сделано федеральным. Впоследствии этот банк укрепил свои позиции путем объединения или поглощения части региональных банков, один из них – достаточно успешно функционировавший – ОАО «Югбанк», который претендовал на право называться «Региональным конкурентоспособным банком» в Краснодарском крае, так же как «Башкредитбанк» в Республике Башкортостан. Основная причина случившегося поглощения – это обстоятельство того, что администрация региона не осознают всю специфику и благоприятность такого банка, и не достаточность опыта организации банков такого рода.

Автором была разработана структура Регионального конкурентоспособного банка (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура Регионального конкурентоспособного банка (составлено автором на основе исследований)

Организационная структура такого типа позволит региональному банку осуществлять наиболее эффективное управление. За каждым Заместителем Председателя Правления закреплена ответственность по отдельным направлениям работа. В тоже время каждый из руководителей банка является членом Правления. Это дает максимальную скорость, беспристрастность и коллегиальность при принятии решения, учитывая все стороны организации банка, анализируя ситуацию через призму сбалансированных показателей.

Исследований банковских систем России недостаточно. В литературе, посвященной им, по большей части приведена оценка текущей финансовой деятельности банков того или иного региона. Публикации можно разделить по двум направлениям: аналитический блок банковских систем регионов и их влияние на инвестиционные процессы в конкретном регионе [128].



Ряд публикаций российских авторов посвящен анализу развития банковских систем, как конкретных регионов России, так и в целом региональных банковских структур. Это, в частности В. Садков, О. Овчинникова, М. Поздняков [138, с. 2–7], Г. Крыксин [23, с. 23–26], В. Барыбин, В. Рудько-Силиванов [135, с. 19–24], Л. Хашиева [159, с. 6–10]), С. Дарькин [51, с. 37–42]. Содержание статей данных авторов – это в основном описание состояния региональных банковских структур на основе анализа изменения различных наборов показателей.

В российской литературе влияние банков на региональную экономику в основном анализировалось с точки зрения адекватности состояния финансово банковских структур системы состоянию экономики. Подобный анализ проводили следующие авторы: Т. Максимова, Э. Полянская, Т. Мазурина [98, с. 36–41], Е. Богачев [29, с. 40–43], А. Тютина, М. Коршунов [150, с. 43–45], Е. Сысоева [144, с. 6–14], Ш. Валитов, Е. Кириченко [36, с. 2–8].

Главное отличие данных публикаций в том, что в совокупности данных, которые анализируются, фигурируют объем промышленного производства и размер инвестиций в основной капитал, а также их динамика сравнивается с изменением основных показателей банковской системы региона.

Малые и средние банки, в отличие от крупных, сосредоточены больше на банкинге «взаимоотношений» и опираются на личные знания кредитоспособности клиента и понимание нужд предпринимательства на местах, принимая решения, позволяет им более гибко подходить к взаимоотношению с заемщиком. Малый и средний региональный бизнес сотрудничает чаще всего именно с региональными банками. В первую очередь это связано с тем, что предприятия считают местные банки более доступными, доверяют им, имеют возможность проверить их репутации. Это является важнейшими конкурентными преимуществами большинства региональных банков. Функционирование таких банков осуществляется непосредственно в регионе, в том или ином городе или районе, и их партнеры могут иметь бизнес-информацию о банке. Для этого необходимо использовать возможность личного контакта руководителей и менеджеров предприятия и руководства регионального банка [95].

В то же время у региональных банков есть и слабые стороны:  
– низкий уровень капитализации;

- филиальная сеть слабо развита;
- зачастую низкий уровень развития банковских технологий;
- недостаточность квалифицированного персонала;
- системы внутреннего контроля не совершенны, эффективность менеджмента не достаточна;

- большинство банков в регионах «кэптивные», этому способствует большой риск банкротства при выделении средств из кредитной организации его – владельцами или аффилированными лицами [95].

Банки отдельных субъектов РФ отличаются, все они являются отражением основных проблем федеральной финансово-банковской системы. При этом главный недостаток банков России – невысокий уровень капитализации в большинстве отечественных банков. Доля собственных средств банков России в ВВП составила около 12% (на 1 января 2009 г. – 9,1%). Рост несомненен, но при этом в Германии аналогичный показатель равен около 17%, во Франции и в Англии – 28,5%. Российские банки уступают развитым странам, зачастую значительно, и ее масштабы характеризуются низким уровнем капитализации.

В равнении с развитыми странами объемы ресурсов и активных операций российских банков незначительны. Соотношение активов российских банков и валовый внутренний продукт в России в 3–4 раза отстают от уровня многих развитых стран. Этим объясняется то, что в общей структуре источников финансирования капиталовложений предприятий в России доля кредитов в банке несущественна по сравнению с развитыми странами – всего 8–10 % (тогда как, например, в США – 40 %, в ЕС в среднем – 42–45 %, в Японии – 65 %) [113].

Также к проблемам можно отнести:

- дисбаланс в структуре ресурсов и активов: существенный разрыв между краткосрочными привлекаемыми ресурсами и потребностями экономики России в финансовых ресурсах в долгосрочной перспективе;
- недостаточная эффективность использования банковских ресурсов, а также высокая себестоимость банковских продуктов (услуг).

Кроме того, региональные банки, зачастую проявляют более высокий уровень социальной ответственности, по сравнению с филиалами федеральных или зарубежных банков, что приводит к устойчивому развитию региональной экономики. К причинам можно отнести то, что региональные кредитные организации в большей степени ориентированы на долгосрочное сотрудничество с населением и бизнесом на местах, и, следовательно, заинтересованы в сбалансированном развитии своих регионов. К тому же региональные банки лучше знакомы с особенностями местной экономики, а также имеют специфичные обычаи делового оборота. В результате клиент чаще выбирает услуги небольшого регионального банка, даже если они чуть менее выгодны по сравнению с услугами федеральных банков. Но зато руководство местных банков доступно и заинтересовано в установлении долгосрочных партнерских отношений как с населением, так и с предпринимателями, хорошо понимает особенности ведения бизнеса в конкретном регионе, а также учитывает репутацию бизнесмена в местных деловых кругах [19]. Это тем более важно с учетом того, что программа модернизации финансового сектора предполагает существенную активизацию роли населения на финансовом рынке [15].

Локальные банки менее зависимы в отличие от филиалов, так как имеют больше возможностей для маневра, поэтому и наиболее приближены к рынку. Не надеясь на внешнюю поддержку, региональные банки ведут менее рискованную кредитную деятельность, нацелены, в первую очередь, на кредитование малого и среднего бизнеса и физических лиц. Малые и средние местные банки являются основой для роста бизнеса и диверсификации в регионах.

Следовательно, одними из самых сильных сторон банков в регионах могут быть быстрота принятия решений и клиентоориентированность [19].

Далее рассмотрим предпочтительные банковские стратегии. Предлагается С. Бочкаревым и Е. Почиковской использовать стратегию трансформационной сфокусированной универсализации (ТСУ), она основывается на трех основных постулатах: универсальности, фокусировки и трансформации [33, с. 218–222]. По мнению автора, эти принципы целесообразно применять и региональным банкам, что позволит им разработать уникальную стратегию.

В целом, при любых условиях экономической среды, изменении законодательства, отсутствии стабильности в политической среде и др., основными факторами конкурентоспособности в банковской сфере являются лояльная и эффективная клиентура, эффективный менеджмент, развитая филиальная сеть, положительный и узнаваемый имидж, оптимальная диверсификация линейки продуктов и услуг.

### **1.3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

В условиях модернизации мировой финансовой системы российские банки являются низкоконкурентными финансовыми структурами по отношению к зарубежным банкам. [69, с. 28–33].

Существует ряд причин, вызывающих эту ситуацию:

- недостаточный размер собственного капитала, активы и рыночная капитализация практически всех российских банков (в качестве исключения можно назвать Сбербанк России, но только по показателю рыночной капитализации);
- недостаточную привлекательность большинства российских банков;
- низкий уровень коммуникаций с филиальной сети, особенно отдаленных уголков;
- невысокое в сравнение с международными стандартами качество обслуживания в отечественных банках;
- недостаточный ассортимент банковских услуг, предлагаемых российскими банками, по сравнению с перечнем услуг, оказываемых зарубежными банками;
- дефицит дешевых и долгосрочных пассивов;
- проблема с ликвидностью активов у большинства банков, не входящих в сотню в отечественных рейтингах.
- низкий уровень риск менеджмента и неэффективное управление;
- неразвитость рынка банковских акций, отсутствие акций подавляющего большинства банков в открытом доступе, нерасторопность российских банков при подготовке IPO;
- незаинтересованность в выходе на международные рынки и т. д. [136, с. 41].

Наличие перечисленных факторов обуславливает необходимость изучения международного опыта повышения конкурентоспособности региональных банков.

Наличие перечисленных факторов обуславливает необходимость изучения международного опыта развития региональных банков. Так, например, уникальная ситуация сложилась в Швейцарии, расположенной в центре Европы, не входящей в состав Евро-союза, но граничащей со странами, входящими в ЕС (Францией, Германией, Австрией и Италией), и при этом сохраняющей свой традиционный нейтралитет [83].

Чтобы ускорить перевод расчетов в европейский Экономический и валютный союз по инициативе швейцарских банков был создан клиринговый банк во Франкфурте-на-Майне, специализация которого стали операции в евро. Посредством этого банка Швейцария входит в систему TARGET – Швейцария опередила другие страны в процессе реструктуризации банковской системы, связанной с воздействием глобализации и регионализации экономики.

Наиболее крупными и влиятельными в Швейцарии являются два конкурирующих между собой grossбанка – Швейцарский банковский союз (UBS) и Группа Креди Сюис. В общем эти два банка владеют 66% совокупного баланса банковской системы страны и 95% баланса швейцарских банков (без учета иностранных).

Участие государства в реализации стратегии роста конкурентоспособности швейцарских банков базируется на учете существующих условий либерализации экономики, как в целом, так и в финансовой и банковской сферах [83].

Для улучшения банковской системы. Министерство финансов Швейцарии сформировало Основные направления банковской стратегии для развития мирового финансового рынка, обозначив перспективы стабильного развития швейцарских банков. Этот документ обуславливает предсказуемость и прозрачность стратегии, что необходимо для принятия управленческих решений банками и их клиентами.

Минфин РФ сформировал направления по проведению реформ в финансово-банковской сфере и определил приоритетность Швейцарии в Программе развития финансового рынка, разработанной МВФ. При этом два раза в год проводится мониторинг реформ в

целях их координирования. В его проведении участвуют Министерство финансов (оно же является координатором всей работы), Швейцарский национальный банк, ФКБ и некоторые министерства, в том числе юстиции. Главной чертой законодательства Швейцарии в банковской сфере является стабильность. Структурная основа банковского законодательства остается неизменной уже долгое время, вносятся лишь незначительные изменения. При этом либерализация «де факто» определена правовыми актами. В Швейцарии существенная роль традиционно саморегулированию.

Основываясь на собственном опыте, банкиры из Швейцарии рекомендовали банкам России ряд мер для увеличения конкурентоспособности, к примеру, завершить начатые реформы и усовершенствовать законодательные акты. Но самый главный рецепт от швейцарских банкиров – каждый банк должен стремиться стать лучшим, а для этого необходимо диверсифицировать свою деятельность с целью удовлетворения изменяющихся потребностей клиентов и роста прибыли. В Швейцарии отмечен фондовый операций банков, а также продолжающееся развитие внебиржевого фондового рынка. Это связано, в первую очередь, со снижением значения сберегательных депозитов при формировании ресурсов банков, так как проценты по ним низкие и облагаются налогом в 35%.

Совершенствованию в Швейцарии подлежит также индивидуальный подход к клиенту – консультативная деятельность, виртуальные услуги банков. Чтобы привлечь клиентов, существует продление кредитного договора по принципу необходимости уведомления клиента – до тех пор, пока заемщик может платить проценты.

Анализируя деятельность банковской системы Японии, виден тот факт, что местные банки не распространяются за границами префектур. Они обычно обслуживают предприятия своего региона, а также местные органы власти. По размерам активов и объемам осуществляемых операций региональные банки уступают городским, но имеют более устойчивую и структурированную массу клиентов.

Принимая во внимание тот факт, что в 1980-ых гг. Банк Японии жестко регулировал ставки по депозитам, и банки повышали собственную привлекательность среди клиентов, в первую очередь, оказывая значительное количество предлагаемых видов вкладов по всей филиальной сетке.

Очень большое количество местных банков функционирует в Германии, но несмотря на это банки не выходят за пределы федеральных земель.

Итак, на основе анализа теоретических аспектов конкурентоспособности региональных банков в условиях модернизации можно сделать следующие выводы:

1. Авторское определение конкурентоспособности банка, заключается в характеристике ее как динамичного процесса соперничества коммерческих банков и кредитных институтов, целью которого является прочное положение на рынке банковских и финансовых услуг.

2. Использование принципов конкурентной стратегии: универсализация, фокусирование и трансформационность, позволят региональным банкам сформировать содержательно индивидуальную стратегию.

3. Несмотря на схожесть национальных банковских систем как совокупности банковских и небанковских учреждений, каждая национальная система обладает собственными специфическими чертами. Тем не менее, целесообразно использовать положительный опыт развитых банковских структур таких стран, как Швейцария, Япония, Германия.

## **Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ И НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ**

### **2.1. АНАЛИЗ ТРАДИЦИОННЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

Классическая теория конкурентоспособности фирмы и ее конкурентных преимуществ разработана еще в ранних работах и изысканиях А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хекшера, Б. Олина и др. Но появление новых тенденций в развитии экономики привели к пересмотру классических взглядов и возникновению новых теорий. Среди наиболее значительных трудов конкурентоспособности можно выделить работы американских экономистов И. Ансоффа и М. Портера. Они отмечали, что конкурентоспособность экономических агентов зависит от наличия и эффективного использования сложившихся в стране базирования ряда условий: факторов производства, зрелости конкурентной среды, развитого спроса, качества управления, рациональной государственной политики и благоприятных ситуаций.

Среди отечественных ученых, изучающих проблемы конкурентоспособности, необходимо выделить работы Р. Фатхутдинова, который внес неоценимый вклад в становление и развитие системного подхода в управлении конкурентоспособностью [153; 154].

В тоже время следует отметить отсутствие стандартного подхода к оценке конкурентоспособности в нормативно-правовой базе, что делает невозможным широкое применение данного понятия в практике планирования и управления отечественными предприятиями и, в частности, банковскими организациями.

Оценка конкурентоспособности коммерческого банка необходима для [175]:

- разработки мероприятий, направленных на ее повышение;
- определения контрагентов для осуществления совместной деятельности;



– разработки стратегии выхода банка на новые рынки, в новые регионы и т. д.;

– осуществления инвестиционной деятельности.

В настоящее время в мировой и российской практике существует множество различных методик оценки конкурентоспособности банка.

С 1979 г. в ежегодных глобальных отчетах конкурентоспособности, предоставляемых Всемирным экономическим форумом, исследуются факторы, которые позволяют национальным экономикам достигать устойчивого экономического роста и долгосрочного благополучия. Методология оценки национальной конкурентоспособности развивалась с течением времени, так как необходимо принимать во внимание самые последние подходы к изучению факторов, влияющих на конкурентоспособность и рост. Именно в этом контексте в 2004 г. Всемирный экономический форум предложил Глобальный индекс конкурентоспособности (ГИК) – очень широкий индекс для оценки национальной конкурентоспособности, который принимает во внимание микроэкономические и макроэкономические основы национальной конкурентоспособности. Компоненты Глобального индекса конкурентоспособности сгруппированы в 12 составляющих конкурентоспособности рис. 2 [139, с. 11–26].

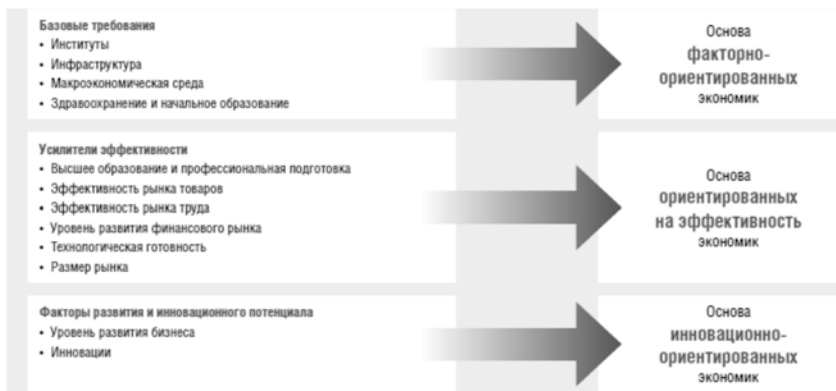


Рис. 2. 12 факторов конкурентоспособности

Все 12 составляющих Глобального индекса конкурентоспособности взаимосвязаны, имеют тенденцию усиливать друг друга. Не-

смотря на то, что двенадцать составляющих агрегируются в единый итоговый индекс конкурентоспособности, для каждой из 12 составляющих отдельно указываются показатели поскольку такая детализация дает возможность понять, какие именно сферы необходимо улучшать в отдельно взятой стране [139, с. 11–26].

В целом Индекс глобальной конкурентоспособности состоит из 113 переменных, детально характеризующих конкурентоспособность государств с различным уровнем экономического развития. Часть переменных (1/3) – это общедоступные данные (результаты исследований, статистические данные). Другая часть (2/3) результаты опроса руководителей фирм. Составляя глобальный индекс конкурентоспособности, эксперты учитывают, что уровень экономики в странах находится на различном уровне. Отдельные факторы повышения конкурентоспособности зависят от стартовых условий, а также институциональных и структурных характеристик. Исследователи постоянно работают над усовершенствованием Индекса, чтобы он всегда адекватно отражал уровень способности к конкуренции [46].

Индекс глобальной конкурентоспособности можно рассматривать как модель, учитывающую комплекс специфических факторов, определяющих уровень национальной конкурентоспособности. С помощью данной модели можно выделить ключевые факторы развития экономики.

Индекс глобальной конкурентоспособности является обобщенным показателем развития экономики страны и как следствие уровня жизни и социального развития. Хотя анализ промежуточных результатов внутри структуры Глобального индекса конкурентоспособности позволяет выявить укрупненные проблемы в развитии экономики страны, все же данный индекс не учитывает особенности экономического развития той или иной страны, а также того или иного сектора экономики.

Данная методика позволяет анализировать строго формализованную информацию, основанную на банковской отчетности. Но за рамками методики остаются кадровая политика банка, методы управления, взаимодействие с контрагентами и другие факторы, зачастую не менее важные, чем финансовая составляющая.

Помимо Индекса глобальной конкурентоспособности в отечественной и зарубежной практике имеется множество подходов к оценке конкурентоспособности в банковской и финансовой сфере. Основными методиками оценки конкуренции на межбанковском

рынке являются: Standard&Poor's, Retail Bank Rank, Markwebb Rank&Report, BostonConsultingGroup, Frank Research Group, RATE, CAMEL, банковского скоринга и др. Среди отечественных методик активно используются такие как авторские методики В. Кромона, С. Капустина, А. Захарьяна, А. Буздалина, И. Никонова и Р. Шамгунова, методика Банка России, рейтинговых агентств Banks-rate, Bankir.ru, «Эксперт РА», Banki.ru, и др.

Ведущими международными рейтинговыми агентствами являются Fitch, Moody's и Standard & Poor's. Каждое рейтинговое агентство имеет свою рейтинговую шкалу. В таблице 3 показано соответствие рейтинга и способности выполнять долговые обязательства [131].

Таблица 3

## Долгосрочные рейтинги

Способность выполнять обязательства	Standard & Poor's	Fitch Ratings	Moody's
1	2	3	4
Наивысший уровень кредитоспособности	AAA	AAA	Aaa
Очень высокая кредитоспособность	AA	AA	Aa
Высокая кредитоспособность	A	A	A
Хорошая кредитоспособность	BBB	BBB	Baa
Спекулятивный рейтинг	BB	BB	Ba
В значительной степени спекулятивный рейтинг	B	B	B
Дефолт представляется реальной возможностью	CCC	CCC	Ca
Дефолт представляется вероятным	CC	CC	Ca
Дефолт представляется неизбежным	C	C	C
Выборочный дефолт	SD	—	—
Эмитент не провел своевременные платежи	—	RD	—
Объявлен дефолт			

Кроме рейтинга рейтинговые агентства дают прогноз, который отображает вероятностное движение в перспективе на два-три года.

— «позитивный» — в связи с этим, значение рейтинга может повыситься.

– «негативный» – отображает границу снижения.

– «стабильный» – маловероятное изменение.

Рейтинги AAA, AA, A и B считаются инвестиционными, все остальные – спекулятивными.

В основе рейтингов, присваиваемых Fitch, критерии и методологии, разработанные непосредственно в агентстве и обновляемые постоянной основе. Рейтинги являются коллективным продуктом Fitch, что защищает их от субъективизма.

Международное рейтинговое агентство Moody's Investors Service работает с 1900 года, является одним из наиболее уважаемых и используемых источников кредитных рейтингов во всем мире. Рейтинги агентства помогают отслеживать долговые обязательства, охватывающие более 110 стран, порядка 12 тысяч корпоративных эмитентов, 25 тысяч публично-правовых эмитентов и более 106 тысяч обязательств структурированного финансирования [182].

Национальные рейтинги Moody's. В России Moody's имеет 51% акций совместного предприятия «Рейтинговое агентство Moody's Interfax Rating Agency», основанного в 1997 году. Российское агентство присваивает рейтинги по той же шкале, прибавляя .ru.

Standard & Poors ведет свою историю с 1860 года, присваивает рейтинги более 100 странам на сумму долга в 34 трлн долларов США. Также компания создала серию биржевых индексов S&P для американского и международного рынка ценных бумаг. В ее штате более 6 тысяч сотрудников [130].

Рейтинги S&P сопровождаются так называемыми прогнозами, которые показывают возможное направление движения рейтинга с точки зрения агентства в ближайшие два-три года. Стандартом считаются четыре комментария: позитивный – когда рейтинг может повыситься, негативный – может понизиться, стабильный – когда изменение маловероятно, развивающийся – когда возможно и повышение, и понижение.

S&P оценивает также руководство компаний по двум разработанным системам «Рейтинг корпоративного управления» и GAMMA – оценка нефинансовых рисков, связанных с покупкой акций компаний на развивающихся рынках [130].

После кризиса 2007 года ведущие рейтинговые агентства изменили подходы к оценке банковской системы. Более жестко оцени-

ваться собственная кредитоспособность банка, возможности наращивания средств путем капитализации прибыли, достаточность прибыли для покрытия ожидаемых убытков [20].

Fitch, Moody's и Standard & Poor's много критиковали после кризиса. В декабре 2012 года рейтинговые агентства RusRating, Dagong Global Credit и Egan-Jones решили создать новую организацию под руководством президента российского рейтингового агентства RusRating Ричарда Хейнсворта [149].

Бостонская консалтинговая группа (BCG) – известная международная компания, специализирующаяся в управленческом консалтинге, разработала матрицу, иллюстрирующую зависимость относительной доли входящего в компанию предприятия, которую она имеет на рынке, от темпов роста этого рынка (рис. 3). Кружки разного размера на матрице представляют позиции подразделений бизнеса предприятия и их нынешнее положение. Размер кружка пропорционален размеру подразделения бизнеса в долларовом исчислении. Положение его на матрице соотносится с темпом роста рынка и долей этого предприятия на рынке.

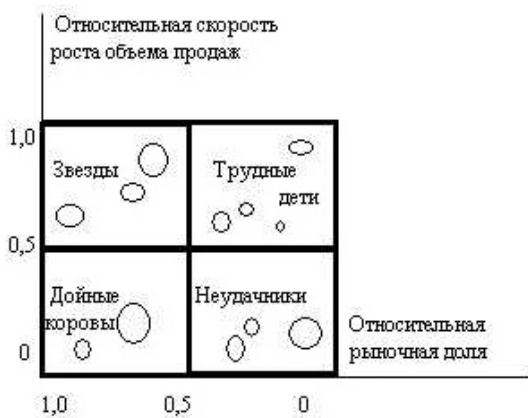


Рис. 3. Матрица Бостонской консультационной группы

Матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зре-

лых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода [100].

Данная методика имеет ряд недостатков:

- позиции на рынке определяются с большой долей условности;
- упор делается на долю на рынке, недооценивая при этом другие факторы, которые оказывают влияние на уровень прибыли;
- для отраслей с низким уровнем конкуренции данная методика неприменима.

Американская система оценки банков носит название «CAMELS», представляющее собой сочетание начальных букв всех анализируемых компонентов. «CAMEL» расшифровывается следующим образом [38]:

«C» – capital adequacy, это показатель достаточности капитала.

«A» – asset quality, показатель качества активов, определяющий степень «возвратности» активов и внебалансовых статей, а также финансовое воздействие проблемных займов.

«M» – management, показатель качества управления (менеджмента).

«E» – earnings, показатель доходности или прибыльности, с позиций ее достаточности для будущего роста банка.

«L» – liquidity, показатель ликвидности.

Однако система CAMEL имеет и недостатки методического плана:

– недостаточный уровень формализации. Отсутствуют четкие инструкции по отнесению тех или иных показателей к достаточным или критическим;

– комплексный итоговый показатель является суммой балльных оценок отдельных компонентов. При этом показатели не индексированы, т. е. предполагается, что влияние каждого показателя на общий уровень надежности равноценно, что не соответствует действительности;

– велика зависимость от компетентности экспертов, проводящих оценку, и их субъективного мнения;

– система включает только количественные показатели;

– не анализируется инфраструктура бизнеса.

Исследовательская и консалтинговая компания Frank Research Group специализируется на изучении рынка финансовых услуг.

Frank Research Group проводит, в частности, следующие исследования:

- оценка емкости рынка банковских услуг в целом, и по отдельным банковским продуктам в частности: депозиты, дебетовые и кредитные карты, ипотечные кредиты, расчетные счета юридических лиц и др.;
- тарифов на банковские услуги: вклады, РКО, аренда сейфовых ячеек, VIP-обслуживание и др.;
- количественные исследования, социологические опросы потребителей;
- проведение «тайных покупок» (mystery shopping);
- организация экспертных интервью;
- разработка стратегии развития филиальной сети.

Аналитическое агентство Marksw Webb Rank & Report проводит отраслевые исследования и формирует независимые рейтинги эффективности корпоративных сайтов используя оригинальную собственную методику. Основное направление деятельности – оценка качества интернет-продуктов с точки зрения потребностей конечных пользователей [110].

Основным направлением деятельности агентства Marksw Webb Rank & Report является изучение банковских интернет-продуктов. Агентство ежегодно проводит три исследования для банковской индустрии:

- Retail Bank Rank – исследование эффективности корпоративных сайтов банков;
- Internet Banking Rank – исследование эффективности интернет-банков;
- Mobile Banking Rank – исследование эффективности мобильных банков;
- Методика исследований состоит из двух ключевых этапов анализа:

1) формирование продукта-эталона – образа идеального продукта в исследуемой индустрии (корпоративный сайт банка, интернет-банк, мобильный банк или другой интерактивный инструмент). Продукт-эталон формируется путем многомерного исследования пользовательских потребностей и экспертной оценки техно-

логических возможностей, факторов безопасности и иных значимых условий. Сформированный продукт-эталон представляет собой модель, которую описывает комплексный набор критериев;

2) бенчмаркинг – сопоставление существующих на рынке продуктов с продуктом-эталоном. Сравнение производится методом тайного покупателя. В результате сравнительного анализа выявляются лучшие продукты в данной отрасли, а также определяются лучшие методы их продвижения.

Агентство Marksw Webb Rank & Report в своих исследования учитывают как потребности пользователей, так и мнение экспертов. Это делает оценку точной и авторитетной.

Основными полями для построения оценки являются содержание, структурированность информации, функциональная полнота, качество контента, адекватность современным требованиям к интерфейсам [184].

Методики агентства Marksw Webb Rank & Report являются одними из оптимальных для изучения отдельного аспекта работы банков – интернет-банкинга. Но данные методики не дают возможность оценить конкурентоспособность банка в целом. Их целесообразно использовать при анализе банковских интернет-продуктов как одного из факторов повышения конкурентоспособности. Полную же картину может дать только комплексная оценка.

Оценка работы банка (рейтинг) – это мнение агентства «Эксперт РА» о том, насколько банк может отвечать по своим финансовым обязательствам своевременно и в полном объеме.

При оценке используется несколько источников информации: это анкеты банка по форме агентства, несколько отчетных форм, заверенная аудитором годовая отчетность по МСФО, устав банка, и другие.

Схема, по которой агентство «Эксперт РА» присваивает рейтинги кредитоспособности, включает анализ трех блоков: внутренней кредитоспособности банка, факторов поддержки и подверженности стресс-факторам рис. 4 [101].



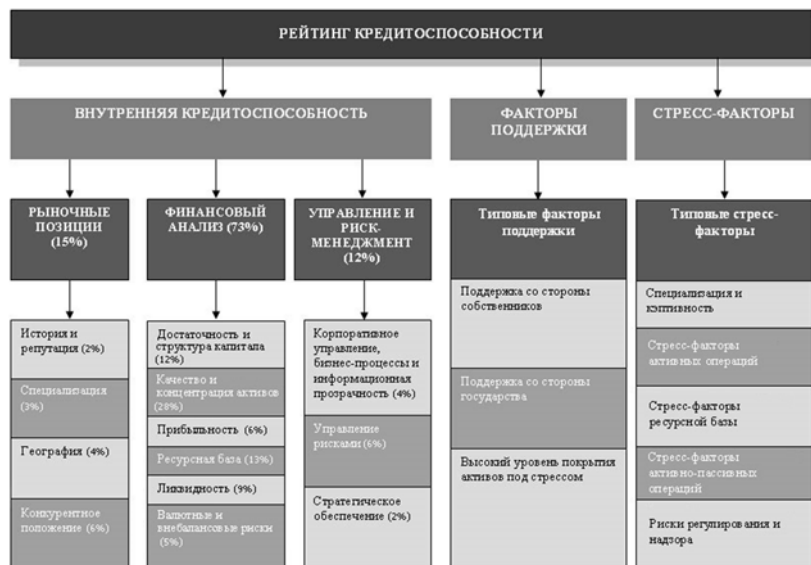


Рис. 4. Структура рейтинговой оценки агентства «Эксперт РА»

Факторы поддержки – возможность привлечения дополнительных ресурсов финансовых и нефинансовых.

Стресс-факторы – содержащие высокий риск значительного и резкого снижения кредитоспособности либо отзыва лицензии у банка. К ним относятся: факты наличия серьезных проблем у собственника, высокая концентрация бизнеса, наличие крупных фактических или ожидаемых балансовых убытков и другие факторы.

На итог рейтинга может повлиять наличие прямых или косвенных признаков проблем кредитной организации с регуляторами банковского рынка.

Оценка, которую присваивает рейтинг агентства «Эксперт РА», адаптирована к особенностям банковского рынка России и не учитывает странового риска нашей страны, которые берутся во внимание банками, работающими за рубежом. Региональные особенности эта методика не учитывает. Но конкурентоспособность регионального банка во многом зависит от экономического, политического, социального положения в регионе. Факторы внешней среды, именно региональные ее аспекты являются важными показателями

оценки конкурентного положения регионального банка. В основном это:

- ориентация на количественные показатели деятельности банка, которые недостаточно полно характеризуют уровень конкурентоспособности банка. Для более полной оценки количественные показатели необходимо обязательно дополнить качественными;

- недооценка важности непрофильной деятельности банка, компонентов инфраструктуры. Проблема непрофильных активов банка в последние годы стоит очень остро. В частности, их реализация связана с необходимостью фиксирования убытков от продажи, поскольку стоимость непрофильных активов чаще всего ниже стоимости их приобретения и расходов на содержание, что в свою очередь следует учитывать при оценке уровня конкурентоспособности банка. Банковская инфраструктура обеспечивает работоспособность банковской системы, и степень ее развития также оказывает влияние на уровень конкурентоспособности банка;

- оценка конкурентоспособности банка и банковских продуктов зачастую разделена;

- не учитывается динамика показателей, что делает оценку статичной и не позволяет оценить перспективы развития банка;

- использование экспертных оценок приводит к большой степени субъективности.

Итак, несмотря на большое количество исследований, посвященных разработке проблемы конкурентоспособности, единого подхода к ее количественной оценке до сих пор нет. Методики разных авторов и рейтинговых агентств, охватывают различные стороны этого понятия, но не имеют законченной и комплексной структуры.

## **2.2. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

С учетом выделенных проблем и недостатков, многие специалисты разрабатывают свои, авторские методики. Рассмотрим наиболее известные из них.

Автор отмечает, что конкурентоспособность коммерческого банка находится в тесной зависимости от стабильности макроэкономического потенциала региона, где представлен банк. По мнению Ю. Кудашевой, необходимо при оценке уровня конкурентоспособности банка рассматривать факторы как внутренней, так и внешней среды.

Автором разработан комплекс показателей, которые сводятся в определенные критерии оценки. Для каждого показателя приводится порядок расчета и методика перевода в относительные величины с использованием пятибалльной шкалы. Для каждого показателя определен коэффициент значимости.

Ю. Кудашева предлагает при оценке уровня конкурентоспособности услуг, оказываемых банком анализировать все направления деятельности: кредитование, расчетно-кассовое обслуживание, депозитные операции, операции с ценными бумагами и т. д. Используя данную методику можно получить полноценную и качественную оценку конкурентоспособности коммерческого банка с точки зрения как внешних, так и внутренних факторов.

Существенным недостатком данной методики является ее сложность, необходимость использования методов линейной алгебры и аналитической геометрии. С учетом этого оценка по данной методике может быть проведена только узкими специалистами. Еще одним недостатком, на наш взгляд, является необходимость сбора большого количества данных, привлечения широкого круга участников оценки: работников банка, экспертов и клиентов, что влечет за собой большие временные и материальные затраты.

Н. Лутошкина в своей работе предлагает методику оценки эффективности реализации мероприятий по управлению ценовой и неценовой конкуренцией на рынке банковских услуг на основе факторного анализа качественных оценок [96].

Н. Лутошкина вывела основные параметры, определяющие ценовую и неценовую конкуренцию на рынке банковских услуг табл. 4 [96].

Таблица 4

Основные параметры, определяющие ценовую и неценовую конкуренцию на рынке банковских услуг [96]

№	Основные параметры ценовой конкуренции	№	Основные параметры неценовой конкуренции
1	Ставка по кредиту	1	Качество предоставляемых услуг
2	Различные сборы и комиссии банка	2	Информация об услугах
3	Скидка и бонус за кредитную историю	3	Границы продукта (ассортимент)
4	Скидка и бонус постоянным клиентам	4	Возможность пользоваться услугой бесплатно или на льготных условиях
5	Аннуитетная система платежа	5	Местоположение банка
6	Дифференцированная система платежа (платежи ежемесячно уменьшаются)	6	Наличие дополнительных офисов
7	Сумма или % переплаты	7	Режим работы
8	Плата за обязательное страхование заемщика	8	Дистанционное банковское обслуживание
9	Штрафные санкции за просрочку платежа	9	Наличие банковских автоматов, терминалов
10	Снижение ставки при помощи рефинансирования или перекредитования	10	Возможность расчетов и платежей по банковской карте
12	Ставка по депозиту	11	Рекламная поддержка
13	Приходно-расходные операции по депозитному счету	12	Прямой маркетинг
14	Период начисления процентов и сроки их капитализации	13	Фирменное имя
15	Выплата промежуточных процентов (внутри срока)	16	Проведение розыгрышей и лотерей среди клиентов
16	Ставка при досрочном изъятии средств с депозита	17	Внешнее оформление банка
		18	Оформление офисов банка
		19	Информационное оформление здания
		20	Графический символ (логотип)
		21	Квалификация персонала
		22	Уровень обслуживания
		23	Скорость
		24	Фирменный стиль

В основе методики Н. Лутошкиной – комплекс качественных оценок и сводных балльных оценок результатов маркетингового исследования восприятия юридическими и физическими лицами параметров табл. 5.

Расчет по предлагаемой модели производится до и после проведения комплекса мероприятий по обеспечению банковскому продукту конкурентных преимуществ.

Методика Н. Лутошкиной позволяет оценить результативность маркетинговой деятельности, что поможет существенно повысить результативность данного вида деятельности. Но конкурентоспособность банка в целом используя эту методику проанализировать невозможно.

Таблица 5

Методика оценки эффективности реализации мероприятий на рынке банковских услуг на основе качественных оценок [96]

Этапы	Описание	Модель, инструменты
1 этап	Определение основных параметров, определяющих ценовую и неценовую конкуренцию на рынке банковских услуг	Ценовая конкуренция: $X1 - X16$ Неценовая конкуренция: $X1 - X23$
2 этап	Балльная оценка основных параметров ценовой и неценовой конкуренции	Инструмент исследования – анкета
3 этап	Определение значений факторных нагрузок на основе процедуры факторного анализа	Факторная модель: $X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots$ $AimFm + ViUi$
4 этап	Определение оптимального количества факторов	На основе построения графика зависимости собственных значений от числа факторов
5 этап	Определение параметров ценовой и неценовой конкуренции, наиболее коррелирующих с основными факторами	Определяется на основе факторных нагрузок (линейной корреляции между переменными и факторами)
6 этап	Вычисление значения фактора	$F_{i\text{физ}} = Wi1X1 + Wi2X2 + \dots + WikXk$ $F_{i\text{юр}} = Wi1X1 + Wi2X2 + \dots + WikXk$
7 этап	Определение суммарного показателя значений факторов для различных периодов	$F_{\text{обц}} t = \Sigma F_{i\text{физ}} + \Sigma F_{i\text{юр}}$
8 этап	Определение прироста балла эффективности	$\Delta\phi = F_{\text{обц}} t - F_{\text{обц}} t-1$ $= (\Sigma F_{i\text{физ}} + \Sigma F_{i\text{юр}})t - (\Sigma F_{i\text{физ}} + \Sigma F_{i\text{юр}})t-1$
9 этап	Графическое представление результатов исследования эффективности	На основе процедуры многомерного шкалирования в программе SPSS или процедуры факторного анализа в программе Minitab
10 этап	Интерпретация результатов исследования эффективности	Выводы и предложения о совершенствовании деятельности по управлению ценовой и неценовой конкуренцией

П. Колесов провел анализ существующих методик оценки конкурентоспособности коммерческих банков, определил их недостатки, и на основании проведенного анализа предложил собственную методику, которая призвана устранить указанные недостатки [68]. В числе анализируемых П. Колесовым методик, российские: Банка России, Рейтинговых агентств Banks-rate, Банкир.ру, «Эксперт РА» КБ «Кредит Импэкс банка», модели И. Спицына и Я. Спицына, И. Никонова и Р. Шамгунова, И. Рыкова и А. Чернышова; зарубежные: RATE – Банка Англии, Банка Sheshukoff Bank, Метод «информационного наблюдателя», Методика банковского скоринга.

Автор отмечает, что методики рейтинговых агентств отличаются большим числом количественных и качественных показателей, таких как показатели ликвидности, структура пассивов, достаточность капитала и прибыльности, рыночное положение банка, качество менеджмента и др. [70, с. 77–81]. На основании оценки положительных и отрицательных моментов в указанных методиках, П. Колесов разработал собственную авторскую методику. Основными факторами методики являются надежность и клиентоориентированность банка рис. 5.

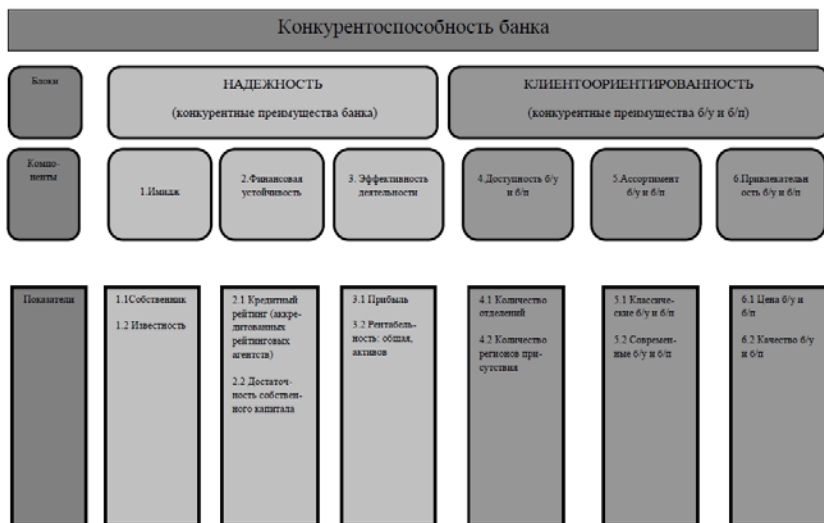


Рис. 5. Модель оценки конкурентоспособности банка [70, с. 77–81]

На наш взгляд, существенным преимуществом подхода П. Колесова по сравнению со многими другими в том, что он, во-первых, предложил объединить экономические и неэкономические показатели в единый комплекс, во-вторых, оценивает одновременно конкурентные преимущества банков и банковских услуг и продуктов (табл. 6).

Таблица 6

Показатели основных и дополнительных конкурентных преимуществ банков [70, с. 77–81]

	Экономические конкурентные преимущества	Неэкономические конкурентные преимущества	
Конкурентные преимущества банка	Размер активов	Имидж	Узнаваемость
	Размер собственного капитала		Известность
	Достаточность капитала	Доступность в регионах	Количество банковских офисов
	Кредитный портфель		Количество регионов присутствия
	Портфель ценных бумаг		Мобильный банкинг
	Депозиты физических лиц		Интернет-банкинг
	Депозиты юридических лиц	Дистанционное банковское обслуживание	Интернет-трейдинг
	Прибыль		Классические б/у и б/п
	Рентабельность активов		Современные б/у и б/п
	Рентабельность капитала		
Конкурентные преимущества банковских продуктов и услуг	Цена услуг и продуктов	Ассортимент услуг и продуктов	
		Качество услуг и продуктов	Народный рейтинг

Но данная методика не учитывает региональные особенности деятельности банков. Параметры внешней среды рассмотрены недостаточно.

В. Зражевский в своем диссертационном исследовании выделяет 3 уровня конкурентоспособности в банковской системе и для каждого уровня определяет факторы, показатели и методы расчета (табл. 7).

Таблица 7

Уровни конкурентоспособности в банковской системе [60]

Уровень	Объект	Факторы, определяющие конкурентоспособность
Микроуровень	Вид банковских продуктов и услуг	Качество банковского продукта, услуги, цены
	Банк в целом	Надежность и стабильность банка
Мезоуровень	Объединения банков (ассоциации, холдинги, группы)	Устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся финансовых ресурсов
Макроуровень	Национальная банковская система в целом	Общее состояние банковской системы, ее сбалансированность, инвестиционный климат, кредитная политика и т. п.

В то же время автор отмечает, что в России наблюдается процесс построения новой банковской системы.

Существенное преимущество методики В. Зражевского в том, что она позволяет оценить банковскую систему в динамике, учитывая и прошлые и будущие периоды, но предлагаемая автором методика направлена на анализ банковской системы страны или региона в целом. Конкурентные преимущества отдельного банка, в частности, регионального в данной методике рассмотрены преимущественно с точки зрения отнесения его в определенный кластер банковской системы.

На наш взгляд, одним из наиболее оптимальных инструментов анализа конкурентной среды является инновационный шаблон бизнес-модели, предлагаемый А. Остервальдером [109].

В своем подходе А. Остервальдер предлагает использовать «картину» бизнес модели, которая состоит из 9 блоков рис. 6.

В банковской сфере это могут быть следующие потребительские сегменты: физические лица, юридические лица, субъекты внешнеторговой деятельности, VIP-клиенты и т. д. Ценностное предложение – например, удобство, низкие процентные ставки по кредиту, онлайн-сервисы, обслуживание на дому / на месте работы и т. д. Потоки поступления дохода. Например, процентные и не-процентные доходы от продажи банковских услуг.

Преимущества предлагаемой системы – в анализе бизнес-модели, когда с помощью шаблона строятся десятки и сотни моделей



для выбора оптимальной. Наглядность, возможность увидеть «подводные камни» и варианты для оптимизации бизнес-модели – вот главное достоинство шаблона представленного на рис. 7.

Данная модель может стать основой оценки конкурентной среды. С ее помощью можно оценить существующее положение дел в региональном банке, определить базу для дальнейшего развития, разработать стратегию для реального достижения конкурентных преимуществ в условиях обострения конкуренции в банковском и реальном секторах экономики.



Рис. 6. Девять структурных блоков бизнес-модели [109]

Помимо этого, А. Остервальдер предлагает сочетать с шаблоном бизнес-модели SWOT-анализ, что дает более целенаправленное рассмотрение и оценку бизнес-модели организации и ее структурных блоков [109] на рис. 8.

В целом, анализ ряда отечественных и зарубежных методик оценки конкурентоспособности банковской системы, банковских продуктов, банка в целом и отдельных аспектов его деятельности позволяет констатировать, что данная проблемы вызывает неизменный интерес специалистов как в научной, так и в практической среде.

Многие аспекты конкурентоспособности банковской системы получили достаточно подробное освещение в различных подходах и методиках. Сами методики и их состав меняется в связи с изменением условий функционирования банков, социально-экономической и политической ситуации в мире. Глобализация, кризисы,

ускорение и усложнение бизнес-процессов в банковской сфере и другие факторы вызывают необходимость пересмотра старых и разработки новых подходов к исследованию конкурентоспособности банков.

Что касается методик исследования конкурентоспособности региональных банков, то они не получили должной разработки.

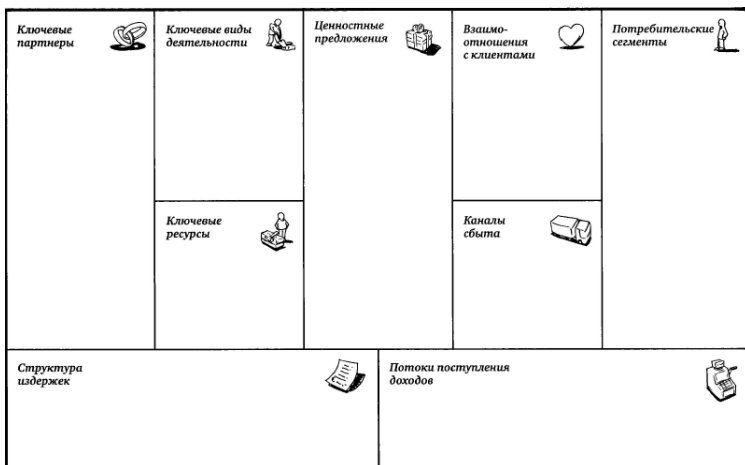


Рис. 7. Шаблон бизнес-модели [109]

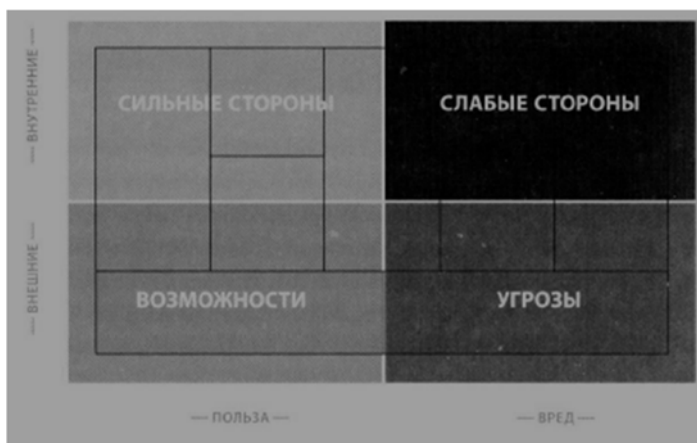


Рис. 8. Наложение системы SWOT-анализа модели А. Остревальдера [109]

## **2.3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО БАНКА**

Анализ, проведенный во второй главе монографии, выявил недостаточную исследованность проблемы конкурентоспособности региональных банков. Так, не полностью раскрыто влияние внутренних и внешних факторов на повышение конкурентоспособности региональных банков, требует конкретизации проблема бюджетирования и построения маркетинговой службы банков.

Существует множество определений конкурентоспособности и классификаций факторов ее определяющих, но большинство из них подразделяют эти факторы на две группы: внешние и внутренние. Первые можно условно разделить еще на две: показатели основного и дополнительного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на банк, увеличивают или уменьшают эффективность его работы. Среда прямого воздействия включает клиентов, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и банковские ассоциации.

Среда косвенного воздействия включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на кредитную организацию, но не прямое, а опосредованное. Внутренние факторы – ассортимент и объем банковских услуг, характер существующих бизнес-процессов, структура управления банка, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов др.

Банки в условиях конкурентной среды должны сами определять и прогнозировать параметры внутренней и внешней среды, ассортимент услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Для кредитных организаций внешний фактор зависит от клиента и конъюнктуры рынка банковских услуг, а также от политической атмосферы, как в регионе, так и в стране. В связи, с чем необходимо уделять особое внимание следующим аспектам:

- банковский рынок в целом;
- политическая составляющая региона;
- экономический потенциал региона.

На наш взгляд, оптимальной моделью для оценки внешней среды является модель, предлагаемая А. Остервальдером, рис. 9. [109].

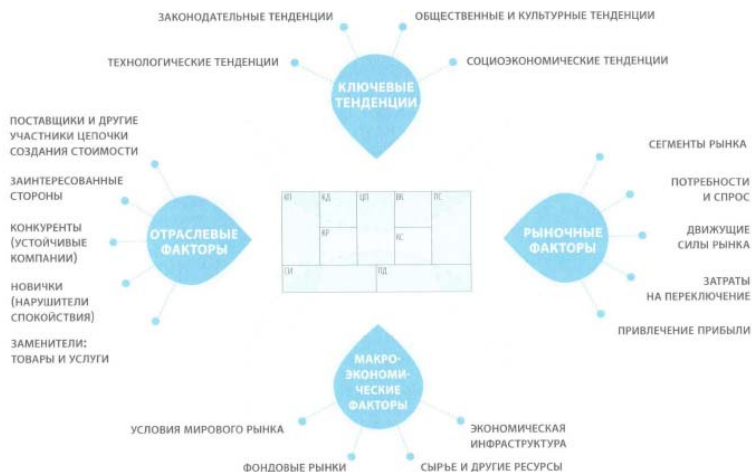


Рис. 9. Внешняя среда бизнес-моделирования [109]

Данная модель включает все компоненты, необходимые для анализа внешней среды коммерческого банка.

При анализе внутренней среды целесообразно рассматривать банк в виде отдельного рыночного субъекта хозяйствования. Это возможно на основе построения организации управления по системе бизнес-юнита [35].

В этой системе заложена идея конкурентности структурных подразделений коммерческого банка, предполагающие введение внутри кредитной организации системы рыночных отношений и развитие конкурентной структуры внутри банка.

Центр финансового учета (ЦФУ) является самостоятельным субъектом финансовых отношений, который участвует в банковском бизнес-процессе и оказывает воздействие на результат этого процесса. Выделяют следующие виды ЦФУ [35]:

Профит-центр – ЦФУ, непосредственно осуществляющий и развивающий одно или несколько основных направлений деятельности банка (кредитование физических или юридических лиц, расчетно-кассовое обслуживание и т.д.) и обеспечивающий достижение главной своей цели – получение прибыли от их реализации. Основное характерное условие рассмотрения ЦФУ как профит-центра это отсутствие к моменту его создания непогашенной задолженности перед кредитной организацией по

произведенным затратам на развитие всех направлений деятельности и его способность приносить текущую прибыль от о банковских продуктов (услуг). Руководители профит-центров договариваются с руководством банка индивидуально о процентном распределении результатов деятельности. Причем предусматривается разделение как положительных, так и отрицательных финансовых результатов. Эта система стимулирует активность профит-центров и заставляет уделять большое внимание страхованию рисков, так как убыток покрывается данными ЦФУ из собственного бюджета.

Центр тарифицированных доходов (ЦТД) – ЦФУ, основной задачей которого является получение прибыли от продажи услуг, продуктов на внутрибанковском рынке на условиях централизованного ценообразования. Центр тарифицированных доходов продает свои услуги внутри банка по самостоятельно установленным тарифам на добровольной основе.

Центр затрат – ЦФУ оказывает помощь и стимулирует организацию одного или нескольких процессов, направления деятельности коммерческого банка.

В рамках осуществления проекта Business Unit Management в коммерческом банке проводятся следующие работы.

Каждый внутреннее структурное подразделение имеет свой устав, в которой прописываются: услуги, продаваемые внутри банка (например, предоставление в аренду и обслуживание средств связи, оргтехники и т.д.) или на внешнем рынке (например, продажа банковских услуг); тарифная сетка на внутренние услуги подразделения; условия оказания услуг, в которых указаны виды, качество, сроки предоставления услуг, а также виды и условия наказания за нарушение условий предоставления услуг (штрафы); бизнес-договоренности между руководителем банка и руководителем подразделения о порядке расчета финансового результата, размерах и срокам формирования резервного фонда и фонда развития, ставке внутреннего кредитования и размере вознаграждения руководителя подразделения.

На бюджетном комитете утверждаются тарифы на внутренние услуги. Разрабатываются внутренние нормативные акты, регулирующие порядок ведения рыночных отношений между подразделениями коммерческого банка и предусматривающих продажу услуг на внутрибанковском рынке.

Использование данной модели позволяет качественно и полноценно на регулярной основе анализировать внутреннюю среду банка в целом и отдельных его подразделений.

Итак, при анализе конкурентоспособности регионального банка важно уделить внимание как внешним, так и внутренним факторам. На наш взгляд полноценно провести анализ развития регионально банка можно на основе 4-х проекциях:

- клиенты и рынки;
- персонал;
- бизнес-процессы;
- финансовый результат.

При этом каждая проекция включает в себя несколько критериев, с помощью которых в комплексе можно оценить уровень конкурентоспособности регионального банка. Причем анализ по данным проекциям можно использовать как в текущей работе банка, так и для оценки уровня конкурентоспособности.

Рассмотрим эти составляющие.

В рамках раскрытия проекции «Клиенты и рынки» необходимо ответить на все поставленные вопросы, которые в банке основаны на маркетинговой стратегии рис. 10.

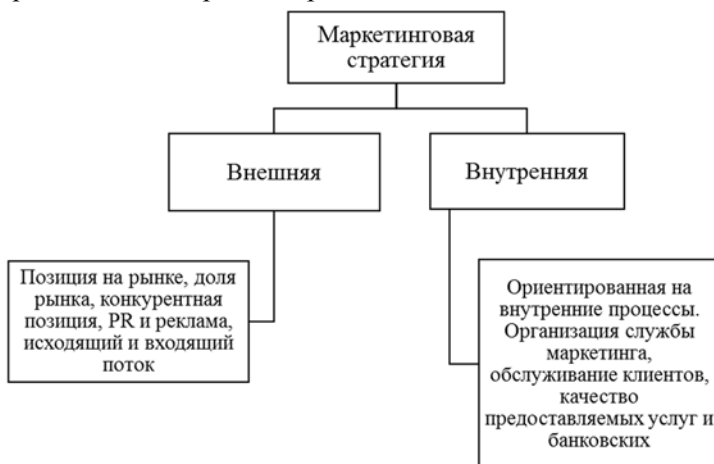


Рис. 10. Маркетинговая стратегия  
(составлено автором на основе исследований)

**Проекция «Клиенты и рынки»** включает в себя следующие компоненты:

- удовлетворенность клиента;

- характеристика конкурентов;
- положение на рынке.

Рассмотрим компоненты фокуса «Клиенты и рынки» подробнее.

**Удовлетворенность клиента.** Одним из важных критериев конкурентоспособности банка является уровень удовлетворенности клиентов. Но, прежде чем перейти к оценке удовлетворенности клиента, необходимо выявить, кто же является клиентом банка.

Анализ портрета клиента включает оценку работы банка по изучению своего клиента, его покупательской способности. Причем анализируются как существующие клиенты, так и потенциальные по всем банковским продуктам. Минимальный и максимальный доход клиента. Чем интересуется клиент? Где находится наш клиент и как его найти? Общий уровень грамотности населения и т.д. При этом важно понимать и анализировать поведение клиента, его проблем и т.д. Для этого удобно использовать карту эмпатии (рис. 11) [109].



Рис. 11. Карта эмпатии [109]

В результате заполнения карты эмпатии возможно создать полноценный профиль потребителя, который поможет создать более ценностное предложение, удобные и подходящие для клиентов пути взаимодействия. Использование карты эмпатии позволит

также выяснить, насколько хорошо в банке знают своего потребителя. Сегменты потребителей оцениваются по следующим показателям и характеристикам:

- доходность и прибыльность сегментов по учетным данным Банка;
- емкость (потенциал) в настоящее время и на перспективу;
- запросы и требования потребителей;
- уровень неудовлетворенного спроса;
- факторы, лимитирующие спрос на каждом сегменте [70, с. 77–81].

Для анализа клиентов необходимо сегментировать их по следующим признакам: пол, возраст, сфера занятости, средний официальный доход и др. Портрет клиента составляется на основе имеющейся клиентской базы.

Предложенная методика изучения портрета клиента на основе карты эмпатии позволит узнать существующих и потенциальных клиентов банка. Определить их потребности, мотивы обращения в банк и т.д. На основании проведенной аналитики клиентов составляется портрет основного клиента по каждому банковскому продукту. Все потребители данного продукта сегментируются на отдельные подгруппы (например, работники сферы услуг, женщины, возраст 31–45 лет; студенты, девушки; работники бюджетной сферы, мужчины, возраст 46–55 лет и т. д.). Далее на основе проведенного анализа разрабатываются рекомендации по выбору методов продвижения продукта для каждой подгруппы. Подобная сегментация потенциальных клиентов позволяет сделать рекламную кампанию более точечной и мобильной, создавая условия доступности для информационного исходящего потока. Данная методика может быть использована в текущей работе банка.

В целях же исследования конкурентоспособности необходимо выявить уровень удовлетворенности клиента. Для оценки степени удовлетворенности клиента целесообразно, на наш взгляд, использовать методику SERVQUAL в редакции М. Павлюченко [115, с. 36–41]. Методика измерения качества банковской услуги в модели SERVQUAL создана для выявления предпочтений потребителя в отношении качества исследуемых услуг, предоставляемых той или иной организацией, и разработки рекомендаций для его улучшения. К этапам исследования относятся формирование



анкет понимания и удовлетворения потребности клиента от полученной услуги с помощью коэффициентов качества, опроса покупателей банковских продуктов.

Исследования по методу SERVQUAL свидетельствуют о том, что на оценку потребителями качества банковской услуги влияют пять основных критериев табл. 8.

Итак, по критерию «Удовлетворенность клиента» в процессе деятельности банка необходимо изучать портрет клиента. Для этого автором рекомендуется использовать карту эмпатии А. Остервальдера. Для оценки удовлетворенности клиента как фактора конкурентоспособности автором рекомендуется использовать методику SERVQUAL.

Таблица 8

Измерения качества услуг с помощью оценки показателей качества банковской услуги [105, с. 15–19]

Качество услуги	Краткое описание
Материальность	Восприятие оборудования, помещений, внешнего вида сотрудников и других физических свидетельств услуги
Надежность	Способность к выполнению обещанных услуг точно и основательно
Отзывчивость	Желание помочь клиенту, быстрота оказания услуг
Уверенность	Компетентность и вежливость сотрудников. Формируемое доверие компании и персонала к себе. Безопасность оказываемых услуг
Сопереживание	Доступность, коммуникативность, понимание

**Характеристика конкурентов.** По данному показателю также рассматривается анализ конкурентов, который используется в текущей работе банка; а также внешний анализ, в ходе которого необходимо определить, насколько качественно в банке ведется оценка конкурентов.

Для более детального анализа конкурентов на наш взгляд оптимально использовать модель А. Остервальдера, рассмотренную в п. 2.1 рис. 9.

Итак, по критерию «Характеристика конкурентов» в текущей работе банка рекомендуется использовать модель А. Остервальдера; для внешней оценки данный критерий рекомендуется оценивать в баллах.

**Положение на рынке.** Для анализа положения банка на рынке следует использовать данные официально публикуемых рейтингов: рейтинг ЦБ РФ, рейтингового агентства «Эксперт РА»; рейтингового агентства «РБК.Рейтинг» и других международных и национальных рейтинговых агентств. Причем эти данные возможно применять как для внутреннего пользования, так и для оценки конкурентоспособности банка внешними экспертами.

В целом, в результате анализа по фокусу «Клиенты и рынки» должна быть получена полная картина внешней конкурентной среды регионального банка.

**Проекция «Персонал»** включает в себя следующие составляющие:

- количественная и качественная оценка персонала;
- наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва;
- кадровая политика.

**Количественная и качественная** оценка персонала включает в себя:

1. коэффициент рентабельности персонала. Данный количественный показатель характеризует размер чистой прибыли (убытка) на одного работающего сотрудника. Показатель рассчитывается как отношение чистой прибыли (убытка) отчетного периода к среднесписочному количеству сотрудников;
2. прирост прибыли в расчете на 1 работника;
3. минимизация издержек в расчете на 1 работника;
4. затраты на оплату труда;
5. укомплектованность кадрового состава: качественная и количественная.

Качественная укомплектованность кадрового состава – показатель, соответствия профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей). Оценивается в баллах:

5 баллов – штат укомплектован в соответствии с требованиями, указанными в должностных инструкциях;

4 балла – квалификация сотрудников не всегда соответствует требованиям, указанным в должностных инструкциях и / или штат укомплектован не полностью;

3 балла – большая часть сотрудников не соответствует требованиям, штат укомплектован не полностью;

2 балла – при наборе сотрудников, не оценивается их квалификация, существует большое количество свободных вакансий;

1 балл – квалификация сотрудников полностью не соответствует требованиям, указанным в должностных инструкциях, существует большое количество свободных вакансий на протяжении длительного времени.

Количественная укомплектованность рассчитывается по формуле:

Количественная укомплектованность кадрового состава =  
Фактическая численность работников

$$/ \text{Требуемая (расчетная) численность работников} \quad (3.3)$$

6. степень удовлетворенности работников.

Для оценки удовлетворенности работников автором рекомендуется использовать методику, предлагаемую О. Кулагиным [87, с. 56–60].

В данной методике основные показатели, задействованные в оценке отношения сотрудников, представлены в двух группах: поддерживающие и мотивирующие. Обе эти группы имеют определенное влияние на основную оценку удовлетворенности, однако степень этого влияния может различаться для разных сотрудников и профессиональных групп. Все факторы, используемые в предлагаемой методике, перечислены в Приложении 2.

7. текучесть кадров.

Для изучения и анализа движения персонала служат следующие показатели:

Коэффициент оборота по приему персонала =

$$\frac{\text{Количество принятого за отчетный период персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3.4)$$

Коэффициент оборота по выбытию персонала =

$$\frac{\text{Количество уволенного за отчетный период персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3.5)$$

Коэффициент текучести кадров =

$$\frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент замещения персонала =

$$\frac{\text{Количество принятого за отчетный период персонала} - \text{Количество уволенного за отчетный период персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3.6)$$

$$\frac{\text{Коэффициент постоянного состава персонала} = \text{Количество работников, проработавших полный календарный год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3.7)$$

8. Профессиональная подготовка руководителей и методы ее оценки. Для оценки по данному критерию предлагается анкета (приложение 3).

**Наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва.** Кадровый резерв – один из ресурсов, определяющий успешное развитие банка и его конкурентоспособность. Необходимость формирования кадрового резерва может быть связана не только с текущим движением персонала, но и со стратегией развития банка, так как, планируя развитие бизнеса, руководители обязательно определяют, какие ресурсы потребуются для выполнения стратегических задач. И в данном случае человеческие ресурсы, а именно специалисты и руководители, готовые и способные к выполнению важных для компании задач играют решающую роль.

По данному критерию оценка проводится и на постоянной основе, в текущей работе, и при внешнем анализе. И в том, и в другом случае анализ наличия кадрового резерва и укомплектованность штата проводится по следующим критериям:

- имеется ли кадровый резерв?
- проходил ли кандидат на кадровый резерв обучение в учебном центре банка?
- как проходит обучение кадрового резерва на месте?
- какова профессиональная подготовка штатных сотрудников?
- наличие вакансий на должности штатных сотрудников?
- наличие кандидатов на вакантные должности (в случае неуккомплектованности штата).

В целом, оценка дается по пятибалльной системе:

5 баллов – в банке имеется внешний и внутренний кадровый резерв по каждой ключевой должности; разработана и применяется методика подготовки кадрового резерва;

4 балла – кадровый резерв имеется не по всем должностям; методика подготовки кадрового резерва имеется;

3 балла – кадровый резерв имеется не по всем должностям; методики подготовки кадрового резерва нет;

2 балла – работа по формированию кадрового резерва ведется не системно;

1 балл – работа по формированию кадрового резерва не ведется совсем.

**Кадровая политика.** Параметры оценки кадровой политики банка представлены в (Приложении 4.) Некоторые из этих параметров используются при оценке критериев «Количественная и качественная оценка персонала» и «Наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва». Тем не менее, полноценную оценку кадровой политики возможно дать только используя все указанные параметры.

Изучение проекции «Персонал» включает в себя оценку персонала банка, а также оценку кадровой работы.

Далее следует анализ следующей **проекции «Бизнес-процессы»**.

Для анализа данного фокуса необходимо уточнить понятие и методы построения бизнеса-процесса. Бизнес-процесс – последовательность операций или функций, связанных логически, преобразующих материал или информацию в конечный продукт или услугу. Для описания и совершенствования бизнес-процесса удобно использовать следующую модель рис. 12 [16]. Причем данную модель можно использовать как для совершенствования, так и для создания нового бизнес-процесса.

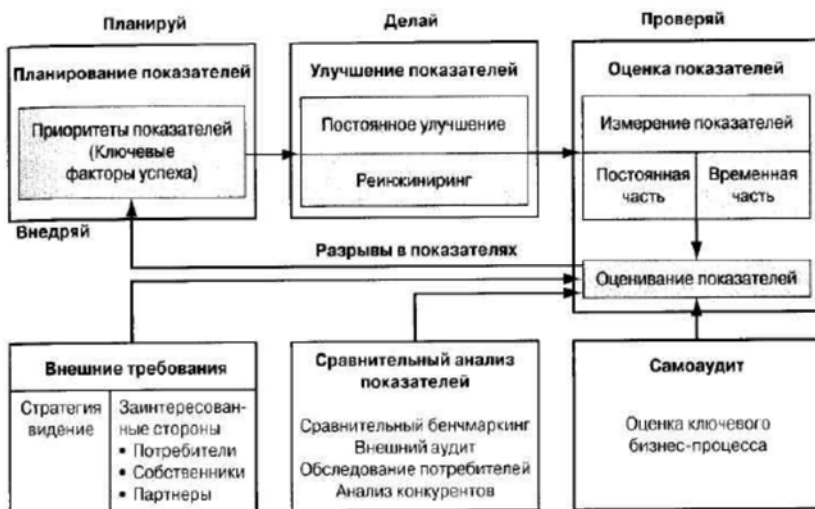


Рис. 12. Общая модель улучшения [16]

Данная модель строится по принципу цикла Деминга – PDCA (рисунок 13), описывающего управление обратной связью, которое показывает общий подход к постоянному совершенствованию [53].

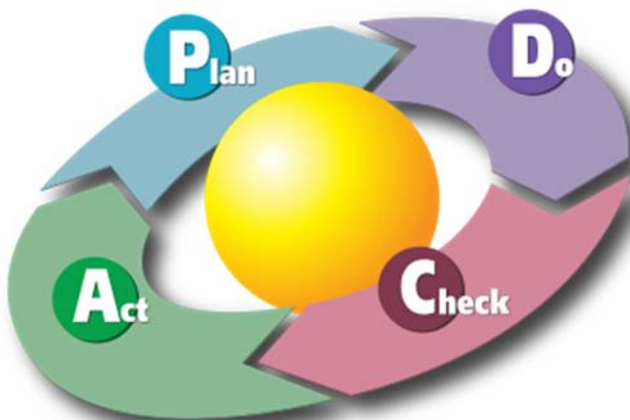


Рис. 13. Колесо Э. Деминга [53]

Круг делится на кол-во представленных фаз совершенствования на четыре сектора:

- Plan (Планируй): Распознать и проанализировать проблему.
- Do (Делай): Пробное действие, развитие потенциального решения.
- Check (Контролируй): Измерение результатов пробного действия.
- Act (Действуй): Внедрение и усовершенствование решения полностью.

Использование такого подхода позволяет построить и усовершенствовать бизнес-процессы, а также оценить их качество.

При необходимости к Регламенту бизнес-процессу прикладываются приложения, в которых представлены бланки формы отчетности, служебных записок, заявлений и т.д.

По данной проекции рассматриваются следующие критерии:

- наличие бизнес-процессов по основным операциям;
- наличие бизнес-процессов по вспомогательным операциям;
- качество бизнес-процессов по основным операциям;
- качество бизнес-процессов по вспомогательным операциям.

По первым двум критериям оценивается только наличие/отсутствие действующих бизнес-процессов.

По следующим двум критериям оценка производится по 5-балльной системе:

5 баллов – имеется регламент написания бизнес-процессов; имеются бизнес-процессы по всем операциям; все бизнес-процессы написаны по определенному стандарту, утверждены и выполняются;

4 балла – бизнес-процессы написаны по единому стандарту, но не по всем операциям имеются бизнес-процессы и/или не все из них выполняются;

3 балла – бизнес-процессы написаны не по единой методике, не по всем операциям имеются бизнес-процессы и/или не все из них выполняются;

2 балла – подход к написанию бизнес-процессов формальный, процедура написания и выполнения бизнес-процессов систематически не выполняется;

1 балл – бизнес-процессы написаны по единичным операциям и не всегда выполняются.

По проекции «Финансовый результат» рассчитываются следующие показатели:

- себестоимость банковского продукта;
- основные результаты функционирования кредитной организации;
- итоги деятельности подразделения банка;
- точка безубыточности.

В процессе анализа финансового результата важно проанализировать структуру **себестоимости банковского продукта**.

На наш взгляд, в качестве такого алгоритма, позволяющего наиболее полно это сделать, целесообразно использовать методику, которую предлагают А. Хмелев и В. Шабалтий [160, с. 12–19]. Согласно этой методике, все бизнес-процессы банка делятся на производящие финансовые продукты и обеспечивающие непрерывность процессов производства и управления, хозяйственную деятельность организации – «внутрибанковские процедуры». По каждому бизнес-процессу необходимо написан регламент по единой методике.

В целом структура себестоимости банковского продукта включает следующие статьи и элементы:

- внешние доходы (расходы);
- трансфертные доходы (расходы);
- расходы по оплате услуг Центров тарифицированных доходов;
- накладные расходы (в части, приходящейся на данный продукт);
- налог на внешний налог;
- налог на торговую марку.

Наглядно структура себестоимости банковского продукта представлена на рис. 14.

Помимо себестоимости банковского продукта необходимо рассчитывать показатели деятельности банка в целом и отдельных подразделений.





Рис. 14. Структура себестоимости банковского продукта (составлено автором на основе исследований)

Критерий «Себестоимость банковского продукта» оценивается по каждому продукту в баллах:

- 5 баллов – доля себестоимости менее 60% выручки;
- 4 балла – доля себестоимости 61–70% от выручки;
- 3 балла – доля себестоимости 71–80% от выручки;
- 2 балла – доля себестоимости 81–90% от выручки;
- 1 балл – доля себестоимости 91–100% от выручки.

Затем рассчитывается средний балл по всем продуктам.

**Показатели деятельности банка** включают в себя:

- количество операций (в целом и по каждому продукту).
- изменение выручки по направлениям (доход каждой бизнес-единицы, каждого структурного подразделения и банка в целом).
- прибыль: чистая прибыль, прибыль в расчете на одного сотрудника, прибыль по каждому продукту.
- общий финансовый результат.
- прирост портфеля (по каждому продукту).

Для внутренней оценки по данному критерию анализируется отчетность банка за определенный период. Для внешней оценки показатели берутся из публикуемой отчетности банка.

**Показатели деятельности подразделения банка.** Структура доходов и расходов по подразделению банка представлена в табл. 9. При этом внешние – это доходы и расходы от осуществления банковских операций, внутренние – это доходы и расходы, т. е. по внутрибанковским операциям (оплата услуг других подразделений и т. д.).

Таблица 9

**Структура доходов и расходов подразделения банка**  
(составлено автором на основе исследования)

<b>Раздел</b>	<b>Подраздел</b>
Внутренние доходы и расходы	Трансфертные процентные доходы
	Трансфертные процентные расходы
	Услуги подразделений
	Перераспределение (по лепесткам, накладным расходам)
Доходы и расходы от операций	Доходы/расходы от операций с иностранной валютой и ценными бумагами
	Процентный доход
	Процентный расход
	Не процентный доход
	Не процентный расход
Накладные расходы	Административные расходы
	Затраты на содержание персонала
	Прочие налоги, за исключением налога на прибыль
	Расходы, связанные с содержанием основных средств
Резервы	Доходы от восстановления резервов
	Расходы на создание резервов

Для оценки этого критерия в текущей деятельности банка анализируется отчетность подразделений банка (ежедневная, еженедельная и т.д.). Для внешней оценки показатели берутся из публикуемой отчетности банка.

**Точка безубыточности** рассчитывается для каждого нового подразделения банка по следующей методике:

1. Рассчитывается доходность одного рубля портфеля:

$$Дх = \frac{ФР}{П} \quad (3.8)$$

2. Затем мы рассчитываем точку безубыточности по направлению:

$$ТБ = \frac{НР}{Дх} \quad (3.9)$$

Затем рассчитываем точку безубыточности на одну единицу (1 подразделение или 1 сотрудник):

$$ТБ_N = \frac{ТБ}{N} \quad (3.10)$$

где ФР – финансовый результат (доходы минус расходы). Доходы: от операций, от восстановления резервов, от оказания услуг другим

подразделениям, трансфертные доходы. Расходы: по внешним операциям, оплата услуг других подразделений, накладные, на создание резервов, трансфертные расходы;

НР – накладные расходы;

П – объем портфеля;

Дх – доходность на рубль портфеля;

ТБ – точка безубыточности;

Н – число Подразделений сети (либо, если рассчитывать по каждому направлению, число сотрудников);

ТБ<sub>Н</sub> – точка безубыточности на 1 подразделение сети (на 1 сотрудника).

Данный показатель рассчитывается для вновь открываемых подразделений.

Итак, предлагаемая автором методика анализа конкурентоспособности регионального банка основывается на делении всех факторов конкурентоспособности на 4 фокуса:

- клиенты и рынки;
- персонал;
- бизнес-процессы;
- финансовый результат.

Каждый из фокусов включает в себя различные критерии. Анализ всех критериев позволит получить целостную картину положения банка на рынке и оценить степень его конкурентоспособности. Методику расчета индекса конкурентоспособности регионального коммерческого банка на основе предлагаемых авторов критериев оценки рассмотрим в следующем разделе.

## Глава 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО БАНКА

### 3.1. МЕТОДЫ РАСЧЕТА ИНДЕКСА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В табл. 10 представлены показатели индекса конкурентоспособности регионального банка.

Таблица 10

Показатели индекса конкурентоспособности регионального банка  
(составлено автором на основе исследований)

№	Показатель	Порядок расчета		Вес
		Текущая работа	Внешняя оценка	
1	2	3	4	5
1	Клиенты и рынки			0,25
1.1	Удовлетворенность клиента	Карта эмпатии	Метод SERVQUAL	0,08
1.2	Характеристика конкурентов	Модель А. Остервальдера	Оценка в баллах	0,08
1.3	Положение на рынке	Данные официальных рейтингов	Данные официальных рейтингов	0,09
2	Персонал			0,25
2.1	Коэффициент рентабельности персонала	ROL = Чистая прибыль/Среднесписочная численность	ROL = Чистая прибыль/Среднесписочная численность	0,025
2.2	Прирост прибыли в расчете на 1 работника	$\Delta$ (Чистая прибыль/Среднесписочная численность)	$\Delta$ (Чистая прибыль/Среднесписочная численность)	0,025
2.3	Минимизация издержек в расчете на 1 работника	$\Delta$ (Среднемесячные затраты на РС / Среднесписочная численность)	$\Delta$ (Среднемесячные затраты на РС / Среднесписочная численность)	0,024

*Продолжение таблицы 10*

2.4	Затраты на оплату труда	Оценка динамики за период	Оценка динамики за период	0,021
2.5	Укомплектованность кадрового состава: качественная количественная	Оценка в баллах Формула (3)	Оценка в баллах Формула (3)	0,024
2.6	Степень удовлетворенности работников	Методика О. Кулагина	Методика О. Кулагина	0,02
2.7	Текущее кадров	Формулы 4–7	Формулы 4–7	0,024
2.8	Профессиональная подготовка руководителей	Анкета Оценка руководителя	Анкета Оценка руководителя	0,03
2.9	Наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва	Оценка в баллах	Оценка в баллах	0,027
2.10	Кадровая политика	Оценка в баллах	Оценка в баллах	0,03
3	Бизнес-процессы			0,25
3.1	Наличие бизнес-процессов по основным операциям	Есть / Нет	Есть / Нет	0,075
3.2	Наличие бизнес-процессов по вспомогательным операциям	Есть / Нет	Есть / Нет	0,075
3.3	Качество бизнес-процессов по основным операциям	Оценка в баллах	Оценка в баллах	0,05
3.4	Качество бизнес-процессов по вспомогательным операциям	Оценка в баллах	Оценка в баллах	0,05
4	Финансовый результат			0,25
4.1	Себестоимость банковского продукта	Оценка в баллах	Оценка в баллах	0,075
4.2	Показатели деятельности банка	Показатели из внутренней отчетности банка	Данные из публикуемой отчетности банка	0,075

Окончание таблицы 10

4.3	Показатели деятельности подразделения банка	Показатели из внутренней отчетности банка	Показатели из публикуемой отчетности банка	0,05
4.4	Точка безубыточности (для вновь открываемых подразделений)	Формулы 8–10	Формулы 8–10	0,05

Для того чтобы получить количественную характеристику, необходимо провести расчеты по каждому показателю, затем каждый показатель про ранжировать.

$$f(\bar{x}) = \text{ИФР} \frac{\text{Клиенты и рынки} + \text{БП}}{\text{Персонал}}, \quad (3.11)$$

Реальный смысл данной функции состоит в том, что доминирующий базовый показатель «ИФР» корректируется смежными не связанными между собой показателями «Клиенты и рынки», «БП» и «Персонал», которые характеризуют внешнюю клиентскую политику банков и внутренний потенциал банков.

**Область определения функции:**

ИФР  $\in (0; +\infty)$ ,

$$\text{ИФР} = \begin{cases} K_1, & \text{если } \frac{\text{Profit}}{\text{Branche}} < 0 \\ K_1, & \text{если } 0 \leq \frac{\text{Profit}}{\text{Branche}} \leq b_1 \\ K_i, & \text{если } b_i < \frac{\text{Profit}}{\text{Branche}} < b_{i+1} \end{cases} \quad (3.12)$$

Вложенная функция «ИФР» – задает нормировку выбранных к анализу банков по количеству офисов. Мы определяем значения данной функции исключительно положительными. Данная функция должна быть всегда растущей (т. е. если  $x_1 < x_2$ , то  $f(x_1) < f(x_2)$ ). Предлагается выбрать принцип распределения значений функции  $K_i$ , например, степенная функция ( $y = x^n$ ), показательная ( $y = a^x$ ) или функция натурального логарифма ( $y = \ln(x)$ ). При этом показатели  $b_i$  задают интервал и равномерно по арифметической прогрессии с шагом  $d$ . Конечное  $b_n$  определяется экспертно.

Функция «Клиенты и рынки» измеряет банки в пространстве клиентской удовлетворенности.

$$\text{где Кл. \& Рынки} = A_1 * \text{КартаЭмпатии} + A_2 * \text{МодельОстер} + A_3 * \text{Рейтинг}, \quad (3.13)$$

где  $A_1$  – весовые коэффициенты

Предлагается область значений вложенной функции «Клиенты и Рынки» определить в интервале  $(\frac{1}{M}; M)$ , где  $M$  – некая характеристика, коррелирующая с емкостью рынка коммерческих банков в регионе финансовых услуг или количество анализируемых банков.

Функция «БП» характеризует качество функционирующих процессов банка. Определяем значения данной функции в пределах  $(0; N)$ .

Функция «Персонал» характеризует человеческие ресурсы, которыми обладает банк. Показатель нормируется количеством продающих офисов:

$$\text{Персонал} = \frac{\text{Количество сотрудников}}{\text{Количество офисов}} \quad (3.14)$$

Таким образом, индекс конкурентоспособности регионального банка выглядит следующим образом:

$$f(\bar{x}) = \text{ИФР} \frac{\text{Клиенты и рынки+БП}}{\text{Персонал}}, \quad (3.15)$$

где следующие компоненты:

**Клиенты и рынки** – примем этот показатель как  $Y_1$ , соответственно он зависит от параметров  $X_1$  – Удовлетворенность клиента,  $X_2$  – Характеристика конкурентов,  $X_3$  – Положение на рынке.

**Бизнес-процессы** – примем этот показатель как  $Y_2$ , соответственно он зависит от параметров  $X_1$  – Наличие бизнес-процессов по основным операциям,  $X_2$  – Наличие бизнес-процессов по вспомогательным операциям,  $X_3$  – Структура бизнес-процессов по основным операциям,  $X_4$  – Качество бизнес-процессов по вспомогательным операциям.

**Персонал** – примем этот показатель как  $Y_3$ , соответственно он зависит от параметров  $X_1$  – Коэффициент рентабельности персонала,  $X_2$  – Затраты на заработную плату,  $X_3$  – Достаточное кол-во сотрудников,  $X_4$  – Профессиональная подготовка руководителей.

**Финансовый результат** – примем этот показатель как  $Y_4$ , соответственно он зависит от параметров  $X_1$  – Себестоимость банковского продукта,  $X_2$  – Показатели деятельности банка,  $X_3$  – Показатели деятельности подразделения банка,  $X_4$  – Точка безубыточности.

Каждый из  $Y$  зависит от  $X$  в общем виде:  $Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n$

$y_1 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$  – Клиенты и рынки

$y_2 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$  – Бизнес-процессы

$y_3 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$  – Персонал

$y_4 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$  – Финансовый результат

Тогда формула примет следующий вид:

$$f(\bar{x}) = y_4 \frac{y_1 + y_3}{y_2}, \quad (3.16)$$

Подставим цифры в уравнения регрессии:

$y_1 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$  – Клиенты и рынки

$y_2 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$  – Бизнес-процессы

$y_3 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$  – Персонал

$y_4 = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$  – Финансовый результат

Все получившиеся  $Y$  будут прогнозными. Подставляя их в итоговую формулу, получим прогнозное  $f(x)$ .

Предлагаемая методика может использоваться как в текущей работе банка, для оценки качественных и количественных результатов деятельности, так и при проведении оценки внешними экспертами на предмет определения уровня конкурентной позиции банка.

## **3.2. ОБОСНОВАНИЕ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

В разделе 3.2 монографии автором предложена методика оценки конкурентоспособности коммерческого банка. Данная методика состоит из оценки внешней и внутренней среды банка и, в связи с чем, может быть использована как специалистами банка для анализа и совершенствования деятельности, так и для оценки одного или нескольких банков внешними экспертами.

Рассмотрим данные критерии в условиях функционирования коммерческих банков Краснодарского края:

### **1. Клиенты и рынки.**

По критерию «Удовлетворенность клиента» нами был изучен портрет потенциального клиента розничного Банка на основе карты эмпатии А. Остервальдера, а также непосредственно удовлетворенность клиента на основе методики SERVQUAL. В Краснодарском крае и Краснодаре на сегодняшний день 2500 тыс. человек трудоспособного населения, из них 6% являются безработными, а 10% – население заработная плата которых выше средней платы по



городу и краю (выше 35 000 рублей). В рамках фактической сегментации клиентов, основная ЦА – это трудоспособное население в возрасте 31–55. Из них 35% – это население в возрасте 31–45, 28% – 46–55, 18% – 23–30. 35% всей клиентской базы составляют мужчины, 65% – женщины. Самая популярная сфера занятости среди обеих анализируемых групп (мужчины и женщины) – это оптово-розничная торговля. На втором месте среди женщин – это сфера услуг, среди мужчин – строительство. На третьем месте у женщин – это здравоохранение, у мужчин сфера услуг и авто/жд перевозки. При этом существует и гуманитарная сфера деятельности: государственное управление.

Средний официальный доход:

Мужчины: 24 000 – 34 000 рублей.

Женщины: 19 000 – 36 000 рублей.

Для оценки удовлетворенности клиента услугами банков в работе предлагается использовать методику «SERVQUAL». В табл. 11 приведены результаты проведенного автором исследования уровня доверия клиентов на основе анкетирования 100 клиентов банков. Показатели рейтинга восприятия  $P_i$  достигнуты, посредством среднего значения результатов анкетирования (приложение 1). Данные рейтинга ожидания  $E_i$  достигнуты, путем усреднения результатов. Данные в столбце коэффициента качества услуги  $Q_i$  получены по формуле 1. Результаты исследования показали, что самым низким коэффициентом качества является по критерию «сопереживание» ( $Q = -0,7$ ). Наиболее высокий – по критерию «материальность» ( $Q = -0,2$ ).

Таблица 11

Результаты анализа качества банковских услуг  
(составлено автором на основе исследований)

№ п/п и тип	Показатели качества	Значение восприятия (Рi)	Значение ожидания (Еi)	Коэффициент качества (Qj)
1	2	3	4	5
М1	В банке должно быть наличие современной оргтехники и оборудования	4,3	4,4	– 0,1
М2	Интерьер помещения в банке представлен в отличном состоянии	4,1	4,4	– 0,3
М3	Персонал выглядит достойно и привлекательно, приятной внешности и опрятен	3,8	4,4	– 0,6
М4	Качество и фактура информационных материалов (буклетов, проспектов) в банке представлена на высоком уровне	3,9	4,0	– 0,1
Q материальность (М1-М4)		4,1	4,3	Qj = – 0,2
Н1	В банке оказываются услуги своевременно	3,9	4,5	– 0,6
Н2	Сотрудники банка максимально прикладывают усилия для решения проблем клиента	3,7	4,7	– 1,0
Б	Банк имеет положительную репутацию	4,0	4,5	– 0,5
Н4	Услуги банка предоставляются клиентам качественно и в срок	4,3	4,5	– 0,2
Н5	Банк не допускает ошибок и недочетов по операциям	4,5	4,7	– 0,2
Q надежность (Н1-Н5)		4,1	4,6	Qj = – 0,5
О1	Сотрудники банка профессиональны	4,1	4,5	– 0,4
О2	Сотрудники банка оказывают услуги качественно и своевременно	4,4	4,7	– 0,3
О3	Персонал банка постоянно помогает клиентам при решении возникающих вопросов	4,3	4,7	– 0,4

Продолжение таблицы 11

O4	Операционисты всегда удовлетворяют просьбам клиента	3,9	4,7	– 0,8
Q отзывчивость (O1-O4)		4,2	4,7	Qj = –0,5
Y1	Сотрудничество между клиентом и сотрудником банка строится на взаимном уважении и доверии	3,9	4,5	– 0,6
Y2	Банк удовлетворяет потребности клиента в безопасности	4,1	4,6	– 0,5
Y3	Клиентоориентированность сотрудников банка	4,4	4,6	–0,2
Y4	Руководство банка оказывает полноценную помощь сотрудникам в эффективном обслуживании клиентов	4,5	4,6	– 0,1
Q уверенность (Y1-Y4)		4,2	4,6	Qj = –0,4
C1	Индивидуальный подход к каждому клиенту	3,7	4,6	– 0,9
C2	Личное участие в решении вопросов и конфликтов	3,3	4,6	– 1,3
C3	Сотрудники всегда выявляют и знают потребности клиента	3,8	4,3	– 0,5
C4	Сотрудники ориентируются на клиента	3,9	4,8	– 0,9
C5	Время обслуживания приемлемо для клиентов	4,1	4,4	– 0,3
Q сопереживание (C1-C5)		3,8	4,5	Qj = – 0,7
Общий коэффициент качества		4,0	4,5	– 0,5

Общий показатель качества услуг Банка определен –0,5 балла ( $Q \rightarrow 0$ ), это явно характеризуется как положительный результат, подтверждающий уровень качества и уровень оценки клиентов Банка, который приводит к долгосрочному взаимодействию потребителя и банков. Полученные хорошие результаты исследования не следуют как причина для осознания успеха у ТОП менеджмент банков и не может приводить к решению о минимизации расходов на маркетинг в ракурсе привлечения клиентов. Опрос с помощью анкет дает вспомогательное преимущество и очень эффективен для анализа качества банковских услуг. Исследование в рамках работы по методике «SERVQUAL» позволило нам наблюдать приемлемое

совпадение границы ожидания качества и границы восприятия качества услуг банковского сектора региона, что является очень благоприятным примером удовлетворенности клиента по отношению к банкам.

**Характеристика конкурентов.** В банковский сектор Краснодарского края представлен 1755 различными банковскими учреждениями, из них 15 самостоятельных региональных кредитных учреждений, 1 филиал регионального банка, 68 иннорегиональных филиалов, 11 отделений Сбербанка, и иные подразделения.

Наблюдается ежегодный прирост банковской инфраструктуры, так в период с 1 января 2008 года по 1 января 2013 года темп роста составил 121% рис.15.

Среди регионов Южного федерального округа на долю края приходится почти половина (44%) банковских активов. В Краснодарском крае выдано почти половина (48,2%) от всех ссуд, предоставленных заемщикам Южного федерального округа. На основе использования предложенной автором методики табл. 10 можно сгруппировать региональные банки по уровню конкурентоспособности на 3 уровня табл. 12.

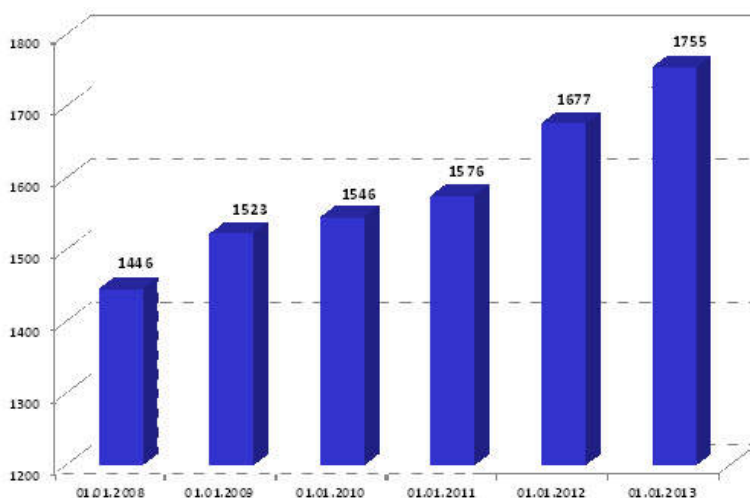


Рис. 15. Динамика развития инфраструктуры банковского сектора Краснодарского края, точек обслуживания  
(составлено автором на основе исследований)

Таблица 12

Группировка региональных банков Краснодарского края  
по уровню конкурентоспособности  
(составлено автором на основе исследований)

Группа	Критерии	Банки
1	2	3
Высокая конкурентоспособность	Укомплектованность кадрового состава: качественная, количественная показатель 100–80% Текучность кадров – менее 3% Качество бизнес-процессов по основным операциям – 80% Финансовый результат (Прибыль) Рост Прибыли – 7% Себестоимость банковского продукта Показатели деятельности банка	Кубань Кредит КрайинвестБанк Первомайский
Средняя конкурентоспособность	Укомплектованность кадрового состава: качественная, количественная показатель 80–50% Текучность кадров – менее 7% Качество бизнес-процессов по основным операциям – 70–50% Финансовый результат (Прибыль) Рост Прибыли – 5% Себестоимость банковского продукта Показатели деятельности банка	ЮгинвестБанк Сочи Зенит
Низкая конкурентоспособность	Укомплектованность кадрового состава: качественная количественная показатель менее 50% Текучность кадров – менее 7% Качество бизнес-процессов по основным операциям – 50% Финансовый результат (Прибыль) Рост Прибыли – 3% Себестоимость банковского продукта Показатели деятельности банка	Новопокровский Финанс Бизнес Банк Кубаньторг банк Внешфинбанк Инвестиционный банк Кубани И.Д.Е.А. банк ЮМК Геленджикбанк Кубанский универсальный банк

Данные конкурентоспособности региональных банков согласно индексу конкурентоспособности региональных банков, предложенной автором. Для каждого банка из выборки рассчитывается функция конкурентоспособности  $f(\bar{x}) = y_4 \frac{y_1+y_2}{y_3}$ ;

При этом Y1-Y4 находятся по уравнению регрессии:

$y_1 = a + b_1x_{11} + b_2x_{12} + b_3x_{13}$  – Клиенты и рынки

$y_2 = a + b_1x_{21} + b_2x_{22} + b_3x_{23} + b_4x_{24}$  – Бизнес-процессы

$y_3 = a + b_1x_{31} + b_2x_{32} + b_3x_{33} + b_4x_{34}$  – Персонал

$y_4 = a + b_1x_{41} + b_2x_{42} + b_3x_{43} + b_4x_{44}$  – Финансовый результат

где:  $y$  – функция линейной регрессии;

$x_{ij}$  – аргументы, факторы, влияющие на значение функции;

$a, b_i$  – коэффициенты линейной регрессии.

Для расчета индекса конкурентоспособности выберем банки из первой и второй группы классификации табл. 12, с высокой и средней конкурентоспособностью для определения наиболее конкурентоспособного банка табл. 13.

Таблица 13

Итоги деятельности банков на 01.03.2014  
(составлено автором по итогам исследования официальной отчетности, публикуемой на сайтах банков)

Банки	Первомайский	Кубань Кредит	Крайинвест- банк	Зенит Сочи	Юг-Инвест- банк
Активы	15,8 млрд руб.	49,9 млрд руб.	37, 1 млрд руб.	5,4 млрд руб.	6,7 млрд руб.
Активы ФЛ, т.р.	7 902 199	4 462 080	3 513 005	454 918	1 505 481
Активы ЮЛ, т. руб.	1 749 486	26 959 809	17 856 119	2 324 621	3 127 769
Кол-во клиентов:	100	173	420	0	0
*ФЛ, тыс. чел.	93	155	400	нет данных	нет данных

Продолжение таблицы 13

*ЮЛ, тыс. ед.	7	18	20	нет данных	нет данных
Карта эмпатии, %	50	20	26	20	23
Количество Доп.офисов	65	138	69	8	39

Данные для расчета представлены в таблицах 14–17. Банки представлены под номерами:

№1 – Банк «Первомайский» (ЗАО);

№2 – Коммерческий банк «Кубань Кредит» (ООО);

№3 – ОАО «Крайинвестбанк»;

№4 – ЗАО Банк ЗЕНИТ Сочи;

№5 – Акционерный банк «ЮГ-Инвестбанк» (ОАО).

После расчета регрессии вносим полученные данные в уравнение регрессии:

- Y-пересечение – это параметр
- Переменная X1 – параметр b1
- Переменная X2 – параметр b2
- Переменная X3 – параметр b3
- Переменная X4 – параметр b4.

Таблица 14

Данные для расчета по фокусу «Клиенты и рынки»  
(составлено автором на основе исследования)

№	Клиенты и рынки	Удовлетворенность клиента	Характеристика конкурентов	Положение на рынке
1	136	30,1	4,5	222
2	58	45,7	0,2	96
3	71	35,2	0,2	116
4	200	0	0,2	380
5	178	33	0,5	333

Y1 – Клиенты и рынки,

$Y1 = A1 * \text{Карта Эмпатии} + A2 * \text{Восприятие банка населением}$ ,  
(1; M),

где: A1 и A2 принимаем равными 0,5;

Карта Эмпатии – доля позитивных отзывов в общем числе, %;

Восприятие банка населением – по количеству упоминаний в Интернете;

X11 – Удовлетворенность клиента, X1 заполняется в соответствие с Народным рейтингом Банки.ру, (0; 500);

X12 – Характеристика конкурентов указывает на фокус банка на розничных или корпоративных/бизнес клиентов,

X12=Актив Физ.лиц/Актив Юр.лиц, (0; 1);

X13 – Положение на рынке, по рейтингу Банки.ру, (1; 500).

Таблица 15

Данные для расчета по фокусу «Бизнес-процессы»  
(составлено автором на основе исследования)

№	Бизнес-процессы	Наличие бизнес-процессов по основным операциям	Наличие бизнес-процессов по вспомогательным операциям	Качество бизнес-процессов по основным операциям	Качество бизнес-процессов по вспомогательным операциям
1	2	3	4	5	6
1	1	0,9	0,9	1	1
2	0,9	1	0,7	0,8	1
3	0,8	0,9	0,6	1	1
4	0,6	0,8	0,6	0,7	0,7
5	0,6	0,7	0,4	0,7	0,7

Y2 – Бизнес-процессы, параметр показывает применение, (0; 1),  
где: X21 – Наличие бизнес-процессов по основным операциям,  
(0; 1);

X22 – Наличие бизнес-процессов по вспомогательным операциям, (0; 1);



X23 – Качество бизнес-процессов по основным операциям, (0; 1);  
 X24 – Качество бизнес-процессов по вспомогательным операциям, (0; 1).

Таблица 16

Данные для расчета по фокусу «Персонал»  
 (составлено автором на основе исследований)

№	Персонал	Коэффициент рентабельности персонала	Затраты на оплату труда	Укомплектованность кадрового состава	Профессиональная подготовка руководителей
1	20	0,9	100000	0,9	0,8
2	30	0,95	300000	0,9	0,95
3	22	0,9	116 812	0,9	0,95
4	30	0,92	433 170	0,85	0,7
5	25	0,9	51162	0,85	0,8

Y3 – Персонала, характеризует «человеко-вооруженность отделений»,

$Y3 = \text{Кол-во персонала} / \text{Кол-во ДО}$ , (0; L),

где: X31 – Коэффициент рентабельности персонала, (0; 1);

X32 – Затраты на оплату труда, рассчитывается по ФОТ (0; K);

X33 – Укомплектованность кадрового состава, по экспертным оценкам, (0; 1);

X34 – Профессиональная подготовка руководителей, по экспертным оценкам, (0; 1).

Таблица 17

Данные для расчета по фокусу «Финансовый результат»  
(составлено автором на основе исследований)

№	ИФР	Себестоимость банковского про- дукта	Показатели деятельности банка	Показатели деятельности подразделения банка	Точка безубыточности
1	0,2	0,96	– 168122	– 2586,5	1
2	0,3	1,05	404 970	2934,6	1
3	0,2	1,02	141 503	2050,8	1
4	0,1	1,08	89 536	11192,0	1
5	0,1	1,06	74 756	1916,8	1

Y4 – ИФР,

Y3 = f (Доля рынка), %, (0,1; 1),

рассчитывается равными долями, при этом 0,1, если

Доля рынка < 10% и 0,9, если Доля рынка > 90%,

где: X41 – Себестоимость банковского продукта,

X41 = Доход/Затраты на производство (расходы без учета инве-  
стиций в осн. фонды), (0; N);

X42 – Показатели деятельности банка,

X43 = Прибыль, по рейтингу Юга.ру (0; R);

X43 – Показатели деятельности подразделения банка,

X43 = Прибыль/Кол-во ДО, по рейтингу Юга.ру (0; R);

X44 – Точка безубыточности, принимается = 1, (0; 1).

$y_1 = a + b_1x_{11} + b_2x_{12} + b_3x_{13}$  – Клиенты и рынки

$y_2 = a + b_1x_{21} + b_2x_{22} + b_3x_{23} + b_4x_{24}$  – Бизнес-процессы

$y_3 = a + b_1x_{31} + b_2x_{32} + b_3x_{33} + b_4x_{34}$  – Персонал

$y_4 = a + b_1x_{41} + b_2x_{42} + b_3x_{43} + b_4x_{44}$  – Финансовый результат

После расчета регрессии в Excel вносим полученные данные в  
уравнение регрессии:

– Y-пересечение – это параметр;

– Переменная X1 – параметр b1;

- Переменная X2 – параметр b2;
- Переменная X3 – параметр b3;
- Переменная X4 – параметр b4.

Результаты вычислений представлены в табл. 18 и на рис.16.

Таблица 18

Результаты вычислений  
(составлено автором на основе исследований)

Y1=	136,0379118	Первомайский	Y2=	19,96263543	Первомайский
Y1=	47,04955737	Кубань кредит	Y2=	29,87969451	Кубань кредит
Y1=	60,49117573	Крайинвест-банк	Y2=	22,15767007	Крайинвест-банк
Y1=	188,604394	Зенит Сочи	Y2=	30,05604686	Зенит Сочи
Y1=	165,2536284	Юг-Инвест-банк	Y2=	14,94395314	Юг-Инвестбанк
Y3=	1	Первомайский	Y4=	0,16	Первомайский
Y3=	0,9	Кубань кредит	Y4=	0,31	Кубань кредит
Y3=	0,8	Крайинвест-банк	Y4=	0,22	Крайинвест-банк
Y3=	0,6	Зенит Сочи	Y4=	0,10	Зенит Сочи
Y3=	0,6	Юг-Инвест-банк	Y4=	0,10	Юг-Инвестбанк

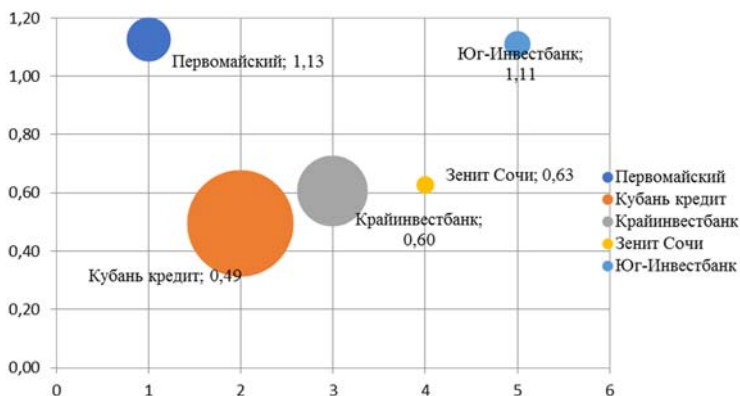


Рис. 16. Стратегическая карта конкурентов по значению  $f(x)$   
(составлено автором на основе исследований)

*Примечание: максимальное значение функции конкурентоспособности указывает на максимальную конкурентоспособность; Размер окружности соответствует размерам активов банков.*

По итогам расчета индекса можно сделать следующие выводы:

1. Функция конкурентоспособности как интегральная оценка по 4 проекциям (Клиенты и рынки, Бизнес-процессы, Персонал, Финансовый результат), располагает банки в следующем порядке: «Первомайский», «Юг-Инвестбанк», «Зенит Сочи», «Крайинвестбанк», «Кубань кредит».

2. Интегральная оценка конкурентоспособности показывает иное распределение конкурентоспособности, чем сравнение по активам банков. Так, при классическом сравнении банков по активам, банки располагались бы в порядке «Кубань кредит», «Крайинвестбанк», «Первомайский», «Юг-Инвестбанк», «Зенит Сочи».

3. Расчет функции конкурентоспособности позволяет получить результат в соответствии с принципом «сравнивать сравнимое».

4. Расчет функции конкурентоспособности позволяет не просто определять конкурентоспособность, но и прогнозировать появление новых настоящих конкурентов, не обращая внимания на показатели сальдо банков, что наиболее полно и комплексно позволяет делать вывод о конкурентоспособности того или иного регионального банка.

### **3.3. АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО БАНКА**

Исходя из результатов анализа индекса конкурентоспособности регионального банка наиболее высокий результат показал Банк «Первомайский» (ЗАО), в связи, с чем рассмотрим детально деятельность этого банка.

Анализ проводится на основании предложенных автором 4 фокусов: Клиенты и рынки, Персонал, Бизнес-процессы, Финансовый результат.

#### **Клиенты и рынки**

Банк «Первомайский» (ЗАО) ориентирован на работу с физическими лицами, а также мелким и средним бизнесом. В Стратегии развития Банка определен фокус на клиентах с доходами до 30 – 50 тысяч рублей в месяц. Приоритетными продуктами Банка являются

продукты потребительского кредитования, а также Групповые займы: срочные кредиты на потребительские цели, которые выдаются группам физических лиц либо физических лиц, зарегистрированных в качестве ИП или являющихся учредителями юридических лиц по принципу группового поручительства и солидарной ответственности всех членов группы. Приоритетными продуктами Банка являются продукты потребительского кредитования, а также Групповые займы: срочные кредиты на потребительские цели, которые выдаются группам физических лиц либо физических лиц, зарегистрированных в качестве ИП.

Следовательно, потенциальная аудитория Банка «Первомайский» (ЗАО) – 2350 тыс. человек. По данным НАФИ только 60% населения пользуются потребительским кредитом, следовательно, емкость рынка для кредитной карты – 1 410 тыс. человек. Исходя из этого на сегодняшний день доля рынка Банка «Первомайский» (ЗАО) по потребительским кредитам 1,6% (данные взяты с сайта Росгосстат ([www.krsdstat.ru](http://www.krsdstat.ru))).

Анализ конкурентов ведется при выходе Банка «Первомайский» (ЗАО) в новые регионы, при разработке новых продуктов, а также в текущей деятельности банка для принятия операционных решений. При этом анализируется деятельность конкурентов как в целом, по основным показателям деятельности, так и по отдельным банковским продуктам и группам продуктов.

В рамках анализа конкурентной среды при расширении зоны присутствия в банке проводится анализ региона. В качестве критериев анализа региона выступают такие макроэкономические и социальные показатели как:

- численность и плотность населения региона;
- структура производства и потребления региона (экономический профиль, основные бизнес структуры, уровень развития малого и среднего бизнеса, перечень крупных предприятий региона);
- экономические показатели (динамика роста бюджета, уровень занятости и заработной платы, прожиточный минимум, уровень цен и т. д.);
- конкурентная среда (перечень Банков-конкурентов, сравнительный анализ продуктов и тарифов);
- иная дополнительная информация, характеризующая регион.

Критерии открытия новых Подразделений сети Банка «Первомайский» (ЗАО):

1. Численность населения постоянно проживающего в населенном пункте (городе, поселке, станице, микрорайоне) более 50 000 человек.

2. Динамичное развитие экономики за последние 2 года (рост более 20 %).

3. Уровень средней заработной платы 7 000 – 10 000 рублей.

4. Рост сбора налогов более 15% за последние 2 года.

5. Рост местного бюджета более 15% за последние 2 года.

6. Средняя плотность населения более 55 человек на 1 кв. км.

7. Наличие современной развитой инфраструктуры:

– присутствие современных автомобилей, новостроек, частных домовладений;

– рынков, супермаркетов, магазинов, развлекательных центров;

– эффективно работающих крупных предприятий, организаций малого и среднего бизнеса;

– современных телекоммуникационных средств связи и возможности их прокладывания.

По величине кредитного портфеля физических лиц банк «Первомайский» входит в первую сотню рейтинга, занимая по итогам января 2013 года 79 позицию.

Банк «Первомайский» (ЗАО) по итогам деятельности за 2013 год в рейтинге оценке депозитов юридических лиц на 285 месте, что позволило улучшить предыдущий показатель на 14 пунктов, а в рейтинге депозитов физических лиц банк оказался на 109 месте, поднявшись на 7 пунктов в сопоставимом периоде.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в 2013 году присвоило показатель рейтинга кредитоспособности на уровне А «Высокий уровень кредитоспособности», это говорит о том, что банк очень хорошо обеспечивает выполнение всех финансовых показателей. Данная ситуация характеризует сбалансированность срочной структуры активов и пассивов в краткосрочной перспективе и очень высокий показатель обеспеченности кредитного портфеля. Банк имеет достаточно высокое конкурентное положение на межбанковском рынке региона: в области кредитования ФЛ, также показывает постоянную положительную динамику привлечения

средств физических лиц, при этом обеспечивает низкую концентрацию кредитования на одного заемщика, что определяет хорошую диверсификацию рисков, связанную с выдачей крупных кредитов.

Единственным параметром, удерживающим рейтинг на текущей позиции, является низкий уровень достаточности капитала ( $H1 = 12,0\%$  на 01.01.2013). Упор на розничном кредитовании, в условиях ужесточения требований по формированию дополнительных резервов по таким кредитам, будет усложнять имеющуюся картину, выходом из сложившейся ситуации является привлечение субординированного займа и интеграция полученных доходов с капиталом банка. Еще одним негативным параметром, вызывающим снижение рейтинга, является повышенный объем просроченных кредитов в общем портфеле выданных ссуд, а также не приемлемый показатель валютных рисков, которые банк принимает на себя. Положительное влияние на рейтинг дают сильные конкурентные позиции на региональном рынке розничных кредитов (объем на рынке Краснодарского края – около 42,5% между всеми банками, представленными в регионе) при разветвленной сети подразделений (36 дополнительных офисов в Краснодарском крае).

Полученные в результате данного исследования выводы об уровне удовлетворенности клиентов банка, а также анализ портрета клиента стали основой для оптимизации системы маркетингового сопровождения продажи банковских продуктов.

Схема продажи всех банковских продуктов одинакова и включает в себя 4 основных этапа (рис. 17).

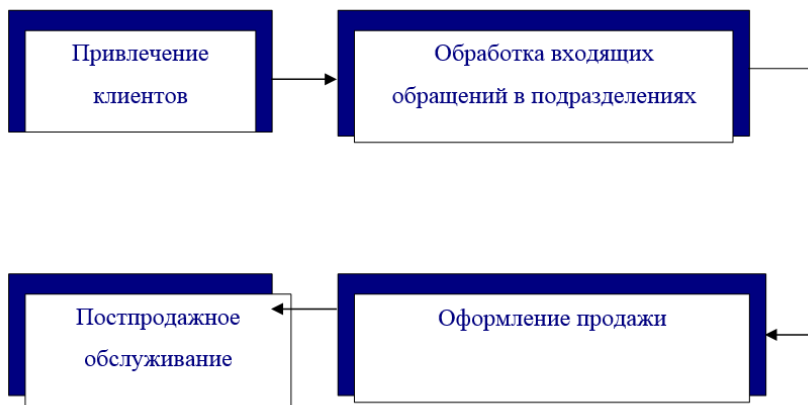


Рис. 17. Схема продажи банковского продукта  
(составлено автором на основе исследований)

Непосредственно процесс продажи банковского продукта осуществляется в Банке «Первомайский» (ЗАО) по следующей схеме рис. 18. Оформление продажи происходит согласно Бизнес-процессу соответствующего подразделения.

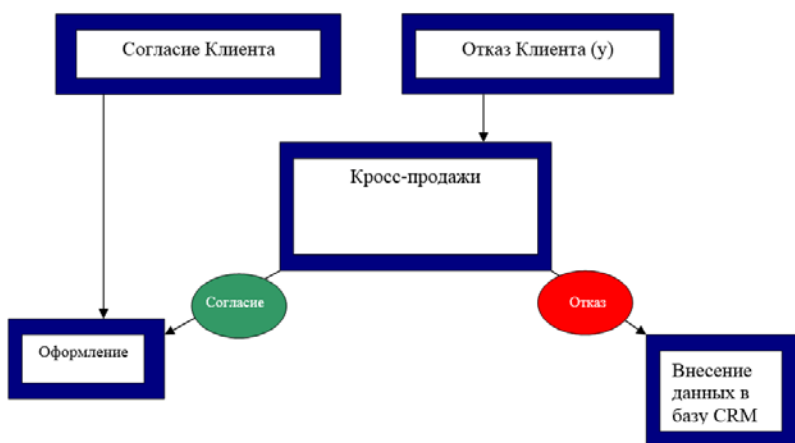


Рис. 18. Процесс продажи банковского продукта  
(составлено автором на основе исследований)



В качестве маркетингового сопровождения продажи используется:

- СМС-рассылка (акции, новости);
- E-mail-рассылка;
- почтовая рассылка;
- продажа продуктов в рамках кросс-маркетинга и др.

После осуществления продажи наступает этап ее маркетингового сопровождения. На этом этапе необходимо периодически контактировать с клиентом, вырабатывать лояльность. В рамках этого этапа осуществляются контакты с клиентом на предмет поздравления с различными праздниками, с днем рождения, информирования об акциях и специальных предложениях, предложения прочих продуктов Банка в рамках кросс-маркетинга, по кредитным продуктам: для напоминания о наступлении даты внесения очередного платежа.

Для эффективной работы с текущей базой клиентов в Банке «Первомайский» (ЗАО) разработаны следующие инструменты:

1. Создание календаря регулярного оповещения текущих клиентов обо всех продуктах банка табл. 19:

- 1 р. в месяц;
- 1 р. в квартал.

2. Формирование индивидуального предложения для клиентов:

- текущих;
- бывших;
- клиентов других банковских продуктов;
- потенциальных клиентов, не заинтересовавшихся условиями при предыдущем контакте.

3. Оповещение:

- СМС-оповещение;
- e-mail-оповещение;
- исходящий прозвон сотрудниками банка (кредитные инспекторы, операторы контактного центра).

4. Фиксирование в CRM результата оповещения.

5. Запрограммирование следующего взаимоотношения с клиентом в зависимости от результата оповещения.

Таким образом, использование критериев оценки конкурентоспособности банка, и в частности, критерия удовлетворенности

клиента, может способствовать более тщательному и эффективному использованию инструментов маркетинга в процессе сопровождения продажи банковских продуктов.

На основе применения авторской методики в Банке «Первомайский» (ЗАО) работа над составлением портрета клиента в рамках анализа критерия удовлетворенности клиента привела к разработке классификации психотипов клиентов банка.

Таблица 19

Тайминг использования инструментов исходящих обращений  
(составлено автором на основе исследования)

Категория клиентов	Способы оповещения	Регулярность оповещения	Варианты предложений
Незаинтересованные ранее	Обзвон	1 р. в квартал	Улучшение сервиса Новые продукты Специальные условия
Текущие клиенты	СМС-оповещение	1 р. в месяц	Напоминание об оплате кредита
Текущие клиенты	Обзвон	1 р. в квартал	Улучшение сервиса Новые продукты Специальные условия Дополнительный сервис
Текущие клиенты	Е-mail-оповещение	1 р. в месяц	Новости банка
Текущие клиенты	СМС-оповещение	1 р. в месяц	Новые продукты Специальные условия Дополнительный сервис
Бывшие клиенты	СМС-оповещение Е-mail-оповещение	1 р. в месяц	Новые продукты Специальные условия Дополнительный сервис Новости банка

Для оптимизации сегментирования клиентов по психологическому признаку за основу принимается следующая классификация психотипов:

1. Недоверчивый (напуганный).

Основные страхи: боязнь комиссий, запутанных условий. Страх потерять свои сбережения, сомнения в надежности, как конкретного банка, так и всей финансовой системы.

Воздействие: подавление страха путем логического убеждения минимизации угрозы. Упор на надежность Банка, наличие генеральной лицензии, долгий срок существования на рынке финансовых услуг.

## 2. Опасливый.

Основные страхи: воспользоваться услугой на недостаточно выгодных условиях.

Воздействие: озвучиваются основные преимущества продуктов. В зависимости от ситуации озвучивается информация о дополнительных опциях, выгодных условиях.

## 3. Самоуверенный (успешный).

Основные страхи: получить меньше, чем другие. Воспользоваться услугой перед изменением условий по данному продукту на рынке.

Воздействие: позволить почувствовать себя лидером, при упоминании конкурентов не упоминать об их недостатках, делать упор на преимущества своего продукта.

## 4. Справедливый.

Основные страхи: потребность в досрочном востребовании вклада, просрочка по кредиту и т. п.

Воздействие: убедить клиента в том, что он, по сути, ничего не теряет – сумма вклада в любом случае будет ему возвращена.

Установление эмоционального делового контакта с собеседником – первая задача при определении потребности клиента, которая сводится не столько к тому, чтобы стремиться произвести на собеседника впечатление, сколько настроить себя на деловое общение. Вопросы, которые позволять установить такой контакт необходимо готовить заранее.

Очень важно на данном этапе выслушать клиента, проявить участие. Необходимо дать возможность клиенту как можно больше рассказать о себе, о своем бизнесе. Поощрять его «активным» слушанием. Задача специалиста перебороть стеснение клиента, создать доверительную атмосферу общения:

- рассказать о популярности и удобстве услуги;
- привести пример людей, которые пользуются данной услугой;

– сделать акцент на конкретных преимуществах и надежности банка.

На этапе консультации, основываясь на всех ранее полученных данных от клиента, необходимо подробно и доступно объяснить все условия того или иного банковского продукта.

Нужно дать понять клиенту, что он сам вправе выбирать условия и у него есть возможность выбора. На этом этапе специалисты доказывают подход: клиенты банка – наши партнеры!

Специалисты банка, общаясь с клиентами должны обращать внимание на расставляемые им приоритеты и в зависимости от этого определять психотип клиента.

После определения психотипа рекомендуется воздействовать на одну или несколько эмоциональных точек:

– тревожность. Клиент стремится обезопасить себя – на первое место выводим гарантию, репутацию, надежность, рекомендации;

– алчность. Клиент стремится к экономии или хочет проявить предпринимательство – сыграть на этом;

– новизна. Клиента привлекает все самое новое, он подвержен рекламе новинок. Для таких клиентов новизна – это самый важный критерий;

– комфорт. Практичные, рациональные люди, логически мыслящие – покупают удобства, связанные с продуктом, а не продукт;

– гордость. Необходимо подчеркивать уникальность и престижность сотрудничества или продукта;

– привязанность. Демонстрируют консерватизм, привержены определенному банку, определенному стилю, марке.

Для того чтобы качественно работать с возражениями, необходимо разделить их на источники:

1. Клиента устраивает предложение, но ему недостаточно информации о продукте. В этом случае необходимо понять, какой информации о продукте не хватает, и предоставить ее клиенту

2. Клиент хочет сравнить условия с конкурентами. Этому нельзя препятствовать, однако необходимо акцентировать его внимание на конкурентных преимуществах продукта Банка «Первомайский», например, заявка и выдача за 30 мин, льготные условия каждый вторник и понедельник, а так же при повторном обращении, возможность получения кредита только по паспорту и прочее.

3. Клиенту не подходит предложенный продукт. На этом этапе, если клиенту не подходит данный продукт, очень важно оставить о себе и компании положительные впечатления.

Итак, анализ критерия «Удовлетворенность клиента» в текущей работе регионального банка позволяет лучше узнать клиента, предложить ему оптимальный продукт, завоевать и укрепить доверия клиентов.

### **Персонал**

Согласно количественной и качественной оценке, работа с персоналом в Банке «Первомайский» (ЗАО) основывается на следующих принципах:

1. Партнерское и профессиональное сотрудничество. Создаются условия взращивания индивидуальных показателей и компетенций каждого сотрудника, члена команды.

2. Достойная заработная плата и денежная мотивация. Банк всегда оплачивает высокий, долгосрочный и устойчивый результат.

3. Деньги – это еще не все. Банк стимулирует у своих работников нематериальную инициативу через признание и предоставление дополнительных возможностей профессионального развития.

4. Гибкость и мобильность. В банке стимулируется и приветствуется передвижение и перемещение по карьерной лестнице и географическое местоположение.

5. Универсальная культура ведения бизнеса. Банк поддерживает сотрудников лояльных к общим корпоративным правилам и традициям.

Перечисленные во второй главе исследования критерии оценки персонала, такие как коэффициент рентабельности персонала, затраты на оплату труда и др. несомненно важны, но являются традиционными и хорошо известными. Поэтому считаем целесообразным остановиться на тех критериях, которые недостаточно часто используются или не используются вовсе. Таким показателем, в частности, является наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва.

Работе с кадровым резервом в Банке «Первомайский» (ЗАО) уделяется особое внимание. В ходе написания работы автор принимал участие в разработке методики определения позиций на замещение (кадрового резерва руководящего состава) и работы с ним, которая включает:

1. Анализ потребности в кадровом резерве.

Перед началом формирования кадрового резерва HR-менеджер определяет текущую и перспективную потребность в кадровом резерве. Для определения оптимальной численности сотрудников для повышения, HR-менеджер устанавливает:

- потребность всех подразделений банка в кадрах на ближайшую (0,5 года) и более длительную перспективу (1 – 3 года);
  - фактическую потребность сотрудников для карьерного роста;
2. Определение необходимого и достаточного состава сотрудников, находящихся в резерве.

Определение того или иного сотрудника в резерв может определяться двумя способами:

Выдвижение кандидата его непосредственным руководителем. Руководитель сотрудника осуществляет первичную оценку необходимых компетенций у кандидата и представляет в отдел персонала оформленную карту-рекомендацию о включении работника в резерв или продлении его нахождения в резерве на соответствующую должностную позицию, с ознакомлением под роспись рекомендованного сотрудника. Данная карта является так же учетной формой реализации индивидуального плана подготовки.

- самовыдвижение кандидата.

3. Для определения основных компетенций, психологических особенностей сотрудников в кадровый резерв HR-менеджер проводит:

- анализ поведенческого портрета сотрудника и наблюдение за ним (например, оценка поведения на рабочем месте).

После согласования кандидатов с руководителями подразделений, HR-менеджер представляет на согласование руководителю отдела персонала информацию о кандидатах в кадровый резерв (резюме, краткую характеристику кандидата от его непосредственного руководителя, результаты тестирования).

4. Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в кадровый резерв.

Подготовка предусматривает теоретическую подготовку, развитие компетенций и практическую подготовку, ответственность за прохождение которых несет непосредственный руководитель и назначаемый руководителем подразделения куратор-наставник по профилю должности, имеющий необходимый уровень профессиональной подготовки, достаточный стаж профессиональной деятельности.

Основными видами развития компетенций являются: групповые тренинги и семинары по эффективному управлению, эффективным продажам, коммуникативные тренинги, тренинги по социальной активности, искусству постановки задач и т.д.; индивидуальные тренинги (коучинг) по личной эффективности.

На основании карт-рекомендаций сотрудников, зачисленных в резерв при систематическом обновлении, два раза в год (к 30 сентября и к 31 марта ежегодно) составляется комплексный план подготовки сотрудников резерва и график занятий групп сотрудников на полугодовой период по разделам:

- теоретическая подготовка;
- развитие компетенций (групповые и индивидуальные тренинги);
- практическая подготовка (стажировка);

При текущей корректировке списков резерва на основании движения кадрового состава сотрудники включаются в реализуемый план и график занятий на полугодие с момента зачисления в резерв.

Работа с кадровым резервом в Банке «Первомайский» (ЗАО) по данной методике ведется на протяжении последних трех лет. При этом на постоянной основе осуществляется доработка и совершенствование методики. Это позволило добиться следующих результатов (данные 2012 г. по сравнению с 2010 г.):

- сократить текучесть кадров на 27%;
- снизить расходы на подбор и обучение новых сотрудников на 18%;
- существенно повысить качество подготовки персонала;
- повысить заинтересованность персонала в результатах своего труда.

Начиная с 2008 года в Банке «Первомайский» (ЗАО) уделяется особое внимание разработке, анализу и совершенствованию бизнес-процессов.

Основные направления деятельности Банка «Первомайский» (ЗАО) состоит из бизнес-процессов. При этом имеются главные бизнес-процессы, описывают технологию разработки, внедрения и продажи банковский продуктов, основные банковские операции и т.д., а также вспомогательные бизнес-процессы, которые описывают деятельность вспомогательных подразделений банка: бухгалтер-

терии, Управления по персоналу и т.д. Большинство бизнес-процессов являются кросс-функциональными и пронизывают организационную структуру Банка «Первомайский» (ЗАО).

### **Бизнес-процессы**

Регламенты бизнес-процессов в Банке «Первомайский» (ЗАО) включают в себя следующие разделы:

1. Общее.
  - название;
  - цели;
  - состав;
  - индивидуальные обозначения.
2. Краткая схема.
3. Описание.
4. Порядок выполнения.
5. Ответственные.
6. Показатели результативности.
7. Права и обязанности участников.
8. Принципы взаимоотношений.
9. Порядок решения споров.
10. Правила изменений документов.
11. Лист согласования.

По необходимости к Регламенту добавляются приложения, в которых содержатся формы отчетности, различные записок, заявлений и т. д.

Текущий анализ по фокусу «Бизнес-процессы» выявлял ряд проблем, сложностей, среди которых, в частности, следующие:

- участники бизнес-процессов не принимают участие в их разработке;
- часть этапов бизнес-процесса дублируется в регламентах подразделений, принимающих участие в реализации того или иного бизнес-процесса;
- некоторые бизнес-процессы или их отдельные разделы устарели в связи с изменившимися условиями деятельности банка, а также в связи с изменением в нормативно-правовых актах и внутренних регламентах банка;
- не все этапы бизнес-процесса имеют контрольные показатели качества выполнения;
- не на всех этапах определены ответственные;
- не учитываются изменения в организационной структуре банка;



Необходимость решения этих и других проблем привела к тому, что в Учебном центре Банка «Первомайский» (ЗАО) была разработана программа обучения по теме «Бизнес-процессы». Эта программа входит отдельным блоком в процесс обучения руководителей подразделений и специалистов отделов и управлений банка.

Анализ системы разработки и построения процессов выявил случаи формального подхода согласованию бизнес-процессов смежными подразделениями. Подразделение – владелец процесса разрабатывает его индивидуально, а остальные заинтересованные стороны и соучастники процесса, подключаются только лишь на этапе согласования окончательного документа. Данный факт приводит к снижению качества оптимизации и составления процесса, затрудняет его исполнение.

В связи с чем были привлечены специалисты для разработки бизнес-процессов, участвующие в этом процессе и отвечающих за эффективность их реализации. Благодаря этому ускорилась работа и выросло качество результатов, потому что кроме самих участников процесса никто другой не может лучше знать, как все происходит на самом деле. Также по разработанным описаниям в будущем будут проведены оптимизация и проведение изменений бизнес-процессов. Основное правило эффективного проведения изменений – вовлечение на ранних стадиях в эти работы персонала, участвующего в процессе.

Кроме того, нужно учесть, что разработанные бизнес-процессы часто будут подвергаться изменениям. Это объясняется рядом объективных обстоятельств:

- изменением организационной структуры банка, расширением региональной сети и др.

На основании регламенты процессов составляются так, чтобы они безболезненно могли обеспечить дополнение новых подпроцессов, изменение результатов и изменение состава участников бизнес-процесса.

Итак, на основании анализа фокуса «Бизнес-процессы» в текущую работу над бизнес-процессами в Банке «Первомайский» (ЗАО) были внесены следующие изменения:

- в программы обучения руководителей подразделений, а также ведущих специалистов банка внесен блок, посвященный теоретическим и практическим аспектам разработки, внедрения и реализации бизнес-процессов;

- к разработке бизнес-процессов, затрагивающих деятельность двух или более подразделений банка, было решено привлекать специалистов всех отделов-участников бизнес-процесса;
- при разработке бизнес-процессов закладывается возможность их доработки и изменения.

### **Финансовый результат**

По **фокусу «Финансовый результат»** рассчитываются следующие показатели:

- себестоимость банковского продукта;
- показатели деятельности банка;
- показатели деятельности подразделения банка;
- точка безубыточности.

Анализ данных показателей ведется в Банке «Первомайский» (ЗАО) на постоянной основе. Для этого разработаны формы отчетности руководителей подразделений сети и руководителей управлений и отделов банка для ежедневного, еженедельного, ежемесячного отчета. Также существуют виды отчетов, которые готовятся 1 раз в квартал и 1 раз в месяц.

Итак, апробация модели, предусматривающей группировку факторов конкурентоспособности в четыре направления (фокуса) (Клиенты и рынки, Персонал, Бизнес–процессы, Финансовый результат) позволила значительно расширить сегменты рынка потребительского кредитования Банка «Первомайский», создать новые продукты и изменить взаимоотношения с ключевыми клиентам. Анализ конкурентоспособности Банка «Первомайский» (ЗАО) по предлагаемой методике позволил выявить ряд проблем, найти методы их решения и в итоге повысить показатели деятельности банка рис. 19–23.

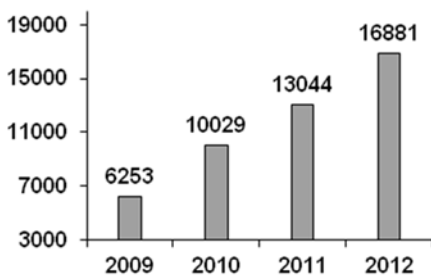


Рис. 19. Динамика изменения валюты баланса, млн руб.  
(составлено автором на основе исследований)

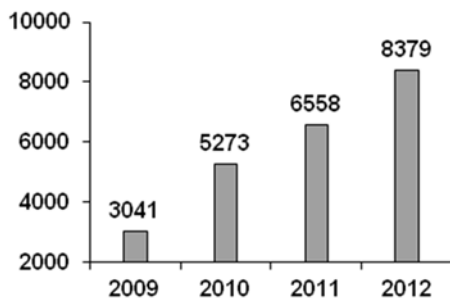


Рис. 20. Вклады физических лиц, млн руб.  
(составлено автором на основе исследований)

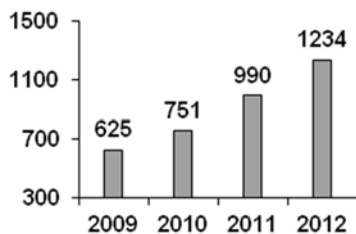


Рис. 21. Собственные средства (Капитал), млн руб.  
(составлено автором на основе исследований)

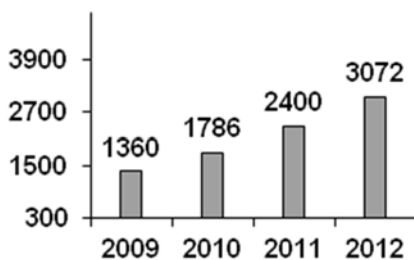


Рис. 22. Кредиты корпоративным клиентам, млн руб.  
(составлено автором на основе исследований)

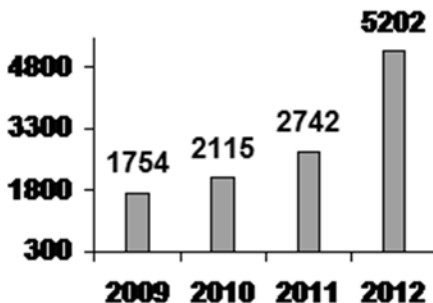


Рис. 23. Кредиты физическим лицам, млн руб.  
(составлено автором на основе исследований)

В результате проделанной работы выявлена эффективность использования маркетинговой службы, как основного, определяющего основные управленческие решения органа. Именной маркетинговой службе под силу определить: какой продукт в данный момент будет востребован рынком; кто является основным клиентом банка и т.д. Отталкиваясь от этого, следует выстраивать всю работу банка. Для создания конкурентных преимуществ очень важно правильно оценить среду, в которой находится региональный банк.

Качество управления региональными банками отражается на доходности операционной деятельности. Банки реализуют новые подходы и управленческие инструменты, повышающие конкурентные преимущества банковских продуктов. Описанная система расчета определяет эффективные и неэффективные направления деятельности для стимулирования приоритетных и сокращения финансирования менее эффективных.

Таким образом, основными элементами программы повышения конкурентоспособности регионального банка являются:

- применение методики расчета индекса конкурентоспособности на основе экономико-математической модели;
- использование маркетинговой службы как основного управленческого органа, определяющего направление развития банка;
- применение системы бюджетирования на основе Business Unit Management.

Использование предлагаемых инструментов может стать основой для достижения конкурентных преимуществ любым региональным банком.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических и практических аспектов проблем функционирования региональных банков в конкурентной среде позволило сделать ряд выводов, обосновывающих выбор инструментов и методов оценки конкурентоспособности региональных банков.

По результатам исследования современных подходов, было дополнено и расширено определение понятия конкурентоспособности банка – происходящий динамический процесс соперничества коммерческих финансовых институтов и банков, в результате которого все составляющие пытаются обеспечить прочные результаты в условиях рынка кредитования и оказания финансовых услуг.

Данное определение дополнено следующими.

Межбанковская конкуренция – это процесс развития конкурентной среды финансовых институтов на основе расширения и захвата ограниченных финансовых ресурсов, клиентов, инновационных банковских технологий, качественных бизнес-процессов с целью завоевания высокой доли присутствия банка на рынке финансово-банковских услуг.

Банковская система региона – региональный сегмент единой банковской системы, объединяющий региональные коммерческие банки, постоянно функционирующие и имеющие юридический адрес на данной территории.

Региональный конкурентоспособный банк – крупный региональный коммерческий банк, способный системно и на протяжении длительного времени принимать участие в экономике региона, имеет возможность объединить ресурсы региона и может влиять на конкурентоспособность местных кредитных институтов, посредством постоянного участия в банковской и финансовой системе региона.

На основе предложенных понятий и их анализа, в работе предлагается типовая модель регионального конкурентоспособного банка, основанная на ряде признаков: управление, масштаб, построение, характеристика клиентуры, состав привлеченных средств, персонал, основные фонды; и его структура.

Далее в работе проведен анализ подходов к определению показателей конкурентоспособности региональных банков, на основании которых выделено шесть типов региональных банковских систем:

1. Регионы-лидеры.
2. Регионы с опережающим развитием банков.

3. Относительно замкнутые регионы.
4. Регионы, опирающиеся на государственную поддержку.
5. Регионы-доноры.
6. Регионы-аутсайдеры.

Несмотря на различие в уровне активов, финансовых возможностей, охвате рынка и других показателей, можно выделить проблемы, которые являются общими для региональных банков: это низкий уровень капитализации, небольшие объемы ресурсов и активных операций, неравномерность структуры, большой уровень концентрации ресурсов, неразвитость филиальных сетей, несбалансированная структура ресурсов и активов, невысокая эффективность использования ресурсов, высокие издержки.

В то же время региональные банки имеют ряд преимуществ, основными из которых являются: менее рискованная кредитная деятельность, меньшая валютизация пассивов, близость к рынку, высокий уровень социальной ответственности и клиенториентированности, большая самостоятельность и быстрота принятия решений.

Анализ международного опыта работы банковских систем показывает, что при всей общности национальных банковских систем, каждая из них имеет свои особенные черты. Поэтому при разработке стратегии развития и выявления факторов конкурентоспособности региональным банкам целесообразно анализировать и использовать положительный опыт развитых банковских структур, в частности таких стран, как Швейцария, Япония, Германия.

В работе проведен анализ различных подходов к проблеме конкурентоспособности, который выявил отсутствие единой концепции, позволяющей дать количественную и качественную оценку уровня конкурентоспособности. Подходы разных авторов и методики рейтинговых агентств, охватывают различные стороны этого понятия, отдельные факторы и показатели, но не имеют законченной и комплексной структуры. К тому же происходящие изменения в банковской и финансовой сфере, глобализация, изменение социальной, экономической, политической обстановки в мире и в отдельных странах и регионах требуют пересмотра старых и разработки новых подходов к исследованию конкурентоспособности банков.

Автором исследования предлагается методика анализа конкурентоспособности регионального банка, которая включает в себя

внешние и внутренние факторы и основывается на делении всех факторов конкурентоспособности на основе 4 составляющих (фокусах):

- клиенты и рынки;
- персонал;
- бизнес-процессы;
- финансовый результат.

Каждый фокус включает в себя несколько критериев, рассчитываемых на основе анкетирования, опроса, расчета по формулам, оценки в баллах и т. д. Каждый критерий имеет различный вес в итоговой оценке конкурентоспособности регионального банка входит в расчет индекса конкурентоспособности.

Фокус «Клиенты и рынки» включает в себя следующие компоненты:

- удовлетворенность клиента;
- характеристика конкурентов;
- положение на рынке.

В результате анализа по фокусу «Клиенты и рынки» должна быть получена полная картина внешней конкурентной среды регионального банка.

Фокус «Персонал» включает в себя следующие составляющие:

- количественная и качественная оценка персонала;
- наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва;
- кадровая политика.

Анализ фокуса «Персонал» включает в себя оценку персонала банка, а также оценку кадровой работы

Фокус «Бизнес-процессы» предусматривает анализ наличия и качества основных и вспомогательных бизнес-процессов.

По фокусу «Финансовый результат» рассчитываются следующие показатели:

- себестоимость банковского продукта;
- показатели деятельности банка;
- показатели деятельности подразделения банка;
- точка безубыточности.

Предлагаемая методика может использоваться как в текущей работе банка, для оценки качественных и количественных резуль-

татов деятельности, так и при проведении оценки внешними экспертами на предмет определения уровня конкурентоспособности банка.

Далее автором предлагается методика расчета индекса конкурентоспособности регионального банка. Формула расчета индекса имеет следующий вид:

$$f(\bar{x}) = \text{ИФР} \frac{\text{Клиенты и рынки} + \text{БП}}{\text{Персонал}}$$

Данная методика расчета применена автором для анализа деятельности региональных коммерческих банков Краснодарского края. В результате региональные банки были объединены по уровню конкурентоспособности на 3 уровня. Был произведен расчет выведенного индекса конкурентоспособности региональных банков для пяти крупнейших банков Краснодарского края: Банк «Первомайский» (ЗАО), Коммерческий банк «Кубань Кредит» (ООО), ОАО «Крайинвестбанк», ЗАО Банк ЗЕНИТ Сочи, Акционерный банк «ЮГ-Инвестбанк» (ОАО), что позволило сделать следующие выводы:

1. Функция конкурентоспособности как интегральная оценка по 4 фокусам (Клиенты и рынки, Бизнес-процессы, Персонал, Индфинрез), располагает рассмотренные банки в следующем порядке: «Первомайский», «ЮГ-Инвестбанк», «Зенит Сочи», «Крайинвестбанк», «Кубань кредит».

2. Интегральная оценка конкурентоспособности показывает иное распределение конкурентоспособности, чем сравнение по активам банков. Так, при классическом сравнении банков по активам, банки располагались бы в порядке «Кубань кредит», «Крайинвестбанк», «Первомайский», «ЮГ-Инвестбанк», «Зенит Сочи».

3. Расчет функции конкурентоспособности позволяет получить результат в соответствии с принципом «сравнивать сравнимое».

4. Расчет функции конкурентоспособности позволяет не только определять конкурентоспособность, но и прогнозировать появление новых настоящих конкурентов, не обращая внимания на показатели сальдо банков, что наиболее полно и комплексно позволяет делать вывод о конкурентоспособности того или иного регионального банка.

Также в работе проведен детальный анализ деятельности Банка «Первомайский» (ЗАО) на основе авторской методики.



Апробация модели, предусматривающей группировку факторов конкурентоспособности в четыре направления (Клиенты и рынки, Персонал, Бизнес-процессы, Финансовый результат) позволила существенно расширить охват рынка потребительского кредитования Банка «Первомайский», разработать и выпустить новые продукты и изменить взаимоотношения с ключевыми клиентам. Анализ факторов конкурентоспособности на основе предлагаемой в работе методики выявил ряд проблем в деятельности банка и создал основу для их устранения.

В целом, оценка конкурентоспособности регионального банка по предлагаемой в исследовании методике и на основе предложенного индекса конкурентоспособности позволяет не только определить уровень конкурентоспособности регионального банка, но и выявить имеющиеся проблемы, а также определить причины их возникновения, степень интегрированности банка в региональную экономику и его устойчивость на рынке. Данная методика может быть использована как для внутреннего, так и для внешнего анализа.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 27.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2020) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 10.07.2002 №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (ред. от 27.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон от 23.12.2003 №177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» (ред. 27.12.2019) // СПС «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон от 25.02.1999 №40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» ред. от 27.12.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2020) // СПС «КонсультантПлюс».
5. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (ред. от 28.09.2018) // СПС «КонсультантПлюс».
6. Распоряжение Правительства РФ от 25.09.2017 №2039-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 годы» // СПС «КонсультантПлюс».
7. Указ Президента РФ от 31.12.2015 №683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
8. Указание Банка России от 31.05.2019 №5158-У «Об установлении нормативов обязательных резервов (резервных требований) Банка России» // СПС «КонсультантПлюс».
9. Положение Банка России от 04.07.2018 №646-П «О методике определения собственных средств (капитала) кредитных организаций («Базель III»)» (ред. от 06.06.2019) (Зарегистрировано в Минюсте России 10.09.2018 № 52122) // СПС «КонсультантПлюс».
10. Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления. – М.: Экономика, 1987. – 189 с.
11. Аветисов М. Пути повышения доходности в потребительском кредитовании // Банковские услуги. – 2006. – №1. – С. 22–24.

12. Аганбегян А.Г. Экономика России на распутье... Выбор посткризисного пространства. – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, 2010. – 379 с.

13. Аганбегян А.Г. Экономика станет чуткой к обновлению. – М.: Новости, 1986. – 312 с.

14. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2000. – 176 с.

15. Аналитический доклад «Структурная модернизация финансовой системы России». Подготовлен при поддержке Института современного развития (ИНСОР) и Банка Москвы. – М., 2010. – 247 с.

16. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен / пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: Стандарты и качество, 2003. – 272 с.

17. Бажанов С.В. Российские банки. Прошлое и настоящее / С.В. Бажанов, М.Х. Лapidус, Ю.И. Львов [и др.]. – СПб., 2004. – 624 с.

18. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 303 с.

19. Балакина Р.Т. Проблемы и перспективы развития региональных банковских систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/2233.htm>

20. Банки получают государственные риски [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazeta.ru/financial/2011/02/01/3511978.shtml>

21. Банковское дело / под ред. В.И. Колесникова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 464 с.

22. Банковское дело / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.

23. Барыбин В.В. Банковский сектор Белгородской области и его роль в экономике региона / В.В. Барыбин, Г.В. Крыксин // Деньги и кредит. – 2001. – № 4. – С. 23–26.

24. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 24–31.

25. Бачинина Ю.П. Сравнительный анализ подходов к оценке конкурентоспособности регионов / Ю.П. Бачинина, И.В. Андропова // Инновационные технологии управления развитием ТЭК: региональный и отраслевой аспект: сборник научных трудов. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2006. – 120 с.
26. Белоглазова Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: Юрайт, 2011. – 422 с.
27. Бланк И.А. Управление прибылью. – Киев: Ника-Центр, 2004. – 544 с.
28. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. – Киев: Ника-Центр, 2005. – 599 с.
29. Богачев Е.Б. Экономика и банковский сектор: проблемы исследования и прогнозирования / Е.Б. Богачев, В.Д. Арнаутова, В.И. Полякова // Деньги и кредит. – 2001. – №12. – С. 40–43.
30. Богомоллов О.Т. Сложный путь интеграции России в мировую экономику // Проблемы прогнозирования. – 2003. – №2. – С. 3–16.
31. Богомоллова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомоллова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С. 113–120.
32. Боди З. Финансы: уч. пос. / З. Боди, Р.К. Мертон. – М.: Вильямс, 2004. – 592 с.
33. Бочкарев С.В. Формирование конкурентоспособной стратегии универсального банка / С.В. Бочкарев, Е.А. Почиковская // Проблемы современной экономики. – 2009. – №3 (31). – С. 218–222.
34. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – С. 179–182.
35. Бюджетирование. Технология Business Unit Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.martex.ru>
36. Валитов Ш.М. Региональные аспекты развития банковской системы и реального сектора экономики / Ш.М. Валитов, Е.Г. Кириченко // Финансы и кредит. – 2003. – №24 (138). – С. 2–8.
37. Варламова А.Н. Правовое обеспечение развития конкуренции: учебное пособие. – М.: Статут, 2010. – 301 с.

38. Введение в рейтинговую Систему CAMEL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bank-book.blogspot.ru/2008/03/camel.html>.

39. Ведев А.Л. Структурная модернизация финансовой системы России / А.Л. Ведев, Ю.А. Данилов, Н.И. Масленников [и др.] // Вопросы экономики. – 2010. – №5. – С. 26–42.

40. Газизуллин Н.Ф. Конкурентоспособность экономики: комплексный подход / Н.Ф. Газизуллин, А.Х. Нуруллина // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2 (34). – С. 532–534.

41. Герасимов, Б.Н. Методология организации клиентоориентированного бизнес-процесса / Б.Н. Герасимов, В.Е. Павлович // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. – 2008. – №3. – С. 225–230.

42. Герасимова Е.Б. Комплексный экономический анализ деятельности коммерческого банка // Финансы и кредит. – 2003. – №22. – С. 18–22.

43. Герчикова Н.М. Менеджмент. – М., 2010. – 512 с.

44. Гиляровская Л.Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л.Т. Гиляровская, С.Н. Паневина. – М., 2003. – 240 с.

45. Гимади И.Э. Влияние прямых зарубежных инвестиций в российский банковский сектор на его конкурентоспособность / И.Э. Гимади, Р.Ю. Луговцов. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. – 47 с.

46. Глобальный индекс конкурентоспособности. Портал конкурентоспособности Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://competitiveukraine.org/rus/r-gci>

47. Градов А.П. Национальная экономика. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.

48. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для студ. вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2004. – 494 с.

49. Гребенюк С.Г. Использование современных технологий банковских операций в розничном бизнесе // Финансы и кредит. – 2005. – №8. – С. 25–30.

50. Грушко А. Инструменты повышения конкурентоспособности многофилиального банка // Аналитический Банковский Журнал. – 2005. – №7. – С. 68–70.

51. Дарькин С.М. Использование ресурсов финансово-банковской системы региона для обеспечения безопасности его экономики // Финансы и кредит. – 2004. – №5 (143). – С. 37–42.
52. Деягин М. Типы развития региональных банковских систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [delyagin.ru/articles/2257.html](http://delyagin.ru/articles/2257.html).
53. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 418 с.
54. Деньги, кредит, банки / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: КноРус, 2009. – 558 с.
55. Дробышевский С.М. Анализ конкуренции в российском банковском секторе / С.М. Дробышевский, С.А. Пашенко. – М., ИЭПП, 2006. – 130 с.
56. Евсеев С. Экономическое пространство регионального банка // Вопросы экономики. – 1998. – №9. – С. 155.
57. Едророва В.Н. Особенности российских региональных банков (на примере Нижегородской области) / В.Н. Едророва, Н.П. Елисеева // Финансы и кредит. – 2007. – №24 (264). – С. 71–75.
58. Зарипова Т.Ю. Федеральный закон «О защите конкуренции»: вопросы регламентации рынка финансовых услуг // Современное право. – 2007. – №3. – С. 39–41.
59. Зражевский В.В. Конкурентоспособность российских банков // Аналитический Банковский Журнал. – 2007. – №7 (146). – С. 42–48.
60. Зражевский, В.В. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности банковской системы российской федерации: дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2008. – 399 с.
61. Информационный портал Банки.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/banks/ratings/?REGION\\_ID=157](http://www.banki.ru/banks/ratings/?REGION_ID=157).
62. Казимагомедов А.А. Операции и услуги коммерческих банков населению: учеб. пособ. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. – 128 с.
63. Капустина Л.М. Корпоративный клиент в системе маркетинга предприятия / Л.М. Капустина, А.В. Бабенкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 34–45.

64. Карминский А.М. Модели банковских рейтингов агентства Moody's. Банковские рейтинги финансовой устойчивости. – М.: ЦЭМИ РАН, 2009. – 36 с.

65. Кинев А.Ю. Условия формирования конкуренции в Российской Федерации // Административное право и процесс. – 2013. – №4. – С. 34–36.

66. Киселева И.А. Коммерческие банки: модели и информационные технологии в процедурах принятия решений. – М., 2002. – 400 с.

67. Коган А.М. Макрорегулирование высокоразвитого рынка: «невидимая рука», конкуренция, потребности системы. – М.: Маркет ДС, 2006. – 144 с.

68. Колесов П.Ф. Инвестиционная деятельность как фактор повышения конкурентных преимуществ коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2013. – 148 с.

69. Колесов П.Ф. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества российских банков на современном этапе развития // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2012. – №5. – С. 28–33.

70. Колесов П.Ф. Модель оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2012. – С. 77–81.

71. Кокорев В.И. Конкуренция: слагаемые факторы конкурентоспособности и успеха / В.И. Кокорев, В.А. Таран, В.А. Щегорцов. – Минск, 2003. – 323 с.

72. Копач В.Л. Региональные коммерческие банки Тюменской области // Научный электронный архив [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/5388>

73. Коробов Ю.И. Банковская конкуренция: роль, специфика, перспективы развития // Современная конкуренция. – 2007. – №1. – С. 87–93.

74. Коробов Ю.И. Банковское дело / Ю.И. Коробов, В.Э. Евдокимова, Е.А. Нестеренко; под ред. Г.Г. Коробова. – М.: Магистр, 2009. – 590 с.

75. Коробова Г.Г. Состоятельность банковского заемщика и ее оценка в условиях конкуренции // Банковские услуги. – 2005. – №7–8. – С. 20–24.

76. Королева Е.В. Мониторинг финансового состояния коммерческого банка в системе регулирования банковской деятельности // Финансы и кредит. – 2003. – №22. – С. 23–27.
77. Костерина Т.М. Банковское дело. – М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2008. – 243 с.
78. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии / Ф. Котлер. – М., 2004. – 272 с.
79. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб: Питер, 2011. – 800 с.
80. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. – М.: Вильямс, 2011. – 656 с.
81. Красавина Л.Н. Банковские риски. – М.: КноРус, 2008. – 231 с.
82. Красавина Л.Н. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 608 с.
83. Красавина Л.Н. Швейцарский опыт повышения конкурентоспособности банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.liveinternet.ru/users/mari\\_olesko/post143988300](http://www.liveinternet.ru/users/mari_olesko/post143988300)
84. Кремер К.И. Система показателей для институционального анализа региональных банковских систем // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2004. – №1. – С. 71–75.
85. Кудашева Ю.С. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук / Ю.С. Кудашева. – Ставрополь, 2007. – 221 с.
86. Кузякин С.В. Недобросовестная конкуренция на рынке банковских услуг // Административное право и процесс. – 2012. – №8. – С. 56–58.
87. Кулагин О.А. Оценка удовлетворенности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №8. – С. 56–60.
88. Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг: учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2002. – 198 с.
89. Куршакова Н.Б. Конкурентоспособность регионального банка // Деньги и кредит. – 2002. – №11. – С. 37–40.
90. Куршакова Н.Б. Особенности регионального банковского маркетинга при формировании инновационной политики // Маркетинг. – 2001. – №3. – С. 54–60.
91. Лаврушин О.И. Банковское дело / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева. – М.: КноРус, 2007. – 768 с.



92. Лаврушин О.И. Мировые тенденции развития банковской деятельности и банковских технологий // Современные банковские технологии: теоретические основы и практика / под ред. Н.Ф. Карпычевой. – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 10–15.

93. Лаврушин О.И. Основы банковского дела. – М.: КноРус, 2011. – 392 с.

94. Леонтьев В.В. Избранные произведения. В 3 т. – М.: Экономика, 2006. Т. 1. – 407 с. Т. 2. – 544 с. Т. 3. – 414 с.

95. Логвинов С.А. Особенности развития региональных банков // Сборник материалов Первой всероссийской научно-практической конференции «Регионы России: проблемы и перспективы экономического развития» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econference.ru/my/203/>

96. Лутошкина Н.К. Развитие форм и методов ценовой и неценовой конкуренции на рынке банковских услуг (на материалах Кировской области): дисс. ... канд. экон. наук. – СПб., 2012. – 181 с.

97. Магомедов Г.И. Конкуренция и конкурентные отношения на региональном рынке банковских услуг. – М.: Финансы и кредит, 2008. – 133 с.

98. Максимова Т.Н. Инвестиционный процесс в регионе. Оценка роли и проблем участия банков / Т.Н. Максимова, Э.В. Полянская, Т.Ю. Мазурина. // Деньги и кредит. – 2001. – №6. – С. 36–41.

99. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка: учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 399 с.

100. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/metodiki-v-marketinge/matriza-bostonskoj-konsaltingovoj-gruppy-bkg/>

101. Методика присвоения рейтингов кредитоспособности банков. Краткая версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/ratings/bankcredit/method/>

102. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб., 2006. – 272 с.

103. Моисеев С.Р. Анализ эффективности российских банков. – М.: Маркет ДС, 2007. – 126 с.

104. Мурычев А.В. Развитие розничного банковского бизнеса в регионах России // Деньги и кредит. – 2004. – №3. – С. 27–29.

105. Новаторов Э.В. Методика оценки качества банковских услуг // Практический маркетинг. – 2001. – №10. – С. 15–19.

106. Овчарова Е. Новые правила внутреннего контроля для банков и их влияние на конкуренцию в банковской сфере / Е. Овчарова, Ю. Осипова // Конкуренция и право. – 2013. – №1. – С. 32–34.
107. Овчинников В.В. Глобальная конкуренция. – М.: Ин-т экономических стратегий, 2007. – 357 с.
108. Орлова А.Н. Коммуникационная стратегия коммерческого банка // Банковские услуги. – 2005. – №12. – С. 7–13.
109. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер Серия: Сколково, 2014. – 288 с.
110. Официальный сайт агентства Marksw Webb Rank & Report. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marksw Webb.ru/about/>.
111. Официальный сайт Ассоциации российских банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.arb.ru](http://www.arb.ru)
112. Официальный сайт Росгосстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.krsdstat.ru](http://www.krsdstat.ru)
113. Официальный сайт Центрального Банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
114. Официальный сайт Fitch Ratings в СНГ и России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fitchratings.ru>
115. Павлюченко М.В. Исследование степени удовлетворенности клиентов качеством банковских услуг // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. – М.: РИОР, 2011. – С. 36–41.
116. Панков Н.М. Банковский сектор и реальная экономика Курской области / Н.М. Панков, А.А. Прибыльная // Деньги и кредит. – 2003. – №9. – С. 32–34.
117. Пенкина И. Российские банки в поисках новой стратегии и капитала // Банковские услуги. – 2006. – №1. – С. 8–10.
118. Писенко К.А. Правовое регулирование конкуренции и монополии в Российской Федерации: курс лекций / К.А. Писенко, И.А. Цинделиани, Б.Г. Бадмаев; под ред. С.В. Запольского. – М.: Российская академия правосудия; Статут, 2010. – 414 с.
119. Подопрigора В.Г. Конкурентоспособность бизнеса на основе клиенториентированного подхода (на примере банковского сектора) / В.Г. Подопрigора, Е.А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2012. – №3 (43). – С. 157–161.

120. Попова А.А. Формирование розничного продуктового ряда // Банковские услуги. – 2005. – №11. – С. 11–18.

121. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.

122. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 720 с.

123. Портер М. Конкуренция. – М.; СПб.; Киев: Вильямс. – 2006. – 608 с.

124. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

125. Предводителя М.Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителя / М.Д. Предводителя, О.Н. Балаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №2. – С. 90–100.

126. Прошкина И.С. Практика потребительского кредитования в коммерческих банках // Банковские услуги. – 2005. – №4. – С. 2–31.

127. Радковская Н.П. Маркетинг в коммерческих банках: учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, Знание, 2004. – 96 с.

128. Региональные банковские системы и инвестиционные процессы / Консорциум по вопр. приклад. эконо. исслед., Канадск. агентство по междунар. развитию [и др.]. – М.: ИЭПП, 2007. – 134 с.

129. Рейтинговое агентство Fitch Ratings [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/wikibank/fitch\\_ratings/](http://www.banki.ru/wikibank/fitch_ratings/).

130. Рейтинговое агентство Standard & Poors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.banki.ru/wikibank/standard\\_poors/](http://www.banki.ru/wikibank/standard_poors/).

131. Рейтинговые агентства и расшифровка рейтингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://finsector.com/rating\\_agencies.htm](http://finsector.com/rating_agencies.htm)

132. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. – М.: Прогресс, 1986. – 253 с.

133. Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. – М.: Маркет ДС, 2006. – 461 с.

134. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. – М., 2010. 608 с.

135. Рудько-Силиванов В.В. Некоторые особенности развития банковской системы Дальнего Востока // Деньги и кредит. – 1997. – №1. – С. 19–24.
136. Рыбин Е.В. Пути повышения конкурентоспособности российских банков. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 206 с.
137. Садков В.Г. Становление и перспективы развития региональных банковских систем / В.Г. Садков, О.П. Овчинникова, М.С. Поздняков // Деньги и кредит. – 1998. – №1. – С. 39–43.
138. Садков В.Г. Стратегические направления развития и перспективная модель региональных банковских систем / В.Г. Садков, О.П. Овчинникова. // Финансы и кредит. – 2006. – №5. – С. 2–7.
139. Сала-и-Мартин Х. Индекс глобальной конкурентоспособности 2012: рост продуктивности для поддержки восстановления экономики / Х. Сала-и-Мартин, Б. Бильбао-Осорио, Д. Бланк [и др.] // Всемирный экономический форум. – 2012. – С. 11–26.
140. Селянин С. И последние станут первыми // Эксперт-Урал. – 2006. – №14 (231). – С. 26–29.
141. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
142. Соколов Ю.А. Региональная банковская система: состояние, проблемы и перспективы развития / Ю.А. Соколов, В.В. Масленников, С.П. Гордеев // Финансы и кредит. – 2005. – №3 (171). – С. 2–8.
143. Солдатова В.И. Комментарий к Федеральному закону от 10 июля 2002 г. №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (постатейный) / В.И. Солдатова, Ю.В. Сапожникова. – М.: Юстицинформ, 2011. – 528 с.
144. Сысоева Е.Ф. Региональные особенности и направления воспроизводства финансовых ресурсов организаций // Финансы и кредит. – 2005. – №4 (172). – С. 6–14.
145. Тавасиев А.М. Конкуренция в банковском секторе России: уч. пособие для вузов / А.М. Тавасиев, Н.М. Ребельский; под ред. А.М. Тавасиева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 304 с.
146. Тарханова Е.А. Устойчивость коммерческих банков: учебное пособие. – Тюмень: изд-во ТюмГУ, 2007. – 186 с.
147. Татюнник А.В. Банковское дело / А.В. Татюнник, А.В. Турбанов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.

148. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

149. Трушина Н. Ричард Хейнсворт: «Сегодня необходим новый мировой игрок» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/s/richard-kheinsvort-segodnya-neobkhodim-novyi-mirovoi-igrok-10002668/>

150. Тютина А.И. Банковский сектор и реальная экономика / А.И. Тютина, М.А. Коршунов // Деньги и кредит. – 2001. – №2. – С. 43–45.

151. Уткин Э.А. Банковский маркетинг: учебник. – М.: Инфра-М, 2010 – 316 с.

152. Факторы и показатели конкурентоспособности банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://zdos.ru/nauka/view\\_art.php?id](http://zdos.ru/nauka/view_art.php?id)

153. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, Дашков и Ко, 2002. – 892 с.

154. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Маркет ДС, 2008. – 426 с.

155. Фетисов Г.Г. Монетарная политика и развитие денежно-кредитной системы России в условиях глобализации: национальный и региональные аспекты. – М.: Экономика, 2006. – 473 с.

156. Философова Т.Г. Управление конкурентоспособностью на современных мировых рынках: принципы, проблемы, практика. – М.: Научная книга, 2006. – 98 с.

157. Хайек Ф.А. фон. Дорога к рабству. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.

158. Хандруев А.А. Роль банков в обеспечении экономического роста в регионах Российской Федерации / А.А. Хандруев, М.В. Багдасаров [и др.] // Консалтинговая группа БФИ. – 2003. – 71 с.

159. Хашиева Л.Х. Ресурсная база кредитных организаций Южного федерального округа и основные тенденции ее развития // Финансы и кредит. – 2004. – №22 (160). – С. 6–10.

160. Хмелев А.О. Методология расчета стоимостных характеристик процессов / А.О. Хмелев, В.В. Шабалтий // Управление в кредитной организации. – 2007. – №4. – С. 12–19.

161. Чалов А.И. Комментарий к Федеральному закону «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (постатейный). – М.: Деловой двор, 2010. – 456 с.
162. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости). – М.: Экономика, 1996. – 349 с.
163. Черкашенко В. Экономика, кредитный бум и устойчивость банковской системы / В. Черкашенко, В. Федотов // Банковское дело. – 2006. – №2. – С. 50–57.
164. Черных С.И. Конкуренция как фактор развития банковских технологий // Современные банковские технологии: теоретические основы и практика. – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 64–72.
165. Шакуров И.Г. Конкурентоспособность регионального банка на рынке финансовых услуг // Проблемы современной экономики. – 2006. – №3/4 (19/20). – С. 112–114.
166. Шевченко И.В. Банковский капитал и инвестиционная привлекательность региона / И.В. Шевченко, Ю.В. Коновалова, Э.А. Кузнецов // Финансы и кредит. – 2003. – №9 (123). – С. 2–5.
167. Шевченко О.М. Защита конкуренции на товарных и финансовых рынках // Предпринимательское право. – 2006. – №1. – С. 31–37.
168. Шкаровский, С.И. Маркетинговые технологии: расширение банковского бизнеса. Региональный аспект. – М., 2004. – 112 с.
169. Шорохов В.П. Оценка конкурентоспособности региона / В.П. Шорохов, Д.Н. Колькин // Проблемы прогнозирования. – 2006. – №1. – С. 92–101.
170. Штирниманн И. Создание и деятельность иностранных банков в Швейцарии // Банковское право. – 2011. – №3. – С. 33–38.
171. Эджуорт Ф. Статьи по политической экономии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame\\_rightn\\_newlife.pl?type=in&links=../in/](http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame_rightn_newlife.pl?type=in&links=../in/)
172. Эзрох Ю.С. Новый подход к оценке конкурентоспособности коммерческого банка // Банковское дело. – 2012. – №1. – С. 68–74.
173. Эзрох Ю.С. Подходы к повышению конкурентоспособности коммерческого банка (на примере ОАО «Ханты-Мансийский банк») // Сибирская финансовая школа. – 2011. – №6. – С. 203–208.
174. Эзрох Ю.С. Усиление финансового мониторинга – фактор повышения конкурентоспособности банков в России? // Юрист. – 2012. – №17. – С. 22–26.

175. Энциклопедия производственного менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www. up-pro.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost.html?gclid=CKjCx9bOgLcCFah8cAo dkDkANA](http://www.up-pro.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost.html?gclid=CKjCx9bOgLcCFah8cAo dkDkANA)

176. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

177. Якимова И.А. Анализ деятельности банка по методике CAMELS (опыт надзорных органов США) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/s/analiz-deyatelnosti-banka-po-metodike-camels-opit-nadzornih-organov-ssha-2496456/#ixzz2K1lQKq6R>

178. Ярыгина И.З. Банковские системы и банки в условиях развития геоэкономики. – М.: Фин. акад. при Правительстве РФ, 2006. – 340 с.

179. Fight A. Understanding international bank risk // A. Fight. The Atrium, Southern Gate, Chichester, England: John Wiley & Sons, 2004. – 235 p.

180. Frost S.M. The bank analyst's handbook: money, risk, and conjuring tricks // S.M. Frost. Chichester, England: John Wiley and Sons, 2004. – 574 p.

181. Genay, Hesna. Recent Trends in Deposit and Loan Growth: Implications for Small and Large Banks / H. Genay. Federal Reserve Bank of Chicago, Chicago Fed Letter, number 160, December, 2000.

182. Moody's [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/banks/ratings/agency/card/?raID=228>

183. Parasuraman A. SERVQUAL: a Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perseptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry // Journal of Retailing (Spring 1988). – Vol. 69. – P. 12–40.

184. Retail Bank Rank 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/research/?id=3488215>

Приложение 1

Формы опросных листов

Инструкция: обращаемся к Вам с просьбой высказать свое мнение о тех критериях, которым должны соответствовать услуги банка. Полностью соглашаетесь с утверждением — обведите цифру 5, категорически не согласны – цифру 1.

Анкета [105, с. 15–19; 125, с. 90–100].

Таблица

M1	В банке должно быть наличие современной оргтехники и оборудования	5	4	3	2	1
M2	Интерьер помещения в банке представлен в отличном состоянии	5	4	3	2	1
M3	Персонал выглядит достойно и привлекательно, приятной внешности и опрятен	5	4	3	2	1
M4	Качество и фактура информационных материалов (буклетов, проспектов) в банке представлена на высоком уровне	5	4	3	2	1
H1	В банке оказываются услуги своевременно	5	4	3	2	1
H2	Сотрудники банка максимально прилагают усилия для решения проблем клиента	5	4	3	2	1
Б	Банк имеет положительную репутацию	5	4	3	2	1
H4	Услуги банка предоставляются клиентам качественно и в срок	5	4	3	2	1
H5	Банк не допускает ошибок и недочетов по операциям	5	4	3	2	1
O1	Сотрудники банка профессиональны	5	4	3	2	1
O2	Сотрудники банка оказывают услуги качественно и своевременно	5	4	3	2	1
O3	Персонал банка постоянно помогает клиентам при решении возникающих вопросов	5	4	3	2	1
O4	Операционисты всегда удовлетворяют просьбам клиента	5	4	3	2	1



*Продолжение таблицы*

У1	Сотрудничество между клиентом и сотрудником банка строится на взаимном уважении и доверии	5	4	3	2	1
У2	Банк удовлетворяет потребности клиента в безопасности	5	4	3	2	1
У3	Клиентоориентированность сотрудников банка	5	4	3	2	1
У4	Руководство банка оказывает полноценную помощь сотрудникам в эффективном обслуживании клиентов	5	4	3	2	1
С1	Индивидуальный подход к каждому клиенту	5	4	3	2	1

Приложение 2

Методика оценки удовлетворенности персонала

Факторы поддержки	Факторы мотивации
Постоянная часть зарплаты	Возможность профессионального и личностного роста.
Льготы и соцпакет.	Содержание и разнообразие самой работы
Психологический климат	Переменная часть зарплаты
Стиль управления руководителя	Признание со стороны руководителей и коллег
Физические условия труда	Личная ответственность
Стабильность	Работа в команде
Режим труда и отдыха	Статус в организации.
Самостоятельность в работе	Возможность продвижения
Корпоративные мероприятия	Здоровая состязательность в коллективе.
Полное и своевременное информирование	
Участие в принятии решений.	
Престиж предприятия	
Корпоративная культура	
Политика руководства	

Сотрудникам необходимо измерить все из указанных факторов от 0 до 10. Оценки используются для вычисления корректирующих

коэффициентов, которые отражают долю каждого фактора в общей удовлетворенности работника. Чтобы учесть отношение сотрудника к конкретному фактору, полученные оценки удовлетворенности (от 1 до 10) нужно умножить на корректирующие коэффициенты, а после сложить.

### Приложение 3

#### Анкета Оценка руководителя

Оцените по пятибалльной шкале уровень профессиональной и управленческой подготовки оцениваемого руководителя, его личностные качества. Для крайних значений шкал (1 и 5 баллов) даны необходимые пояснения. Обведите кружком тот балл, который, по Вашему мнению, наиболее соответствует уровню оцениваемого руководителя.

1 – очень низкий уровень.

2 – низкий уровень.

3 – удовлетворительный уровень (соответствует стандарту).

4 – хороший уровень.

5 – отличный уровень.

Оценка профессионального опыта:

1. Уровень профессиональной подготовки, руководитель обладает достаточными профессиональными знаниями и навыками?

2. Уровень не позволяет правильно ориентироваться в особенностях деятельности подразделения

3. Уровень знания нормативных актов, отечественного и зарубежного опыта

4. Плохо знает нормативные акты.

Управленческая подготовка.

1. Знание принятых на предприятии способов решения проблем.

2. Часто обращается не по адресу.

3. Умение работать с документами.

4. Распределяет работу с документами плохо.

5. Умение работать с людьми.

6. Отсутствует контроль.

7. Способность к деловому общению.

8. Не стремится к взаимопониманию.

9. Умение организовать эффективную деятельность подразделения.

10. Задания распределяются нецелесообразно.

Личностные характеристики

1. Ответственность.

2. Склонен переоценивать свои возможности.

3. Умение доводить начатое дело до конца.

4. Только под контролем.

5. Умение ориентироваться в сложной ситуации.

6. Теряется в сложных ситуациях.

## Приложение 4

### Таблица

#### Анализ кадровой политики

№	Элементы кадровой политики	Параметры оценки	Методы оценки
1	Система набора персонала	Источники набора	Анализ документов, интервью
		Эффективность использования отдельных источников набора	Статистический анализ
		Резерв кандидатов	Анализ документов, статистический анализ
2	Система отбора персонала	Процедура отбора	Анализ документов, наблюдение
		Методы и технологии отбора	Анализ документов, наблюдение
		Квалификация менеджеров по подбору персонала	Наблюдение, экспертная оценка, анкетный опрос
3	Система адаптации персонала	Наличие (отсутствие) системы поддержки молодых или вновь принятых работников в организацию	Анализ документов
		Формы и методы адаптационной работы	Наблюдение, анализ документов

*Продолжение таблицы*

1	2	3	4
		Анализ проявлений дезадаптации у молодых и вновь принятых работников	Анкетный опрос
4	Система мотивации персонала	Нормативное обеспечение системы мотивации персонала	Анализ документов
		Анализ видов мотивационных воздействий на персонал организации (материальная, моральная, социальная мотивация)	Контент-анализ, наблюдение
		Оценка мотивированности персонала на работу в организации	Анкетный опрос
5	Система внутрифирменного обучения	Выявление и оценка потребностей персонала в обучении	Анализ документов, анкетный опрос
		Планирование системы ВФО	Анализ документов
		Содержательный анализ основных направлений и методов ВФО	Анализ документов
		Оценка эффективности процесса и результатов обучения	Анкетный опрос
6	Аттестация как инструмент оценки эффективности и результативности работы персонала	Наличие (отсутствие) системы оценки персонала в организации	Наблюдение, анализ документов
		Методическое обеспечение аттестационной процедуры	Анализ документов
		Внедрение результатов аттестации в систему работы с персоналом (следствия аттестации: влияние на продвижение и ротацию, на оплату труда, на формирование состава работников в подразделениях)	Наблюдение, анализ документов

Окончание таблицы

7	Планирование карьеры	Наличие (отсутствие) системы планирования карьеры	Наблюдение, анализ документов
		Анализ системы формирования резерва на выдвижение	Контент-анализ
		Система выдвижения и продвижения специалистов и руководителей	Анализ документов
8	Оценка приверженности и трудом сотрудников организации	Оценка удовлетворенности персонала различными аспектами организации и содержания труда	Анкетный опрос
		Оценка лояльности сотрудника к организации	Анкетный опрос
		Оценка привлекательности для работников различных аспектов организационной культуры	Анкетный опрос

По каждому параметру выставляется оценка по 5-балльной шкале:

5 – отлично;

4 – хорошо;

3 – удовлетворительно;

2 – неудовлетворительно;

1 – полное отсутствие деятельности по данному параметру.

Затем выводится суммарное значение по всем параметрам.

Для заметок

Для заметок

Для заметок



*Научное издание*

Шапошников Артем Михайлович

**МЕЖБАНКОВСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ  
И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

Монография

Чебоксары, 2020 г.

Редактор *А.М. Шапошников*

Компьютерная верстка и правка *Е.В. Кузнецова*

Дизайн обложки *Н.В. Фирсова*

Подписано в печать 19.02.2020 г.

Дата выхода издания в свет 28.02.2020 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 7,44. Заказ К-609. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12

+7 (8352) 655-731

[info@phsreda.com](mailto:info@phsreda.com)

<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75

+7 (8352) 655-047

[info@maksimum21.ru](mailto:info@maksimum21.ru)

[www.maksimum21.ru](http://www.maksimum21.ru)