

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, заместитель рук – ля  
ККО «Челябинск Локомотив»  
АО Альфа Банк

\_\_\_\_\_ Е.В. Ряснянская  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Повышение конкурентоспособности кредитных организаций на  
примере АО «Альфа-Банк»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.08.2019.1909.ВКР

Руководитель работы,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ М.С.Кувшинов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,  
студентка группы ВШЭУ–359

\_\_\_\_\_ А.Р.Солодилова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель кафедры

\_\_\_\_\_ Е.Ю.Куркина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

г. Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Солодилова А.Р. Повышение конкурентоспособности АО «Альфа Банк» – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-359, 2019, 137 с., 12 ил., 31 табл., библиогр. список – 65 наим.

Целью магистерской выпускной квалификационной работы являлось повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банк». В результате проведенного исследования были решены следующие задачи: изучение основ конкурентоспособности банковской деятельности; оценка состояния и направлений развития АО «Альфа-Банк»; анализ методов оценки и направлений повышения конкурентоспособности; обоснование проблемы по повышению конкурентоспособности АО «Альфа-Банк»; разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банк».

В результате проведенного исследования предложен комплекс мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности АО «Альфа-Банка», а именно: методика повышения конкурентоспособности АО «Альфа-Банк» в сегменте розничных банковских услуг; алгоритм формирования стратегического позиционирования и операционной модели, методику повышения конкурентоспособности АО «Альфа-Банка»; корректировка стратегии развития маркетинга АО «Альфа-Банка»; механизм внедрения дополнительных приложений, а также инструментов интернет-банкинга и использования электронных каналов АО «Альфа-Банка»; разработка четырех основных каналов привлечения клиентов в АО «Альфа-Банке»; разработаны рекомендации по формированию перспективной модели механизма адаптации инноваций в АО «Альфа-Банке» и оценке их эффективности. Предложенные мероприятия могут быть рекомендованы для практической деятельности в коммерческих банках.

## ANNOTATION

Solodilova A.R. Increasing the competitiveness of Alfa-Bank JSC. – Chelyabinsk SUSU ZEU-359, 2019, 137 p., 12 ill., 31 tables., bibliograms. list – 65 naim.

The aim of the master's final qualification work was to increase the competitiveness of Alfa-Bank JSC on the international market. As a result of the research, the following tasks were solved: studying the fundamentals of the competitiveness of banking activities; assessment of the state and development trends of Alfa-Bank; analysis of assessment methods and directions for increasing competitiveness; substantiation of the problem of increasing the competitiveness of Alfa-Bank; development of measures aimed at increasing the competitiveness of Alfa-Bank.

As a result of the study, a whole complex of improving the competitiveness of Alfa-Bank JSC on the international market was proposed, namely: the method of increasing the competitiveness of ABA-Bank JSC in the segment of retail banking services; algorithm for forming strategic positioning and operating model, methodology for increasing the competitiveness of Alfa-Bank; updating the marketing development strategy of Alfa-Bank; mechanism for the implementation of additional applications, as well as Internet banking tools and the use of electronic channels of Alfa-Bank; development of four main channels for attracting clients to Alfa-Bank; recommendations on the formation of a perspective model of the adaptation mechanism of innovations in JSC "Alfa-Bank" and evaluation of their effectiveness were developed.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА И ИНСТРУМЕНТОВ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ	
1.1 Понятие конкуренции, ее особенности в банковской сфере и закономерности развития межбанковской конкуренции.....	11
1.2 Методы оценки межбанковской конкуренции.....	25
1.3 Современные концепции повышения конкурентоспособности банков....	35
2 ПОТЕНЦИАЛ РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНКА	
2.1 Финансовая диагностика АО «Альфа-Банк».....	46
2.2 Оценка уровня конкурентоспособности АО «Альфа-Банка».....	61
2.3 Анализ возможностей повышения состояния конкурентоспособности АО «Альфа-Банка».....	71
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНКА»	
3.1 Современное состояние дистанционных механизмов в АО «Альфа-Банк».....	79
3.2 Пути повышения конкурентоспособности АО «Альфа-Банка .....	92
3.3 Повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банка» на основе совершенствования технологий интернет-банкинга и развития электронных каналов.....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	129
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	132
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	138

## ВВЕДЕНИЕ

Исследование конкуренции на рынке банковских услуг имеет важное значение с позиции обеспечения компетентного регулирования банковской конкуренции, целенаправленного формирования позитивных условий, обеспечивающих развитие эффективной конкуренции между участниками финансового рынка России, поиска адекватных способов противодействия недобросовестной конкуренции и монополизации рынка.

Создание условий для развития конкуренции на рынке банковских услуг является одним из ключевых факторов эффективной реализации конституционного принципа единства экономического пространства и свободного перемещения финансовых услуг. Конкуренция побуждает к эффективным действиям на рынке, заставляя предлагать клиентам более широкий ассортимент продуктов и услуг по более привлекательным ценам и лучшего качества, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности производства и перераспределения экономических ресурсов.

Под банковской конкуренцией следует понимать экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и соперничества между кредитными организациями в целях обеспечения лучших возможностей реализации банковских продуктов и услуг, максимально более полного удовлетворения разнообразных потребностей клиентов и получения наибольшей прибыли в данных условиях. Конкуренция непосредственно влияет на равновесие на финансовом рынке и, тем самым, на стабильность экономической системы России в целом, что крайне немаловажно в контексте имеющих место в настоящий момент кризисных макроэкономических явлений.

Конкуренция как важнейший элемент рыночной экономики с давних пор находится в центре внимания экономистов. Значительный вклад в разработку теории конкуренции внесли зарубежные исследователи: А. Смит, Д. Рикардо, Дж. С. Милль, А. Курно, Ф. Эджуорт (ценовая конкуренция и идеи совершенной

конкуренции); У.С. Джевонс (смешивание концепций рынка и конкуренции); М. Портер (теория конкурентных преимуществ). Проблемам конкурентоспособности и позиционирования новых продуктов посвящены работы зарубежных (Ф. Котлера, Д. Траута, П. Роуза, А. Стрикленда, А. Томпсона) и отечественных (В. Е. Черкасова, Л. А. Плотницыной, О.И. Лаврушина, В.М. Гальперина, И.Б. Андреева и т.д.) ученых. Вместе с тем, при достаточно большом объеме научной литературы, посвященной различным аспектам поставленной проблемы, остаются недостаточно изученными теоретико-методологические и практические аспекты конкурентных отношений на рынке банковских услуг России в современных условиях. Не получили достаточного освещения и вопросы регулирования банковской конкуренции, что обуславливает актуальность данного исследования.

Объектом исследования является Акционерное Общество «Альфа-Банк».

Предметом исследования является управление банковской деятельностью, направленной на повышение конкурентоспособности кредитной организации.

Целью работы является повышение конкурентоспособности АО «Альфа - Банк».

Для реализации цели магистерской выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

1. Анализ основных положений основ конкурентоспособности банковской деятельности.
2. Оценка состояния и направлений развития АО «Альфа-Банк».
3. Анализ современных методов оценки и направлений повышения конкурентоспособности.
4. Обоснование направлений по повышению конкурентоспособности АО «Альфа-Банк».
5. Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банк».

Теоретико-методологическую основу магистерской работы составляют труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, внесших значительный вклад в развитие теории конкуренции, исследование вопросов формирования конкуренции на современном рынке банковских услуг в условиях глобализации.

Исследование базируется на применении общенаучных методов познания, методов системного, структурно - функционального, статистического анализа, приемов группировки и обобщения, экономико-математических методов.

В магистерской работе используются статистические данные Федеральной службы государственной статистики, статистические базы данных крупных финансовых организаций, экспертные прогнозы и оценки агентства «Эксперт РА», а также материалы по вопросам теории конкуренции и межбанковской конкуренции, представленные в монографиях, периодических изданиях, в сети Интернет.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА И ИНСТРУМЕНТОВ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

## 1.1 Понятие конкуренции, ее особенности в банковской сфере и закономерности развития межбанковской конкуренции

Современное положение банковской системы России и экономики страны в целом претерпевает изменения, связанные с ограничительными мерами, введенными странами Европейского союза, США и другими. В условиях нестабильности отношений между ведущими странами мира и в связи с переменами в глобальной экономике актуальными становятся такие характеристики, как стабильность и конкурентоспособность банковской системы.

При этом особо повышается роль национальной финансово-банковской системы в обеспечении экономической безопасности страны и в предотвращении усиления финансовой зависимости России от международных банков. Перед экономикой России поставлены такие задачи, как усиление экономического суверенитета страны, поддержка банковского сектора, обеспечение финансовой стабильности, усиление и сохранение своих рыночных позиций в условиях активного влияния на банковский сектор финансово-экономической политики других стран. Эти задачи могут быть решены при достижении высокого уровня конкурентоспособности национальной банковской системы России в целом и отдельно взятого банка в частности. Само становление, развитие и зрелость рыночной конкуренции можно представить в виде схемы (рисунок 1).

Банковская система как часть системы современного общества непосредственно интегрирована в экономику страны и не может существовать отдельно. Магистерское исследование направлено на рассмотрение теоретических и методических аспектов повышения конкурентоспособности коммерческого банка. Термин «конкуренция» произошел от латинского слова «concurrere», которое переводится как «сталкиваться». [25]





Рисунок 1 – Особенности конкурентоспособности коммерческого банка

Банковская конкуренция побуждает субъекты рынка (коммерческие банки) применять наиболее целесообразную и эффективную модель организации бизнес-процессов (наиболее рациональное использование имеющегося экономического, кадрового и иного потенциалов) с целью максимизации прибыли. [12]

Подобная трактовка дает возможность уточнить определение понятия «конкурентоспособный банк». Конкурентоспособный банк – это кредитная организация, имеющая хорошее стабильное финансовое состояние, занимающая запланированный заранее сегмент рынка, приносящая прибыль своим владельцам и способная в долгосрочной перспективе погасить все взятые на себя обязательства. Анализ трудов ученых-экономистов, занимающихся проблематикой конкурентоспособности, позволил детализировать сущность понятия и сделать выводы, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Особенности конкурентоспособности коммерческого банка

Обобщая теоретические подходы к понятию «конкурентоспособность банковской системы», можно констатировать, что ее сущность заключается в способности банковской системы страны конкурировать с банковскими системами стран с развитой рыночной экономикой, а также в способности национальных кредитных организаций конкурировать между собой. Уровень конкурентоспособности определяется функциональной ролью национальной банковской системы в экономике Российской Федерации, уровнем финансовой устойчивости и качеством корпоративного управления.

Конкурентоспособность банковской системы является универсальным инструментом и ключевым звеном в решении задач по повышению конкурентоспособности России. От конкурентоспособности российской банковской системы зависит развитие национальной промышленности, в том числе, обрабатывающих и высокотехнологичных отраслей. Также от уровня банковской системы, от развития кредитования напрямую зависит благосостояние российских граждан. [4]

Банки, участвуя в конкурентной борьбе, совершенствуют механизмы осуществления бизнес-процессов, внедряют новые технологии, продукты и

услуги, осуществляют интеграционные процессы с целью увеличения своей конкурентоспособности.

Конкурентное преимущество коммерческого банка – узкая характеристика деятельности коммерческого банка, которая, с одной стороны, способна эффективно удовлетворять потребности действующих и потенциальных клиентов, с другой – может приносить прибыль банку в настоящем или будущем. Конкурентные преимущества должны формироваться на трех основных принципах:

1. Базирование на особенностях банка (финансовом положении, возможности политической поддержки, качественной системе осуществления бизнес-процессов и т.д.) для предоставления отличной от конкурентов услуги, в том числе по скорости оказания и её стоимости. [18]

2. Удовлетворение действительных и потенциальных желаний целевой клиентской группы, т.е. совокупности клиентов (физические лица, малый, крупный, системообразующий бизнес и т.д.), на которых ориентируется конкретный банк, исходя из своих возможностей и стратегии развития.

3. Обеспечение долговременных отношений с клиентами, позволяющих получить не единовременный крупный доход от одной сделки, но, обеспечив приемлемый уровень рентабельности, сохранить партнерские отношения на максимально длительный срок, оказывая весь комплекс банковских услуг.

Важным конкурентным преимуществом, в особенности для активных операций, может являться цена банковской услуги, которая подвержена влиянию внутренних (себестоимость, необходимая рентабельность, выбранная маркетинговая стратегия и т.п.) и внешних факторов (уровень цен, соотношение спроса и предложения на данные услуги и т.п.).

Основное отличие качества от конкурентоспособности банковской услуги состоит в том, что качество – это параметры, заложенные в момент разработки и внедрения услуги; они проявляются только в ходе фактического использования, в то время как конкурентоспособность – параметр, устанавливаемый на момент

продажи услуги, который можно определить в сравнении с предложениями других кредитных организаций.

Удобство является важным конкурентным преимуществом для современного банка, формирование которого включает в себя развитость сети дополнительных офисов, собственной банкоматной сети, режим работы офисов, построение бизнес-модели «одно окно».

Исходя из проведенного анализа теорий и концепций отечественных и зарубежных ученых и собственных исследований автор обобщает в краткой форме основные факторы, влияющие на банковскую конкурентоспособность (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность банка

Тип	Показатели	Факторы, влияющие на конкурентоспособность коммерческого банка
Внешние	Качественные	Государственное регулирование банковской деятельности. Состояние отечественных и зарубежных фондовых рынков. Степень доверия к банковской системе. Лояльность государственных органов власти.
	Количественные	Насыщенность территории обслуживания банками-конкурентами. Условия предоставления услуг банками-конкурентами. Общая экономическая ситуация в стране/регионе. Рентабельность активов банков-конкурентов.
Внутренние	Качественные	Надежность, доверие к банку – уверенность клиентов в неукоснительном выполнении банком взятых на себя обязательств. Качество услуг – критическая оценка клиентом степени удовлетворенности его финансовых потребностей в соответствии с заранее заявленными количественными и качественными параметрами. Удобство оказания услуг – легкость получения услуги для клиента. Сопутствующий сервис – консультации, юридическое и техническое сопровождение. Имидж – целостная совокупность ассоциаций и впечатлений, представляющая банк в сознании потребителя. Коммуникации с потребителями – получение информации об уровне оказанных услуг и использование её в работе по повышению конкурентоспособности банка. Иновативность – способность и возможность банка к внедрению прогрессивных технологий работы.

## Окончание таблицы 1

Тип	Показатели	Факторы, влияющие на конкурентоспособность коммерческого банка
Внутренние	Количественные	<p>Финансовое состояние как базис коммерческой деятельности.</p> <p>Рентабельность активов банка – комплексно характеризует степень эффективности использования ресурсов банка.</p> <p>Качество активов и пассивов – определяет тактику и стратегию работы банка.</p> <p>Цена и иные существенные условия предоставления банковских услуг.</p> <p>Количество точек продаж и действующих банкоматов.</p>

Банковская конкуренция это процесс соперничества коммерческих банков и прочих кредитных организаций, в ходе которого они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке кредитов и банковских услуг. Она имеет целый ряд специфических черт, отличающих ее от конкуренции в других секторах рынка.

Особенности банковской конкуренции состоят в следующем:

- банковская конкуренция отличается развитостью форм и высокой интенсивностью;

- конкурентами коммерческих банков выступают многие другие категории конкурентов. С универсальными банками конкурируют специализированные банки (сберегательные, ипотечные, инвестиционные банки), небанковские кредитные организации, нефинансовые организации (кредитные союзы, ломбарды, лизинговые компании); [11]

- конкурентное пространство представлено многочисленными банковскими рынками, на одних из которых банки выступают как продавцы, на других как покупатели;

- внутриотраслевая конкуренция носит преимущественно видовой характер, что связано с дифференциацией банковского продукта и услуг;

- банковские продукты и услуги могут взаимозаменять друг друга, но не имеют конкурентоспособных «внешних» (небанковских) заменителей, в связи с чем межотраслевая конкуренция осуществляется преимущественно посредством перелива капитала;

– в банковском деле отсутствует ряд входных барьеров, характерных для многих отраслей, что ведет к относительно большей интенсивности конкуренции в этой сфере;

– ограничения ценовой конкуренции выдвигают на первый план проблемы управления качеством банковского продукта, услуги рекламы;

– банковские рынки являются рынками дифференцированной олигополии, предоставляющими широкие возможности для кооперации и согласования рыночной политики различных кредитных организаций;

– наряду с индивидуальной может иметь место групповая банковская конкуренция. [10]

**Для любого банка весьма важны те факторы, исходя из которых устанавливается уровень конкурентоспособности на межбанковском уровне на международном рынке. Стратегия каждого банка подразумевает качественное повышение уровня конкурентоспособности на международном рынке. Нами уточнены и дополнены важнейшие закономерности, которые в условиях глобализации мировой экономики влияют на формирование и развитие современной зрелой межбанковской конкуренции (таблица 2).**

Таблица 2 - Важнейшие закономерности, определяющие развитие современной зрелой межбанковской конкуренции в условиях глобализации мировой экономики

Закономерности	Усиливающие конкурентное поведение банков	Способствующие монопольному поведению банков
1	2	3
Рост эффективности и числа конкурентов	+	
Диверсификация деятельности	+	
Возможность пополнения ресурсной базы избранных банков за счет размещения в них бюджетных средств		+
Глобализация и интернационализация рынка	+	
Концентрация и централизация банковского капитала		+
Рост межотраслевой мобильности факторов производства	+	
НТП, рост расходов на НИОКР в банковской сфере		+
Эффективная государственная конкурентная и антимонопольная политика	+	

## Окончание таблицы 2

Закономерности	Усиливающие конкурентное поведение банков	Способствующие монопольному поведению банков
1	2	3
Развитие инфраструктуры финансового рынка	+	
Протекционистская политика государства и регионов		+
Участие государства и регионов в капитале лидеров банковского рынка		+
Наличие групповых взаимосвязей банков, проводящих скоординированную рыночную политику		+
Распределенность собственности в банковской сфере среди множества независимых субъектов	+	
Поддержка регионом устойчивых региональных банков в их конкуренции с крупными центральными и иностранными банками	+	
Межрегиональный ресурсообмен, возможность свободного перелива капитала	+	

В банковской конкурентной стратегии важно учитывать формы конкуренции внутриотраслевую и межотраслевую. Каждая из них характеризуется своими методами. На современном российском банковском рынке присутствует внутриотраслевая конкуренция и ее основные формы: предметная и видовая, хотя и с определенными оговорками.

Предметная банковская конкуренция возможна, как правило, при предоставлении массовых, однородных, стандартизированных услуг. Это характерно, например, для различных вкладов населения. Как правило (но не обязательно), в этих случаях используется ценовая конкуренция – различные проценты по однотипным вкладам в разных банках. Вместе с тем одинаковая процентная ставка может быть дополнена другими, бесплатными услугами, например, перечисление с банковского вклада платы за коммунальные услуги. Поскольку далеко не все услуги являются массовыми, стандартизированными, многие из них направлены на учет интересов конкретного клиента.

Внутриотраслевая конкуренция на современном российском банковском рынке существует преимущественно в форме видовой конкуренции. С позиций банковского маркетинга это должно означать, что разработка нового

ассортимента банковских продуктов и услуг (в рамках существующего вида) еще не обеспечивает конкурентного преимущества, если она не подкреплена мерами по формированию потребительских предпочтений.

Межотраслевая конкуренция в банковской сфере, как правило, имеет место между банками, интересы которых ранее не пересекались. Для банковского дела в целом и для условий современной России преобладающим видом межотраслевой конкуренции является перелив капитала. Это осуществляется при попытках банков завоевать себе место в новых отраслях и при проникновении новичков на традиционные банковские рынки. [9]

Рассмотрим отдельные аспекты ценовой и неценовой конкуренции. Обычно ценовую конкуренцию делят на открытую и скрытую. С точки зрения конкуренции в среде производства при открытой ценовой конкуренции идет широкое оповещение о снижении цены. При скрытой конкуренции при выпуске товара с существенно улучшенными качественными характеристиками его цена поднимается, но непропорционально мало. [12]

Особенностью ценовой конкуренции в банковской сфере является отсутствие четкой взаимосвязи потребительской стоимости банковского товара и его стоимости (цены). Поэтому граница между скрытой и открытой конкуренцией размыта, условна, а рамки маневра с процентными ставками, комиссионными, тарифами на услуги и т.п. весьма подвижны. Кроме того, постоянные клиенты банка могут воздействовать на цену банковского товара в сторону ее снижения. [14]

Ценовая конкуренция всегда имеет определенные пределы, которые суживают ее (конкуренции) возможности. К ним в первую очередь, относятся различные формы государственного воздействия в виде прямого ограничения (размеры минимальных и максимальных ставок, фиксированных ставок по льготным государственным кредитам и т.п.) и косвенного регулирования, прежде всего, в виде мер денежно-кредитной политики, ставок рефинансирования и т.п. [10]



Ограниченность ценовой конкуренции определяется и тем обстоятельством, что существуют пределы цен на банковские товары, ниже которых банк не получает прибыль.

Современные коммерческие банки функционируют как рынки продавцов или покупателей практически во всех рыночных секторах, в каждом из них банковская конкуренция приобретает специфические черты. Подробная структура конкуренции в банковском секторе представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура конкуренции в банковском секторе экономики

Сегмент банковского рычага	Реализуемые на банковском рынке продукты	Продукты-субституты (межотраслевые)	Банковские конкуренты
1	2	3	4
Рынок вкладов (депозитов) населения	Банковские вклады: – до востребования; – срочные; – сберегательные	Ценные бумаги Траст Страховка	Эмитенты ценных бумаг. Трастовые компании и компании, имеющие право доверительного управления (пенсионные фонды, инвестиционные корпорации). Страховые компании
Рынок вкладов (депозитов) юридических лиц	Банковские вклады: – до востребования; – срочные.	Ценные бумаги Траст Страховка	Эмитенты ценных бумаг. Трастовые компании и компании, имеющие право доверительного управления (пенсионные фонды, инвестиционные корпорации). Страховые компании
Инвестиционный рынок	Банковские инвестиции	Инвестиции государственные. Инвестиции инвестиционных компаний и фондов	Государство Инвестиционные компании
Факторинговый и форфейтинговый бизнес	Инкассирование долгов, дебиторской задолженности, покупка оборотных ценных бумаг, экспортных требований	Аккредитивы, вексельное кредитование, краткосрочное кредитование	Специальные факторинговые фирмы, специализированные форфейтинговые компании
Лизинговый бизнес	Продажа машин, оборудования, средств транспорта	Потребительский лизинг	Специализированные лизинговые компании

### Окончание таблицы 3

Сегмент банковского рычага	Реализуемые на банковском рынке продукты	Продукты-субституты (межотраслевые)	Банковские конкуренты
1	2	3	4
Доверительное управление имуществом	Управление предприятиями, имущественными комплексами, ценными бумагами,	Сдача в аренду Траст Страховка	Брокерские фирмы, трейдерские компании. Трастовые компании и компании, имеющие право доверительного управления (пенсионные фонды, инвестиционные корпорации)
Кредитный рынок	Банковские кредиты	Коммерческие кредиты Ростовщический кредит Долговые ценные бумаги	Предприятия финансового и нефинансового сектора, имеющие свободные денежные ресурсы Частные лица Ломбарды
Рынок безналичных платежей	Денежные расчеты Денежные переводы	Векселя Расчеты по чекам	Почтовые учреждения Платежные системы

1. Рынок средств производства и производственных услуг. На него коммерческие банки выходят в роли продавцов банковских услуг для предприятий (расчётное обслуживание, ведение счетов, управление финансами субъектов хозяйствования), (кредитование производственных объектов), а также в роли покупателей производственных ресурсов (приобретение офисного оборудования). [17]

2. Рынок предметов потребления и потребительских услуг. Здесь банки выступают как финансовые посредники (выдача ссуд на покупку товаров в кредит в магазинах), но иногда и как покупатели (организация приёмов в рамках работ с общественностью). [17]

3. Рынок труда: Он является целевой областью кадровой политики банков, которым неизбежно приходится время от времени обновлять или пополнять свой персонал, выходя на этот рынок в качестве покупателей.

4. Рынок интеллектуально – информационного продукта. На нем банки могут действовать как продавцы банковских услуг (финансовое консультирование), и

как покупатели производственных ресурсов (программное обеспечение для ЭВМ).

5. Рынок недвижимости. Здесь банки выступают чаще всего как финансовые посредники, реже – как отдельные покупатели (приобретение земельных участков и помещений для офисов) или продавцы (реализация залога по невозвращенному ипотечному кредиту). [10]

6. Финансовые рынки. В этой сфере банки являются одним из главных действующих лиц. Конкуренция на финансовом рынке осуществляется по следующим направлениям. На рынке ссудных капиталов, с одной стороны, банки покупают временные права на денежные ресурсы у своих вкладчиков, с другой – выступают как продавцы при выдаче ссуд. На рынке ценных бумаг, выполняя поручения клиентов, а также по собственной инициативе банки осуществляют покупку продажу ценных бумаг и играют попеременно роль то продавца, то покупателя. На рынке валюты и драгоценных металлов роль банков аналогична их роли на рынке ценных бумаг.

Кроме всего отдельно можно выделить пять уровней банковской конкуренции в зависимости от субъекта конкуренции. Данные уровни и их краткая характеристика представлена на рисунке 3.

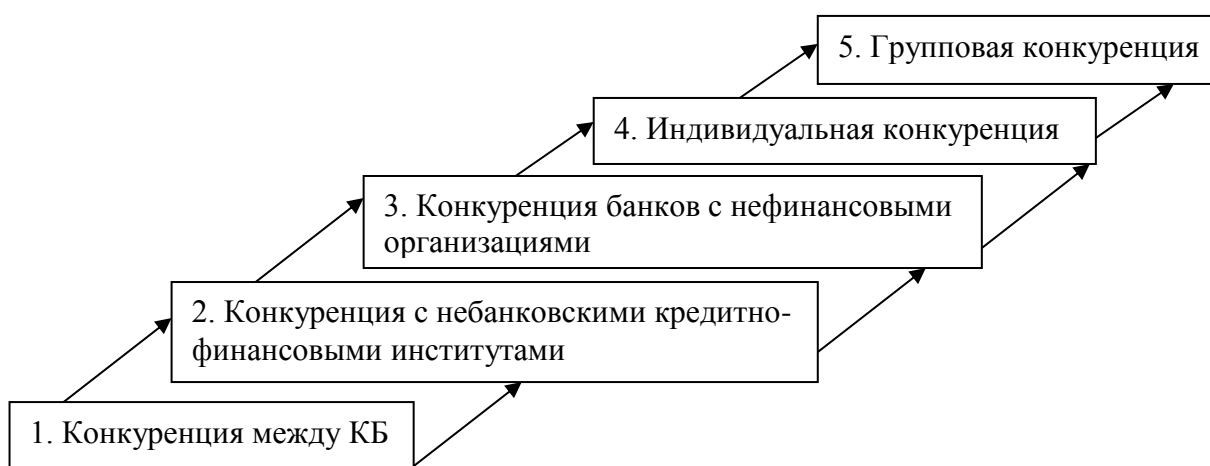


Рисунок 3 – Уровни банковской конкуренции

1. Конкуренция между коммерческими банками (универсальными и специализированными). Ранее между универсальными и специализированными существовало значительное различие, которое объяснялось тем, что для ряда операций были введены законодательные ограничения. Например, такого рода ограничения были введены в Великобритании в начале 30-х годов. Прибыли банков от отдельных специализированных операций были настолько велики, что деятельность в других сферах была для них просто не обязательной. С усилением конкуренции все больше проявляется тенденция к универсализации банковской деятельности, т.к. «банковский супермаркет» в условиях рынка лучше адаптируется к колебаниям рыночной конъюнктуры, а значит и более конкурентоспособен. [17]

2. Второй уровень конкуренция банков с небанковскими кредитно-финансовыми институтами (страховыми компаниями, пенсионными и инвестиционными фондами, финансовыми брокерами и др.).

3. Третий уровень конкуренция банков с нефинансовыми структурами (торговыми домами, почтами, автопромышленными предприятиями и др.). [10]

Кроме этих трех уровней можно выделить два подуровня:

4. Индивидуальная конкуренция, где конкурентами являются отдельные кредитные институты.

5. Групповая конкуренция, это когда образуются конкурентные группы из родственных кредитных институтов.

Таким образом, нами уточнены и дополнены важнейшие закономерности, которые в условиях глобализации мировой экономики влияют на формирование и развитие современной зрелой межбанковской конкуренции.

Кроме того, в таблице 4 представлены уровни банковской конкурентоспособности в зависимости от объекта и факторов, определяющих конкурентоспособность (таблица 1). Существуют отчетливо различающиеся аспекты конкурентоспособности на микро-, мезо- и макроуровнях банковской

системы. Для каждого из этих уровней используются свои подходы, методы, показатели.

Таблица 4 – Уровни конкурентоспособности

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.

Таким образом, сфера банковской конкуренции очень обширна, а конкурентная среда многообразна и разнородна. На банковскую конкуренцию влияет ряд объективных обстоятельств:

- либерализация государственного регулирования банковской деятельности;
- универсализация банковской деятельности;
- расширение региональной сферы деятельности кредитных организаций;
- проникновение на банковский рынок иных кредитных организаций;
- возрастание значения неценовой конкуренции;
- глобализация банковской конкуренции;
- усиление интенсивности банковской конкуренции как результат.

Таким образом, в банковской конкуренции соперничают коммерческие банки и небанковские кредитно-финансовых организации. [9] Сферой деятельности современных коммерческих банков являются практически все рыночные сектора. Следовательно, и сфера банковской конкуренции весьма обширна, а конкурентная среда многообразна и разнородна.

## 1.2 Методы оценки межбанковской конкуренции

Выработка государственными органами адекватных решений и осуществление эффективных действий по развитию зрелой межбанковской конкуренции, применению антимонопольного законодательства, разработке и реализации программ демополизации экономики, оказанию точечной поддержки важнейшим секторам национальной экономики требует точной оценки состояния конкуренции и уровня монополизации рынка банковских услуг.

Изучив возможности применения и адаптации существующих индексов и коэффициентов, применяемых для рынков товаров и услуг, к оценке конкуренции на рынке банковских услуг, осуществив анализ банковского рынка, можно говорить о степени конкуренции на нем. [72]

За последнее время в литературе выделено множество методов анализа конкуренции. [26] Это прежде всего:

- показатели концентрации (индекс О. Херфиндаля и А. Хиршмана - НИИ);
- неструктурные методы в рамках новой эмпирической теории отраслевых рынков;
- оценки рыночной власти (индекс Лернера).

Самым простым методом оценки уровня конкуренции являются показатели концентрации. Они не требуют трудоемких математических вычислений и большого предварительно сбора статистики. Как правило, оценку степени монополизации отрасли производят с помощью индекса Херфиндаля - Хиршмана, который вычисляется по формуле (1):

$$\text{НИИ} = \sum_{i=1}^N S_i^2, \quad (1)$$

где  $S_i^2$  – доля  $i$ -й фирмы на рынке.

В дополнение к нему целесообразно использовать индекс Линда, отражающий соотношение рыночных долей конкурентов и общую интенсивность конкуренции.

Индекс Лернера рассчитывается по формуле (2):

$$L_i = \frac{(r_i - mc_i)}{r_i}, \quad (2)$$

где  $r_i$  – цена  $i$ -го банка;

$mc_i$  – предельные издержки  $i$ -го банка.

Значения данного индекса варьируются от 0 до 1; чем значение выше, тем выше рыночная власть банка. Если бы индекс Лернера, рассчитанный в среднем по экономике, был бы равен 0, это означало бы, что ни один банк не может повлиять на цену. В сводной таблице 5 представлены различные показатели количественной оценки степени интенсивности банковской конкуренции, применяемые в настоящее время в диагностике конкуренции на рынке. [16]

Таблица 5 – Показатели количественной оценки степени интенсивности банковской конкуренции

Показатели	Методика расчета	Назначение
1	2	3
Емкость рынка	$V_m = \sum_{i=1}^N V_i,$ где $V_i$ – оборот по услуге $i$ -й финансовой организации; $n$ – количество финансовых организаций	Отражает совокупный объем оказанных банком финансовых услуг на рынке
Рыночная доля	$q_i = \frac{V_i}{V_m}$	Характеризует долю банка на рынке
Индекс Бейна (норма доходности)	$r = \frac{TR - TC}{K} \cdot 100$ где $TR$ – совокупный доход банка; $TC$ – совокупные издержки банка; $K$ – капитал банка	Показывает степень использования денежной единицы использования
Индекс Лернера	$L_i = \frac{(r_i - mc_i)}{r_i}$ где $r_i$ – цена $i$ -го банка; $mc_i$ – предельные издержки $i$ -го банка	Отражает силу монопольной власти банка на рынке

Продолжение таблицы 5

Показатели	Методика расчета	Назначение
1	2	3
Индекс Тобина	$q = \frac{P}{K},$ <p>где P – рыночная цена капитала (цена 1 акции – количество акций) K – оценка капитала по дисконтируемым денежным потокам</p>	Используется для диагностики состояния банка и его положения на рынке
Индекс рыночной концентрации	$CR_k = \sum_{i=1}^k q_i,$ <p>где <math>q_i</math> – доля предложения данного банковского продукта (услуги) данным банком в объеме предложения всех банковских продуктов (услуг) в отрасли</p>	Представляет долю трех лидеров рынка и показывает степень монополизации рынка, является величиной, обратной интенсивности конкуренции
Коэффициент относительной концентрации	$K = \frac{b}{a},$ <p>где b – доля крупнейших банков на рынке, %; a – доля банковских продуктов (услуг) этих организаций в общем объеме выпускаемых ими банковских продуктов (услуг), %</p>	Представляет долю трех лидеров рынка и показывает степень монополизации рынка, учитывает рыночные доли крупнейших банков и число банков, работающих на рынке
Индекс Херфиндаля-Хиршмана	$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2,$ <p>где <math>S_i^2</math> – доля i-й фирмы на рынке</p>	Позволяет дать оценку распределения рыночных долей конкурентов
Коэффициент вариации рыночных долей	$v = n \sqrt{\frac{1}{n} \sum (q_i - \frac{1}{n})^2},$ <p>где n – число банков в отрасли; <math>q_i</math> – рыночная доля банка</p>	Показывает возможную рыночную власть банков через неравенство их размеров
Индекс Розенблюта	$HT = \frac{1}{2 \sum R_i \cdot q_i - 1},$ <p>где <math>R_i</math> – ранг банка на рынке; <math>q_i</math> – доля банка</p>	Дает оценку распределения рыночных долей конкурентов с учетом их ранжирования
Расчетный коэффициент концентрации рынка	$I = \frac{d_{\max} - M(d)}{d_{\max} + M(d)},$ <p>где <math>M(d)</math> – средняя арифметическая рыночных долей на данном конкурентном рынке; <math>d_{\max}</math> – максимальная доля на этом рынке</p>	Характеризует состояние рынка и степень интенсивности конкуренции на нем



## Окончание таблицы 5

Показатели	Методика расчета	Назначение
1	2	3
Индекс Линда	$L = \frac{1}{K(K-1)} \cdot \sum_{i=1}^k Q_i,$ <p>где K – число крупных конкурентов (от 2 до n);  <math>Q_i</math> – отношение между средней долей рынка <math>i</math> конкурентов и долей;  <math>k - i</math> конкурентов;  <math>i</math> - число ведущих конкурентов среди  K – крупных конкурентов</p>	Позволяет определить степень неравенства между лидирующими на рынке конкурентами

Вместе с тем следует отметить, что при расчете показателей концентрации могут быть получены результаты, искажающие истинное состояние конкуренции на рынке банковских услуг. [48] Значения индексов, рассчитанных по вышеприведенным формулам, могут служить лишь примерным ориентиром для определения степени концентрации. Кроме того, для их расчета необходимо собрать и обработать большое количество статистического материала и здесь возникает проблема открытости информации.

По нашему мнению, для оценки конкуренции необходимо использовать в сочетании с традиционным статистическим анализом и методы мониторинга, позволяющие отслеживать тенденции развития современных зрелых конкурентных отношений на рынке банковских услуг.

В настоящее время в банковскую деятельность российских коммерческих банков активно входят новые инструменты управления. Среди них банковский мониторинг. Мониторинг должен быть нацелен на решение следующих основных задач:

- анализ состояния конкурентной среды на банковском рынке России и ее отдельных регионов;
- оценку уровня зрелости конкуренции по различным количественным показателям;

– наблюдение за степенью географической и финансовой концентрации банковского капитала;

– выявление нарушений антимонопольного законодательства;

– определение перспектив развития банковского сектора; и др.

Однако на сегодняшний день возможности мониторинга используются недостаточно. [54] На наш взгляд, стратегия развития конкуренции на банковском рынке может основываться на автоматизированной системе сбора и обработки информации. Создание такой автоматизированной информационной системы подразумевает регулярный периодический мониторинг конкуренции в банковском секторе экономики.

Применение для мониторинга автоматизированных информационных корпоративных систем с мощной аналитикой так называемых прогнозных систем, а также систем поддержки принятия решений является бесспорным плюсом при организации мониторинга как технического процесса.

Но очень многое зависит от заложенной в систему методологии на стадии проектирования, важна детальная проработка основной концепции процесса мониторинга.

Схематично основные этапы функционирования системы мониторинга банковского сектора мы предлагаем отразить в следующем виде (рисунок 4).

Как видно из схемы, процесс мониторинга состоит из 8 этапов (блоков). Блок 1 отвечает за формирование показателей информационно-аналитической системы мониторинга банковского сектора, характеризующих состояние конкурентной среды в банковском секторе.

На этом этапе определяются критерии и параметры системы, выход за пределы которых не допустим, разрабатывается алгоритмическое и математическое обеспечение информационно-аналитической системы.



Рисунок 4 – Схема алгоритма системы мониторинга конкуренции на рынке банковских услуг

Для выбора показателей количественной оценки степени интенсивности банковской конкуренции предлагаем использовать показатели, приведенные нами в таблице 5.

Блоки 2 и 3 – на данном этапе осуществляется контроль пороговых значений показателей путем сравнения с номинальным. В случае соответствия норме мы переходим к блоку 4, где выявляются причины, способствующие развитию конкуренции банковского сектора. Анализируются три направления:

- со стороны покупателей банковских услуг такие показатели, как качество услуг, ассортимент, оперативность предоставления услуги, учет особенностей предоставления услуг различным группам клиентов;

- со стороны продавцов банковских услуг показатели: устойчивость коммерческого банка, его конкурентная позиция, формирование перспективного пакета услуг для клиентов;

- со стороны государства такой показатель, как наличие государственной поддержки. В случае несоответствия индикаторов пороговым значениям переходим к блоку 5, где также проводится анализ по трем направлениям: покупатель, продавец, государство.

Вся собранная аналитическая информация поступает в банк данных, происходит систематическое обновление информационного хранилища системы (блок 6). По итогам анализа собранной информации вырабатываются решение и рекомендации в области дальнейшего развития конкуренции банковского сектора (блок 7). Немаловажной, по нашему мнению, является роль государства в вопросе развития банковской конкуренции. Именно поэтому мы считаем необходимым наличие в схеме блока 8 – «Реагирование со стороны государственных структур».

Подразумевается, что на данном этапе государственными регулирующими структурами, такими как ЦБ РФ, ФАС РФ, будут приниматься соответствующие управленческие решения, способствующие развитию конкуренции в банковском секторе.

Предложенная нами концепция процесса мониторинга конкуренции на банковском рынке имеет, прежде всего, практическую ценность. Чтобы получить достоверную картину действительности, нужно изначально заложить такой набор

входных параметров (критериев, индикаторов и т.п.), который будет необходимым и достаточным для получения адекватной прогнозной модели.

Использование этих моделей в системах мониторинга, в свою очередь, позволяет оперативно отслеживать состояние рынка банковских услуг и своевременно реагировать банкам на его изменения.

Таким образом, нами делается вывод о том, что существуют различные способы оценки межбанковской конкуренции, и каждый из них обладает своими плюсами и минусами. Использование того или иного метода в чистом виде не сможет дать точных адекватных оценочных результатов, здесь мы в состоянии получить только примерные ориентировочные значения.

Обоснованное сочетание расчетных методов анализа межбанковской конкуренции с банковским мониторингом поможет отслеживать тенденции и особенности формирования зрелой современной конкуренции на банковском рынке региона и дать им правильную и всестороннюю оценку.

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.

Существенным недостатком данной методики является ее сложность, необходимость использования методов линейной алгебры и аналитической геометрии.



Рисунок 5 – Методика оценки конкурентоспособности банка

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. [42] Н. Лутошкина вывела основные параметры, определяющие ценовую и неценовую конкуренцию на рынке банковских услуг таблице 6.

Таблица 6 – Основные параметры, определяющие ценовую и неценовую конкуренцию на рынке банковских услуг

№	Основные параметры ценовой банковской конкуренции	№	Основные параметры неценовой банковской 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	Рекламная поддержка
			Прямой маркетинг
			Фирменное имя
11	Ставка по депозиту	11	Проведение розыгрышей и лотерей среди клиентов
			Внешнее оформление банка
12	Приходно-расходные операции по депозитному счету	12	Оформление офисов банка
			Информационное оформление здания
13	Период начисления процентов и сроки их капитализации	13	Графический символ (логотип)
			Квалификация персонала
14	Выплата промежуточных процентов (внутри срока)	14	Уровень обслуживания
			Скорость
15	Ставка при досрочном изъятии средств с депозита	15	Фирменный стиль

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.

### 1.3 Современные концепции повышения конкурентоспособности банков

Отечественная банковская система в настоящее время стремительно растёт одновременно с обострением конкуренции финансовых институтов, что объективно влечёт за собой необходимость применения в практической деятельности положительного опыта, который накоплен банками общепризнанно экономически развитых стран. На текущем этапе рыночной трансформации российской экономики кредитно-финансовые организации должны существенно изменить как формы, так и, возможно, сферы своей деятельности, вводя структурные нововведения и стремясь к открытию новых для себя рынков. Экономическая действительность объективно заставляет принимать на вооружение новейшие рыночные алгоритмы и методы работы. В рамках методического подхода к оценке конкурентоспособности банка выделяют несколько этапов (рисунок 6).

Еще совсем недавно большинство банкиров придерживалось точки зрения, что и без серьезных исследований рынка, без глубокого трендового анализа вполне успешно можно функционировать. В настоящее время вряд ли можно найти такого банковского руководителя, который полной мере не смог бы осознать отмеченные выше императивы.

В банковском предпринимательстве могут применяться следующие концепции повышения конкурентоспособности банков:



1. Концепция совершенствования банковских технологий (производственная концепция). В соответствии с данной концепцией потребители банковских услуг при выборе банка ориентируются на те из них, которые имеют невысокую цену и доступны клиентам. Банки, придерживающиеся её, предлагают в основном услуги традиционного характера, имеющие высокую рентабельность (эффективность, прибыльность).



Рисунок 6 – Блок-схема методического подхода к оценке конкурентоспособности банка

При выборе этой концепции банки осуществляют свою деятельность в следующих условиях:

- невысокий уровень доходов у основной части реальных и потенциальных клиентов;
- спрос на банковские услуги соответствует или превышает их предложение;
- сокращение удельных постоянных издержек за счёт увеличения клиентской базы (эффект масштаба), что позволяет дополнительно финансировать увеличения рыночной доли отдельно взятых определённых банковских услуг.



Рисунок 7 – Критерии, определяющие конкурентоспособность банка и его кредитных услуг (продуктов)

Руководство банков в случае производственной маркетинговой концепции должно сосредоточить внимание на исследовании потребительской мотивации при выборе банка и причин, побуждающих потребителей к переходу из одного банка в другой, для подготовки соответствующих предложений по стимулированию увеличения размеров клиентской базы банка на базе улучшения банковских технологий.

2. Продуктовая концепция (совершенствование банковских услуг). В её основе – принцип привлечения клиентов к получению тех услуг банка, которые при сравнении качественных характеристик превосходят аналогичные, предлагаемые конкурентами, предоставляя тем самым потребителям возможность получения

больших выгод. При использовании данной концепции банки фокусируются на повышении уровня качества предоставляемых услуг. Данной концепции чаще всего придерживаются те банки и финансово-кредитные институты, которые выгодно отличаются от конкурентов своей уникальностью, индивидуальностью и нетрадиционностью, иногда уникальностью в сочетании с высокой ценой (например, лизинговые, аудиторские услуги).

Выделим факторы, на которых основывается продуктовая концепция. Это, во-первых, качественные характеристики высокого уровня предоставляемых банковских услуг; во-вторых, учет влияющей на качество услуг политической и экономической конъюнктуры; в-третьих, уменьшение риска при предоставлении банковских услуг.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий (торговая). Она базируется на использовании активной информации и рекламе банковских услуг на основе маркетинговых исследований, чтобы получить необходимый уровень привлечения клиентов и роста объема реализации услуг. [35]

Типичным способом применения этой концепции выступает создание коммерческими банками близких по сфере деятельности предприятий: пенсионных фондов, страховых компаний, лизинговых фирм для расширения привлечения клиентов комплексным обслуживанием, в том числе с использованием нетрадиционных услуг, применением «ноу-хау», предоставлением необходимых консультаций в различных сферах предпринимательства, бизнеса и т.д.

Для осуществления реализации такой концепции банки обычно стараются создать многофункциональные службы рекламы, маркетинга и проч. Период применения торговой концепции среднесрочный. Ему соответствуют и такие цели, как завоевание внимания потребителей банковских услуг с помощью, например, проведения более агрессивной, чем у конкурентов, рекламной компании, а также активной личной продажи.

4. Маркетинговая традиционная концепция. Согласно данной концепции более или менее значительное увеличение объема использования банковских услуг возможно обеспечить в основном лишь в результате анализа потребностей и интересов со стороны спроса на эти услуги отдельных социальных групп населения (контактных аудиторий) и последующей разработки на этой аналитической базе адресных предложений по дальнейшему продвижению банками своих услуг. Иными словами, маркетинг необходимо начинать с анализа спроса и предложения той или иной банковской услуги и лишь после этого формировать соответствующие предложения и разрабатывать программы по их продвижению.

Общую взаимосвязь вышеперечисленных четырех концепций можно изобразить графически (рисунок 1): с одной стороны – удовлетворение интересов клиентов банка (ось С1), и с другой – интересов самого банка (ось С2). Распределение банков по 4-м квадрантам имеет большое значение для определения их уровня рисков, а следовательно, учета стратегии и тактики в работе с реальными и потенциальными клиентами.

В квадрант I («приманка для клиента») можно отнести банки, клиенты которых недостаточно ориентируются на рынке банковских услуг. При обеспечении высокой прибыльности банка от конкретной услуги клиент за данную услугу нередко платит более высокую цену, чем в других банках. В данном квадранте чаще всего находятся банки, желающие без больших вложений в банковские технологии получать высокую прибыль.

«Нахождение» банков в этом квадранте, как правило, длится год-два, затем их авторитет в мире бизнеса снижается, и клиенты, а также контрагенты переводят свои счета в другие банки. Если банки, относящиеся к квадранту II, не изменят собственную тактику, то в перспективе их ждут финансовые трудности.

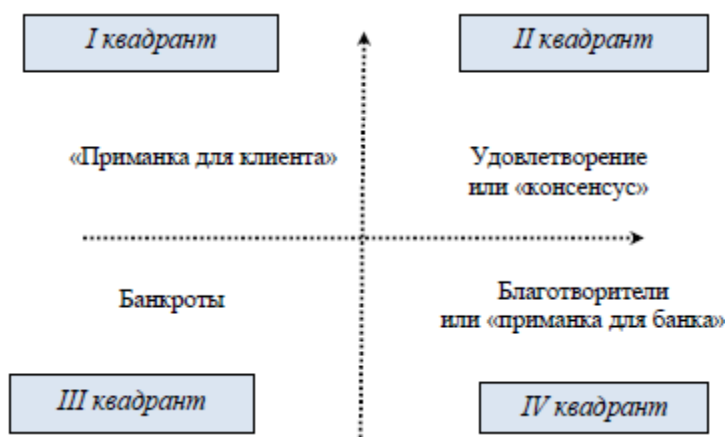


Рисунок 8 – Взаимосвязь концепций повышения конкурентоспособности банков и интересов участников процесса

В квадрант II («консенсус» или «удовлетворение») можно отнести банки, которые успешно реализуют интересы клиентов, получая при этом значительные прибыли. Такие банки чаще всего занимают в рейтингах надежности лидирующее место. Банки, относимые в данный квадрант, на высоком качественном уровне предоставляют весь комплекс услуг. Клиенты банка, как правило, финансово устойчивы и имеют положительную кредитную историю.

Квадрант III («банкроты») – вариант недобросовестного выполнения принятых договорных обязательств банком (по возврату депозитов и вкладов, по своевременному проведению платежных поручений клиентов), при несвоевременном выполнении обязательств со стороны клиентов (по возврату кредитов) и из-за экономических или маркетинговых просчетов или обесценивания приобретенных банком ценных бумаг. На практике взаимоотношения банка с клиентом в чистом виде нельзя отнести к конкретному квадранту. Можно только определить превалирующие взаимоотношения (по сумме координатных точек при оценке взаимоотношений интересов банка и клиента) и отнести их к конкретному квадранту. Несколько обособленно необходимо рассматривать пятую концепцию.

К квадранту IV («благотворители», или «приманка для банка») относят банки, которые идут навстречу клиентам и которые за счет банковских ссуд нередко внедряют новые технологии, меняют ассортиментную политику или наращивают

объем производства без предварительных маркетинговых проработок о потребностях рынка, а именно:

- внедряют новые технологии без реального расчета сроков окупаемости проекта;

- изменяют ассортиментный ряд продукции до того как покупатель готов платить за новшество, то есть объем потенциального спроса не достаточен для того, чтобы окупились расходы на инновационные работы.

Кроме того, сюда можно отнести банки, которые кредитуют клиентов, производящих товары для детей, престарелых, больных и инвалидов и имеющие в этой связи определенные льготы от государства. В то же время предоставляемые им льготы не всегда обеспечивают своевременное погашение заемных средств.

В банках все больше применяется интегрированный маркетинг, целью которого является не только привлечение клиентов, но и постоянное улучшение качества их обслуживания. Специфика интегрированного маркетинга заключается в том, что коммерческие банки заинтересованы не только в привлечении денежных средств клиентов, но и в активном их использовании с помощью эффективного кредитования предприятий, учреждений, государства, населения. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере отношений банка с вкладчиками, так и в сфере кредитных вложений. [36]

Цели банка в этих двух сферах различны: в первой – привлечение клиентов в качестве вкладчиков денежных средств, а во второй – направить кредитные ресурсы банка таким предприятиям, которые использовали бы их с наибольшей пользой и были в состоянии возратить кредит в установленные сроки.

Использование любых концепций представляет собой важнейшую составляющую системы управления банком, метод конкурентной борьбы, основной целью которого является продвижение банковских услуг – от банковского учреждения до конечного потребителя (клиента), что приводит к повышению эффективности банковской деятельности. [48]

Предлагаемые западными специалистами направления действий, которые могут существенно повысить эффективность банковского менеджмента, так или иначе связаны с введением новых методов организации и управления отношениями банка с клиентами:

1. Современные системы распространения услуг банка имеют более целенаправленный характер воздействия на определённые группы потребителей посредством внедрения интернет-технологий. Однако сдерживающим фактом развития таких систем является тот факт, что некоторые банковские продукты могут быть реализованы исключительно при условии личного присутствия клиента и служащего банка, что предполагает традиционную систему распространения посредством отделения.

Как для универсальных, так и для специализированных отделений немаловажным является вопрос местонахождения. При определении предполагаемого местонахождения банк учитывает уровень конкуренции и характер услуг конкурентов, анализирует численность и возможности потенциальных клиентов, удобство расположения и т.д.

Исходя из анализа своих возможностей и потребностей потенциальных клиентов, банк устанавливает график работы своих отделений.

2. Создание баз данных, ориентированных на клиента. Одной из составляющих потенциального рынка банковских услуг является доступ к базе данных, позволяющих аккумулировать внутреннюю и внешнюю информацию для анализа и принятия решений. Так, по исследованиям М. Найта, в Западной Европе 30% рабочего времени банковских служащих тратится на исправление ошибок. [29]

Таким образом, оптимизация клиентской базы позволит повысить уровень качества предоставления услуг и производительность труда работников банка. При сборе и оптимизации информации по созданию клиентской базы должно быть использовано три типа информации. [8] Формирование и оптимизация

клиентской базы, ориентированной на потребности потребителей банковских продуктов и услуг позволит отечественным банкам:

- повысить эффективность коммуникаций с клиентами;
- снизить клиентские риски и повысить надежность и конкурентоспособность банка на финансовом рынке;
- облегчить процесс удержания старых клиентов, а также поиск и привлечение потенциальных клиентов;
- усовершенствовать процесс разработки новых банковских продуктов и услуг в соответствии с потребностями клиентов, а также более точно прогнозировать принципы коммерческой деятельности в отношении клиентской базы.

3. Новые методы привлечения и удержания банковских клиентов в банках. Немалую роль в привлечении и удержании клиентов играет установление оптимального соотношения между ценой и качеством предоставляемых банком услуг. В целях повышения производительности банки направляют свои усилия на снижение издержек и рационализацию банковских операций, часто игнорируя оптимизацию цен на свои продукты и услуги, хотя именно они оказывают наиболее сильное влияние на объем прибыли. Структура цены банковского продукта очень сложна, поскольку интегрирует многочисленные элементы: помимо классического процента, она включает издержки, комиссионные, различные платежи и т.д., в том числе отражающие рейтинг и имидж самого банка.

4. Информационные технологии в банковской сфере и их роль в оптимизации системы менеджмента.

Развитие информационных технологий в банковском деле предопределило появление рынка электронных банковских услуг, отличающихся новыми стандартами проведения операций и качеством обслуживания, что предоставляет новые возможности привлечения и удержания клиентов банков. В российской практике пока недостаточно используются возможности электронного банкинга, интернет-банкинга в оказании финансовых услуг с помощью Интернета. Так, в



Германии более 1/3 коммерческих банков, в США и Канаде 47% финансово-кредитных учреждений предлагают свои банковские услуги в сети Интернет. [7, 10].

В целом при работе зарубежного банка с клиентом в режиме реального времени все способы связи можно разделить на 2 группы: деловой и домашний, их основные отличия представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика видов доступов к базовым услугам через Интернет

Деловой доступ	Домашний доступ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- отражает более 50 операций в одной выписке;</li> <li>- обеспечен многоуровневой защитой;</li> <li>- электронный способ аннулирования платежа;</li> <li>- сортировка операций клиента в зависимости от типа бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ только одного владельца;</li> <li>- подключение к системам банка через программу управления наличными средствами;</li> <li>- оплата чеков по сети и телефону;</li> <li>- возможности перевода средств на различные виды счетов</li> </ul>

По мнению отечественных экономистов, увеличение затрат на развитие новой технологической базы привело к появлению интерактивных систем. Так, например, использование интерактивных сетей вызвало увеличение спроса на видеослужбы банков на 160%.

Переход банков к клиентоориентированным стратегиям будет иметь много последствий. Прежде всего, он затронет сферу управления коммерческой информацией, позволяя банкам проводить более продуманную политику привлечения и удержания клиентов. Ускорится разработка новых продуктов и услуг, связанных с новыми технологиями, расширится использование виртуальных каналов сбыта, изменится политика ценообразования, клиенты будут получать качественные услуги в режиме онлайн и т. д.

Изменение потребностей клиентов и возможностей предоставления банковских услуг требует реорганизации каналов их сбыта, возникает реальная возможность применять современные компьютерные технологии. Важное значение имеет переход к электронным носителям финансовой информации. Проведенное исследование опыта зарубежных банков при разработке банковских

продуктов и услуг корпоративным клиентам позволило обобщить и разработать модель для отечественных банков.

Адаптация зарубежного опыта российскими банками позволит получить ряд качественных преимуществ и выгод:

- развитие и поддержание лояльности клиентов;
- возможность подробного изучения производственных показателей клиента;
- привлечение новых клиентов;
- создание собственной информационной базы банка по крупным клиентам;
- улучшение качества консультационных услуг;
- повышение квалификации банковского персонала.

Таким образом, специфические черты банковской конкуренции и выделенные основные конкурентные преимущества банков позволили сделать вывод о том, что банковская конкуренция – это процесс соперничества коммерческих банков за достижение организационных, ценовых и продуктовых преимуществ в реализации банковских продуктов и услуг, максимальном удовлетворении потребностей клиентов, получении наибольшей прибыли.

#### Вывод по первой главе

Ключевые компетенции в банковской деятельности должны смещаться от массового характера взаимодействия с клиентами в сторону фокусного привлечения прибыльных клиентов. Требуется переход от продуктоориентированной политики к клиентоориентированной. Эту задачу сможет решить разработка клиентоориентированной стратегии (CRM), основанной на применении современных как управленческих, так и информационных технологий, используя которые компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Адаптация зарубежного опыта российскими банками позволит получить ряд качественных преимуществ, что ускорит их переход к клиентоориентированным стратегиям, затронет,

соответственно, и область управления коммерческой информацией, давая возможность банкам осуществлять в значительной степени более продуманную политику привлечения и удержания клиентов, что предполагает использование технологии оценки «стоимости» утраченного клиента, выявление наиболее актуальных и перспективных сегментов потребителей, продвижение в направлении персонализированного подхода к банковским клиентам, а также возможность проникновения с минимальными издержками на международные банковские рынки.

## 2 ПОТЕНЦИАЛ РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНКА»

### 2.1 Финансовая диагностика АО «Альфа-Банк»

АО «Альфа-Банк» (далее Банк) является одним из крупнейших банков России по величине активов и собственного капитала. Банк осуществляет деятельность во всех секторах российского финансового рынка, включая межбанковские, корпоративные и розничные кредиты и депозиты, валютнообменные операции и биржевые операции с долговыми и долевыми ценными бумагами. Кроме этого, Банк предоставляет своим клиентам полный спектр банковских услуг в российских рублях и иностранных валютах. 16 декабря 2004 г. Банк стал участником государственной программы страхования вкладов.

Банк осуществляет деятельность в трех основных бизнес-сегментах:

1. Корпоративные и инвестиционные банковские операции - данный бизнес-сегмент включает услуги по обслуживанию расчетных и текущих счетов

организаций, принятие депозитов юридических лиц, предоставление корпоративных кредитов и иных видов финансирования, торговые операции с ценными бумагами, операции с иностранной валютой и производными финансовыми инструментами, предоставление консультаций по вопросам слияний и поглощений компаний. [57]

2. Розничные банковские операции – данный бизнес-сегмент включает оказание услуг по принятию вкладов до востребования и срочных вкладов у клиентов – физических лиц, обслуживанию дебетовых и кредитных карт; кредитованию физических лиц, включая потребительское кредитование и кредиты с погашением в рассрочку, автокредитование и ипотечное кредитование, денежные переводы и банковские услуги физическим лицам.

3. Казначейские операции – данный бизнес-сегмент включает деятельность в области фондирования, перераспределения источников внутреннего финансирования, деятельность по управлению ликвидностью и рисками, а также осуществляет проактивное управление структурой баланса.

Так, по итогам 2017 года число клиентов массового бизнеса увеличилось на 27,4% с 288 тыс. до 366 тыс., в среднем и региональном бизнесе число клиентов приблизилось к 20 тыс. юридических лиц, а доля на рынке корпоративного кредитования выросла до 3,53% по сравнению с 3,33% на начало года. Что касается Розничного банка, нам удалось сохранить число активных клиентов на уровне прошлого года, несмотря на то, что в начале 2017 года за счет осторожного подхода к кредитованию объем погашений кредитов, выданных в 2013, 2014 и начале 2015 года, превышал объем вновь выдаваемых кредитов. Доля рынка по средствам розничных клиентов «до востребования» выросла до исторически рекордного уровня в 9,09% с 8,17% на начало года, а чистая прибыль блока выросла почти в 1,5 раза.

Число клиентов Банка – физических лиц на конец 2018 года составило 14,3 млн человек. Благодаря росту клиентской базы чистая прибыль Альфа Банка, по данным МСФО отчетности, увеличился в 1,5 раза по сравнению с прошлым

годом и достигла 798 млн долларов (против 527 млн долларов по итогам 2017-го). Доля чистых комиссионных доходов в операционной прибыли до создания резервов достигла на конец 2018 года рекордного уровня в 35,8%, что отражает стратегию Банка по увеличению стабильного безрискового дохода и усилению роли транзакционного бизнеса.

Совокупные активы Банковской группы «Альфа-Банк» выросли на 16,9% по сравнению с 2017 годом (на 11,9% без учета курсового эффекта) и составили 44,7 млрд долларов США по состоянию на 31 декабря 2018 года. Стоит упомянуть и еще одно важное событие – в начале 2018 года международное рейтинговое агентство S&P Global Ratings пересмотрело прогноз по Альфа-Банку со «Стабильного» на «Позитивный» и подтвердило долгосрочный рейтинг Банка на уровне ВВ.

В конце 2017 года Альфа-Банк осуществил публичный выпуск бессрочных еврооблигаций общей суммой 700 млн долларов США. Эта сделка стала первым публичным привлечением в капитал первого уровня, структурированным в соответствии со стандартами Базель III. Данный займ включен в расчет основного капитала по Базель III и дает существенный запас нормативам достаточности капитала. Совокупный кредитный портфель Банка до вычета резервов также вырос: он увеличился на 19,5% до 28,5 млрд долларов США по сравнению с 23,9 млрд долларов США в конце 2016 года, по данными МСФО отчетности.

В 2018 году подход Банка к кредитованию несколько изменился. Сохраняя фокус на надежных заемщиков, мы планируем более активно выдавать кредиты как физическим, так и юридическим лицам. Альфа-Банк относительно успешно ведет работу с просроченной задолженностью – показатель стоимости риска Банковской группы «Альфа-Банк» в 2018 году снизился с 4,2 % до 1,30%, а взыскание просроченной задолженности у физических лиц превысило 96%.

С учетом этих показателей руководством Банка было принято решение об активизации работы в области кредитования. Для нас на рынке сейчас сложилась благоприятная ситуация: количество банков, которые могут устойчиво

кредитовать, сократилось, а у Альфа-Банка есть и необходимая технологическая платформа, и грамотно построенный кредитный процесс, а значит, мы можем успешно воспользоваться новыми возможностями.

Для еще более эффективного развития кредитования мы планируем и дальше совершенствовать кредитный процесс: так, одна из целей в области кредитования физических лиц – сокращение срока принятия решений до 10-15 минут с момента заполнения заявки до получения денег на счете. Неплохие возможности у Банка и в области оказания услуг по рефинансированию кредитов.

Сдержанная кредитная политика последних лет и относительно небольшой кредитный портфель позволяют нам запустить эту услугу с меньшими финансовыми затратами, чем крупнейшим банкам, сталкивающимся с большим количеством запросов о снижении ставок от своих собственных клиентов. В 2017 году Альфа-Банк подтвердил свою репутацию справедливого кредитора, совместно с клиентами найдя решения в сложных для них ситуациях. В первую очередь, речь идет об урегулировании ситуации с АО Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», где по итогам переговоров было заключено устраивающее обе стороны мировое соглашение. [26]

В 2016 году Банк завершил пятилетний цикл развития и принял новую стратегию на период с 2017 по 2021 годы – «стратегию удвоения». Основой стратегии и своего рода ее «тестовой площадкой» стала программа Альфа 3.0. Успешный опыт ее реализации подтвердил правильность концентрации усилий на трех главных направлениях: развитии адаптивной организации, фокусе на цифровых технологиях и долгосрочных отношениях с клиентами.

Первое из них связано с понятием value stream и нашим намерением становиться ближе к клиентам, второе – с дальнейшей цифровой трансформацией Банка с точки зрения обслуживания клиентов и выстраивания внутренних процессов. Задачей Банка на ближайшие годы остается не просто экстенсивный рост, а именно «умный» рост в приоритетных направлениях.

Эта стратегия уже показала свою эффективность, а значит мы будем придерживаться ее и в будущем. В прошлом году было выбрано несколько клиентских сегментов, где мы хотели бы развивать наше присутствие и внедрять новый подход к банковскому обслуживанию еще быстрее – именно в них мы планируем кардинально увеличить скорость изменений и уже начали эту работу. В первую очередь, речь идет о массовом бизнесе и о сегменте affluent Розничного банка.

Если говорить о том, как именно реализуется новый подход к работе с клиентами в Розничном банке, можно привести в пример выпуск молодежной карты Next. Мы понимаем, что среди наших клиентов много молодежи, у которой есть свои запросы и потребности. Чтобы удовлетворить их, Банк выпустил дебетовую карту, ориентированную именно на эту аудиторию.

Ее владельцы получают целый спектр дополнительных возможностей: они могут бесплатно пользоваться мобильным банком, общаться с сотрудниками Банка в онлайн-чате, делать любые платежи всего в несколько кликов без ввода реквизитов карты и пользоваться специальными браслетами с технологией бесконтактных платежей. Карта Next имеет современный дизайн, а также дает владельцу возможность получать скидки в модных магазинах и кафе. Карта пользуется большой популярностью, а значит, нам удалось понять клиента и его потребности. Еще одним продуктом, который учитывает специфические нужды клиента, стала детская карта.

Мы понимаем, что у многих наших клиентов в семьях есть дети, которые постепенно начинают знакомиться с деньгами. Им был нужен инструмент, позволяющий максимально легко интегрироваться в мир финансов, и нашим ответом на эту потребность стал выпуск детской карты, а так же общий семейный счет, где вся семья имеет одинаковый доступ.

В 2019 году этот проект получит свое развитие: мы планируем выпустить мобильное приложение – удобный инструмент для общения детей и родителей, в том числе, и на тему денег. Таким образом Банк «воспитывает» лояльных

клиентов с самого раннего возраста. Еще одним примером является проект, запланированный на 2019 год.

Многие клиенты Банка задумываются об оптимальном способе перемещения в современном городском пространстве, в том числе о покупке автомобиля. Исторически Альфа-Банк крайне сдержанно предоставлял услуги, связанные с приобретением автотранспорта, однако сегодня мы видим такую потребность у наших клиентов и планируем помогать им в ее реализации.

В 2019 году мы будем пилотировать новый подход к подобным услугам, не только развивая автокредитование, но и тестируя операционный лизинг автомобилей. В ситуации, когда финансовые запасы и рост заработных плат частных лиц ограничены, мы хотим дать нашим клиентам больше за те деньги, которыми они располагают. Именно операционный лизинг может решить эту задачу, ведь с одной стороны, это возможность получить машину более высокого качества за те же деньги, а с другой, свобода в принятии решения о том, когда и как ее менять.

Появление подобных услуг, несомненно, отражает современный тренд на развитие экономики совместного использования, так популярный сегодня у молодежи. И, наконец, третьим направлением, которое получит свое развитие в 2019 году и будет ответом на непосредственные потребности наших клиентов, станет развитие ипотечного кредитования. [14]

Россию до сих пор никак нельзя назвать лидером по числу квадратных метров жилья, особенно вновь возводимого, на душу населения или на семью, поэтому мы хотели бы помочь ее жителям в реализации желаний по приобретению своей собственной жилплощади или улучшения жилищных условий. С этой целью мы планируем развивать ипотечный бизнес и надеемся в ближайшие несколько лет добиться в этом значительных успехов.

Понимая и принимая те изменения, которые происходят во внешней среде, Банк не может оставаться к этому безучастным, поэтому он находится в процессе серьезной цифровой трансформации, которая заключается не только в



перестройке внешних решений и предложений, которые мы делаем своим клиентам, но и внутренних процессов, используемых технологий и, что наиболее важно, корпоративной культуры. Разрабатывая модели трансформации, мы опираемся на мировой опыт.

Команда Альфа-Банка изучает лучшие практики по всему миру для их последующего внедрения. Важно отметить, что технологичность бизнеса важна для нас не сама по себе, а как способ улучшения качества жизни наших клиентов. Так, например, понимая, что сегодня большинство из них проводит много времени со своим смартфоном, мы предлагаем технологические решения, которые встраиваются, в первую очередь, в телефон.

Мобильность услуг и предоставление финансовых решений с минимальной потерей времени являются важным долгосрочным стратегическим фокусом в технологическом развитии Банка. В 2016 году в этом направлении было сделано достаточно много: появились новые возможности удаленной работы как для физических, так и для юридических лиц. Например, открытие второго и последующего счетов или получение справок компаниями без посещения отделения Банка.

Подобный тренд получил развитие и в начале 2018 года: через удаленные каналы теперь возможна активация карты, изменение кодового слова и получение справок для посольства. Если говорить об основных достижениях в работе отдельных банковских блоков, стоит начать с Корпоративно-Инвестиционного банка, показавшего серьезный рост чистого комиссионного дохода. Как и работа Банка в целом, взаимодействие с крупным бизнесом соответствовало политике «умного» роста в наиболее перспективных отраслях, и для этого было сделано очень много.

Так, например, Альфа-Банк вторым из всех системно значимых кредитных организаций вошел в программу льготного кредитования агропромышленного комплекса (АПК) и активизировал работу с компаниями этой важной для экономики страны отрасли. 2017 год был успешным и для инвестиционного

бизнеса Банка. В этот период было проведено обновление его ключевых блоков для построения более автоматизированных и менее рискованных процессов по обработке сделок.

По итогам года Альфа-Банк стал букраннером номер один среди российских банков и четвертым среди мировых игроков на рынке синдицированного кредитования стран СНГ и снова добился значительных успехов в работе на валютном рынке. По данным исследования Euromoney FX Survey, он занял первое место по обороту на валютном рынке в Центральной и Восточной Европе и 21 место в мировом рейтинге.

Альфа-Банк остается единственным российским банком в топ-50 мирового рейтинга и единственным «локальным» банком в первой десятке банков Центральной и Восточной Европы по валютным операциям. Что касается работы со средним корпоративным бизнесом, нельзя не отметить важнейшее событие, произошедшее в 2016 году, — выделение отдельного Блока «Средний и региональный корпоративный бизнес», ставшее возможным благодаря значительному увеличению числа клиентов в этом важном для Банка сегменте.

Прирост числа клиентов здесь составил 52%, и это очень большой успех. Не менее важно и постоянное увеличение безрискового дохода в этом сегменте, в том числе за счет развития сервисов для внешнеэкономической деятельности (ВЭД), которыми в прошлом году воспользовались тысячи новых клиентов банка. Для массового бизнеса 2018 год стал годом рекордных достижений: в полтора раза был перевыполнен план по чистой прибыли, комиссионные доходы также существенно превысили плановые показатели, рыночная доля Альфа-Банка в этом сегменте достигла 5,61%, а портфель клиентов 300 тыс. компаний и индивидуальных предпринимателей.

Достижения Розничного бизнеса не ограничились ростом чистой прибыли. По данными МСФО отчетности, объем привлеченных средств физических лиц по итогам года составил 12,3 млрд долларов США, в том числе средств

«до востребования» – 7,1 млрд долларов США, что на 50% превышает результат 2017 года.

Больших успехов мы снова добились и в развитии продуктов с дополнительной стоимостью, которые не только пользовались популярностью у клиентов, но и получили признание профессионалов рынка, удостоившись ряда премий по итогам исследования «Банковские программы лояльности 2017». Активное развитие сегментной стратегии с акцентом на сегменты affluent и mass affluent также дало свои результаты. Подразделение, ориентированное на работу с самым высоким клиентским сегментом Банка, было признано лучшим российским банком для состоятельных клиентов по версии SPEAR'S Russia Wealth Management Awards 2018, а также заняло первое место в рейтинге Forbes и получило звание «Лучший российский банк для миллионеров» среди российских банков без государственного участия. [54]

И, наконец, хотелось бы напомнить о неизменно высоком уровне сервиса Альфа-Банка, который вновь получил общественное признание, – Банк стал победителем в номинации «Лучший розничный клиентский сервис» по версии портала FutureBanking. В голосовании принимали активное участие и клиенты, а значит высокое качество наших услуг признают не только эксперты, но и те, кто пользуется нашими сервисами каждый день. Подводя итоги работы Альфа-Банка в 2018 году, хотелось бы еще раз остановиться на том, что планируется в ближайшем будущем. [58]

Принятие в 2016 году стратегии удвоения за пять лет предполагает начало ее реализации уже в 2018 и 2019 году, поэтому именно они станут фундаментом следующей пятилетки, успешно построив который, мы приблизим высокие результаты, запланированные на последующий период. Отдельное внимание будет уделяться вопросам, которые имеют особый приоритет внутри каждого блока. В крупном корпоративном бизнесе, где наша политика справедливого кредитора на протяжении последних 25 лет доказывала свою состоятельность, это

развитие успехов, достигнутых в предыдущие годы, и особый акцент на расширении технологических преимуществ.

В работе с крупным корпоративным бизнесом технологическое обновление наших платформ станет важной составляющей успеха в ближайшие несколько лет. В среднем и малом бизнесе мы планируем сфокусироваться на дальнейшем развитии наших отношений с клиентами и росте их числа. Мы считаем хорошим трендом то, что каждый месяц несколько десятков тысяч компаний выбирают нас в качестве основного банка.

Мы будем и дальше улучшать наши продукты и сервисы, чтобы оправдывать доверие своих клиентов. В этих сегментах мы также планируем совершенствовать технологическую платформу. При этом в среднем корпоративном бизнесе основные изменения коснутся интернет-банка, а в малом бизнесе они затронут и его мобильную версию, ведь собственники небольших компаний проводят много времени в дороге, и им нужен удобный инструмент для оперативного управления финансовыми потоками. Рейтинг кредитоспособности банка АЛЬФА-БАНК от аккредитованных рейтинговых агентств (по состоянию на 15 Декабря 2018 г.) представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Рейтинг кредитоспособности банка АЛЬФА-БАНК от аккредитованных рейтинговых агентств (по состоянию на 15 Декабря 2018 г.)

Агентство	Долгосрочный международный	Краткосрочный	Национальный	Прогноз
S&P	BB (Сравнительно небольшая уязвимость)	B (Некоторая уязвимость)		Позитивный (рейтинг может быть повышен)
Moody`s	Ba2 (Сравнительно небольшая уязвимость)			Стабильный (рейтинг, скорее всего, не изменится)

Продолжение таблицы 8

Агентство	Долгосрочный международный	Краткосрочный	Национальный	Прогноз
Fitch	BB+ (Спекуляти)	B (Спекулятивный)		Стабильный

	вный рейтинг)	уровень краткосрочной кредитоспособности)		
Эксперт РА			ruAA (Высокий уровень кредитоспособности)	Стабильный
АКРА			AA(RU) (Высокий уровень кредитоспособности)	Стабильный

За прошедший месяц рейтинги рейтинговых агентств не менялись. Ликвидными активами банка являются те средства банка, которые можно достаточно быстро превратить в денежные средства, чтобы вернуть их клиентам-вкладчикам. Для оценки ликвидности, рассмотрим период примерно в 30 дней, в течение которых банк будет в состоянии (или не в состоянии) выполнить часть взятых на себя финансовых обязательств (т.к. все обязательства вернуть в течение 30 дней не может ни один банк). Эта «часть» называется «предполагаемым оттоком средств». Ликвидность можно считать важной составляющей понятия надежности банка. Структура высоколиквидных активов представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура высоколиквидных активов АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	На 01 Декабря 2017 г.		На 01 Декабря 2018 г.	
	Тыс. руб.	В процентах	Тыс. руб.	В процентах
1. Средства в кассе	<a href="#">63 008 303</a>	(18.44)	<a href="#">62 507 453</a>	(11.74)
2. Средства на счетах в Банке России	<a href="#">71 755 096</a>	(21.00)	<a href="#">71 274 961</a>	(13.38)
3. Корсчета НОСТРО в банках (чистых)	<a href="#">14 399 812</a>	(4.21)	<a href="#">47 502 181</a>	(8.92)
4. Межбанковские кредиты, размещенные на срок до 30 дней	<a href="#">137 062 836</a>	(40.11)	<a href="#">251 752 139</a>	(47.27)
5. Высоколиквидные ценные бумаги РФ	<a href="#">55 185 829</a>	(16.15)	<a href="#">99 151 062</a>	(18.62)
6. Высоколиквидные ценные бумаги банков и государств	<a href="#">386 866</a>	(0.11)	<a href="#">427 300</a>	(0.08)
7. Высоколиквидные активы с учетом дисконтов и корректировок (на основе Указания №3269-У от 31.05.2014)	<a href="#">341 740 712</a>	(100.00)	<a href="#">532 551 001</a>	(100.00)

Из таблицы ликвидных активов видно, что незначительно изменились суммы средств в кассе, средств на счетах в Банке России, высоколиквидных ценных

бумаг банков и государств, сильно увеличились суммы корсчетов НОСТРО в банках (чистых), межбанковских кредитов, размещенных на срок до 30 дней, высоколиквидных ценных бумаг РФ, при этом объем высоколиквидных активов с учетом дисконтов и корректировок (на основе Указания №3269-У от 31.05.2014) вырос за год с 341.74 до 532.55 млрд руб. Структура текущих обязательств приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Структура текущих обязательств АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	На 01 Декабря 2017 г.		На 01 Декабря 2018 г.	
	Тыс. руб.	В процентах	Тыс. руб.	В процентах
1. Вклады физических лиц со сроком свыше года	<u>61 598 806</u>	(4.84)	<u>51 302 971</u>	(3.28)
2. Остальные вклады физических лиц (в т.ч. ИП) (сроком до 1 года)	<u>628 318 474</u>	(49.39)	<u>744 294 334</u>	(47.55)
3. Депозиты и прочие средства юридических лиц (сроком до 1 года)	<u>430 793 132</u>	(33.86)	<u>655 695 563</u>	(41.89)
в т.ч. текущих средств юридических лиц (без ИП)	<u>297 226 512</u>	(23.36)	<u>429 667 005</u>	(27.45)
4. Корсчета ЛОРО банков	<u>24 166 967</u>	(1.90)	<u>29 577 333</u>	(1.89)
5. Межбанковские кредиты, полученные на срок до 30 дней	<u>76 981 846</u>	(6.05)	<u>33 910 139</u>	(2.17)
6. Собственные ценные бумаги	<u>14 492 788</u>	(1.14)	<u>12 026 023</u>	(0.77)
7. Обязательства по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность	<u>35 911 261</u>	(2.82)	<u>38 486 034</u>	(2.46)
8. Ожидаемый отток денежных средств	<u>389 781 903</u>	(30.64)	<u>453 272 336</u>	(28.96)
Итого текущих обязательств:	<u>1 272 263 274</u>	(100.00)	<u>1 565 292 397</u>	(100.00)

За рассматриваемый период с ресурсной базой произошло то, что незначительно изменились суммы остальных вкладов физлиц (в т.ч. ИП) (сроком до 1 года), обязательств по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность, увеличились суммы в т.ч. текущих средств юр.лиц (без ИП), корсчетов ЛОРО банков, сильно увеличились суммы депозитов и прочих средств юр.лиц (сроком до 1 года), уменьшились суммы вкладов физлиц со сроком свыше года, собственных ценных бумаг, сильно уменьшились суммы

межбанковских кредитов, полученных на срок до 30 дней, при этом ожидаемый отток денежных средств увеличился за год с 389,78 до 453,27 млрд руб.

На рассматриваемый момент соотношение высоколиквидных активов (средств, которые легко доступны для банка в течение ближайшего месяца) и предполагаемого оттока текущих обязательств дает нам значение 117,49%, что говорит о хорошем запасе прочности для преодоления возможного оттока средств клиентов банка.

В корреляции с этим важны для рассмотрения нормативы мгновенной (Н2) и текущей (Н3) ликвидности, минимальные значения которых установлены в 15% и 50% соответственно. Тут мы видим, что нормативы Н2 и Н3 сейчас на достаточном уровне. Теперь отследим динамику изменения показателей ликвидности в течение 2018 года, которая представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика показателей ликвидности АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	01.03	01.04	01.05	01.06	01.07	01.08	01.09	01.10	01.11	01.12
	Число, месяц, 2018г.									
Норматив мгновенной ликвидности Н2 (мин.15%)	138.6	166.2	152.4	146.9	155.6	191.4	110.6	178.2	143.1	115.6
Норматив текущей ликвидности Н3 (мин.50%)	153.3	161.6	187.4	160.1	166.3	138.6	137.4	147.1	141.8	154.4
Экспертная надежность банка	101.4	94.4	120.8	109.1	105.7	95.3	101.8	94.7	99.8	117.5

По медианному методу (отброс резких пиков): сумма норматива мгновенной ликвидности Н2 в течение года довольно велика и имеет тенденцию практически не меняться, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к уменьшению, сумма норматива текущей ликвидности Н3 в течение года имеет тенденцию к уменьшению, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к увеличению, а экспертная надежность банка в течение года и последнего полугодия имеет тенденцию практически не меняться.

Объем активов, приносящих доход банка составляет 88.08% в общем объеме активов, а объем процентных обязательств составляет 80.19% в общем объеме

пассивов. Объем доходных активов примерно соответствует среднему показателю по крупнейшим российским банкам (87%). Структура доходных активов на текущий момент и год назад представлена в таблице 1.

Таблица 12 – Структура доходных активов АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	На 01 Декабря 2017 г.		На 01 Декабря 2018 г.	
	Тыс. руб.	В процентах	Тыс. руб.	В процентах
1. Межбанковские кредиты	<u>195 485 938</u>	(9.26)	<u>289 078 941</u>	(12.02)
2. Кредиты юридическим лицам	<u>1 221 523 160</u>	(57.86)	<u>1 344 321 641</u>	(55.91)
3. Кредиты физическим лицам	<u>232 026 627</u>	(10.99)	<u>283 455 359</u>	(11.79)
4. Векселя	<u>22 165</u>	(0.00)	<u>2 482 647</u>	(0.10)
5. Вложения в операции лизинга и приобретенные прав треб.	<u>52 772 302</u>	(2.50)	<u>53 869 874</u>	(2.24)
6. Вложения в ценные бумаги	<u>383 952 458</u>	(18.19)	<u>398 835 241</u>	(16.59)
7. Прочие доходные ссуды	<u>4 390 525</u>	(0.21)	<u>13 669 184</u>	(0.57)
8. Доходные активы	<u>2 111 236 439</u>	(100.00)	<u>2 404 229 367</u>	(100.00)

Видим, что незначительно изменились суммы Кредиты юр.лицам, Вложения в операции лизинга и приобретенные прав требования, Вложения в ценные бумаги, увеличились суммы Межбанковские кредиты, Кредиты физ.лицам, сильно увеличились суммы Векселя, а общая сумма доходных активов увеличилась на 13.9% с 2111.24 до 2404.23 млрд руб. Аналитика по степени обеспеченности выданных кредитов, а также их структуре представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Аналитика по степени обеспеченности выданных кредитов АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	На 01 Декабря 2017 г.		На 01 Декабря 2018 г.	
	Тыс. руб.	В процентах	Тыс. руб.	В процентах
1. Ценные бумаги, принятые в обеспечение по выданным кредитам	<u>97 286 625</u>	(5.70)	<u>95 442 378</u>	(5.09)
2. Имущество, принятое в обеспечение	<u>972 361 374</u>	(56.99)	<u>832 374 970</u>	(44.41)
3. Драгоценные металлы, принятые в обеспечение	<u>0</u>	(0.00)	<u>0</u>	(0.00)
4. Полученные гарантии и поручительства	<u>4 547 110 160</u>	(266.51)	<u>4 901 600 421</u>	(261.50)
5. Сумма кредитного портфеля	<u>1 706 198 552</u>	(100.00)	<u>1 874 394 999</u>	(100.00)
- в т.ч. кредиты юр.лицам	<u>1 137 631 340</u>	(66.68)	<u>1 234 932 814</u>	(65.88)
- в т.ч. кредиты физ. лицам	<u>232 026 627</u>	(13.60)	<u>283 455 359</u>	(15.12)
- в т.ч. кредиты банкам	<u>195 485 938</u>	(11.46)	<u>179 078 941</u>	(9.55)



Анализ таблицы позволяет предположить, что банк делает упор на диверсифицированное кредитование, формой обеспечения которого являются гарантии и поручительства.

Общий уровень обеспеченности кредитов высок и возможный невозврат кредитов, будет возмещен объемом обеспечения.

Краткая структура процентных обязательств представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Краткая структура процентных обязательств АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	На 01 Декабря 2017 г.		На 01 Декабря 2018 г.	
	Тыс. руб.	В процентах	Тыс. руб.	В процентах
1. Средства банков (МБК и корсчетов)	<a href="#">207 141 495</a>	(11.33)	<a href="#">166 249 837</a>	(7.60)
2. Средства юр. лиц	<a href="#">821 671 568</a>	(44.96)	<a href="#">1 030 584 392</a>	(47.08)
- в т.ч. текущих средств юр. лиц	<a href="#">349 818 958</a>	(19.14)	<a href="#">462 887 027</a>	(21.15)
3. Вклады физ. лиц	<a href="#">637 324 834</a>	(34.87)	<a href="#">762 377 283</a>	(34.83)
4. Прочие процентные обязательств	<a href="#">161 422 573</a>	(8.83)	<a href="#">229 712 633</a>	(10.49)
- в т.ч. кредиты от Банка России	<a href="#">3 748 540</a>	(0.21)	<a href="#">4 824 441</a>	(0.22)
5. Процентные обязательства	<a href="#">1 827 560 470</a>	(100.00)	<a href="#">2 188 924 145</a>	(100.00)

Видим, что незначительно изменились суммы Вклады физ. лиц, увеличились суммы Средства юр. лиц, уменьшились суммы Средства банков (МБК и корсчетов), а общая сумма процентных обязательств увеличилась на 19.8% с [1827.56](#) до [2188.92](#) млрд руб. [51].

Прибыльность источников собственных средств (рассчитываемая по балансовым данным) увеличилась за год с [-1.21%](#) до [14.63%](#). При этом рентабельность капитала ROE (рассчитываемая по формам 102 и 134) увеличилась за год с [-2.62%](#) до [6.42%](#) (здесь и ниже приведены данные в процентах годовых на ближайшую квартальную дату).

Чистая процентная маржа уменьшилась за год с [4.06%](#) до [3.94%](#). Доходность ссудных операций уменьшилась за год с [11.17%](#) до [10.36%](#). Стоимость привлеченных средств банков уменьшилась за год с [6.50%](#) до [5.82%](#). Стоимость средств населения (физ.лиц) уменьшилась за год с [4.18%](#) до [3.32%](#). Структуру собственных средств представим в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Структура собственных средств АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	На 01 Декабря 2017 г.		На 01 Декабря 2018 г.	
	Тыс. руб.	В процентах	Тыс. руб.	В процентах
1. Уставный капитал	<u>59 587 623</u>	(27.55)	<u>59 587 623</u>	(23.13)
2. Добавочный капитал	<u>5 603 824</u>	(2.59)	<u>9 707 381</u>	(3.77)
3. Нераспределенная прибыль прошлых лет (непокрытые убытки прошлых лет)	<u>150 703 890</u>	(69.68)	<u>147 689 237</u>	(57.32)
4. Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	<u>-2 606 339</u>	(-1.21)	<u>37 694 739</u>	(14.63)
5. Резервный фонд	<u>2 979 381</u>	(1.38)	<u>2 979 381</u>	(1.16)
6. Источники собственных средств	<u>216 268 379</u>	(100.00)	<u>257 658 361</u>	(100.00)

За год источники собственных средств увеличились на 19.1%. А вот за прошедший месяц (Ноябрь 2017 г.) источники собственных средств увеличились на 5.3%. Краткая структура капитала представлена в таблице 16.

Размер капитала банка, рассчитываемый по формам 123 или 134, на отчетную дату составил 327.40 млрд руб [55].

По медианному методу (отброс резких пиков): сумма норматива достаточности капитала Н1, а также сумма капитала в течение года имеет тенденцию к уменьшению, однако за последнее полугодие имеет тенденцию практически не меняться. Таким образом, налицо ухудшение достаточности капитала и соответственно надежности.

Таблица 16 – Краткая структура капитала АО «Альфа-Банка»

Наименование показателя	На 01 Декабря 2017 г.		На 01 Декабря 2018 г.	
	Тыс. руб.	В процентах	Тыс. руб.	В процентах
1. Основной капитал	<u>224 439 242</u>	(63.47)	<u>254 332 021</u>	(77.68)
- в т.ч. уставный капитал	<u>59 587 623</u>	(16.85)	<u>59 587 623</u>	(18.20)
2. Дополнительный капитал	<u>129 195 247</u>	(36.53)	<u>73 072 248</u>	(22.32)
- в т.ч. субординированный кредит	<u>127 272 282</u>	(35.99)	<u>46 976 359</u>	(14.35)
3. Капитал (по ф.123)	<u>353 634 489</u>	(100.00)	<u>327 404 269</u>	(100.00)

Доля просроченных ссуд в течение года имеет тенденцию к уменьшению, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к увеличению. Доля резервирования на потери по ссудам в течение года имеет тенденцию к

уменьшению, однако за последнее полугодие имеет тенденцию практически не меняться. Сумма норматива размера крупных кредитных рисков Н7 (макс.800%) в течение года имеет тенденцию к значительному росту, однако за последнее полугодие имеет тенденцию к уменьшению.

Уровень просроченных ссуд на последнюю дату соответствует среднему показателю по российским банкам (около 4–5%).

Уровень резервирования на последнюю рассматриваемую дату соответствует среднему показателю по российским банкам (около 13–14%).

Таким образом, за последний год у банка АО «Альфа-Банк» не было смены собственников (акционеров). [55]

Также у банка АО «Альфа-Банк» за год не было значительного увеличения ФОР. На текущий момент условный коэффициент усреднения ФОР, равный значению [0.43](#), означает, что кредитная организация с высокой вероятностью усредняет ФОР и относится к 1-й, 2-й или 3-й группе надежности. У банка присутствуют не проведенные платежи (просрочка по МБК либо картотека): обороты по счетам в размере [3 951](#) тыс.руб. Возможно, что наличие этой суммы объясняется техническими причинами, но возможны и серьезные проблемы.

Статистика по негативным факторам:

- количество индикаторов ненадежности – 1;
- количество индикаторов неустойчивости – 3.

Таким образом, анализ финансовой деятельности и статистические данные за прошедший год кредитной организации АО «Альфа-Банк» свидетельствуют о наличии некоторых негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе. Надежности и текущему финансовому состоянию банка можно оценить отметкой «хорошо».

## 2.2 Оценка уровня конкурентоспособности АО «Альфа-Банка»

Рассмотрим дальнейшие перспективы развития банка на основе тенденций в банковском секторе. С этой целью проведем стратегический анализ состояния АО «Альфа-Банк» с помощью PEST-анализа в таблице 17.

PEST-анализ – это инструмент применяемый для выявления следующих аспектов внешней среды: политических, экономических, социальных и технологических. Политические аспекты регулируются властью, это определяет внешнюю среду компании, и получение необходимых ресурсов для текущей деятельности. Изучение экономических аспектов необходимо для создания картины распределения ресурсов в стране. Социальная компонента PEST-анализа выявляет потребительские предпочтения. Цель технологической компоненты – выявление тенденций в технологическом развитии, являющихся причинами изменений, появления и потерь некоторых продуктов на рынке. Разберем возможности и угрозы для банка.

Таблица 17 – PEST-анализ АО «Альфа-Банка»

Политические факторы	Экономические факторы
1. Изменение в законодательстве влияют на изменение стандартов работы банка, также — на изменения договоров и других юридических документов банка.	1. Изменение курса валют влияет на ставки банка при открытии и закрытие вклада.
2. На банковский сектор очень сильно влияют политические выборы, потому что меняется политика, а следовательно и экономика.	2. Изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение) влияет так и на изменение курса доллара.
3. Ужесточение государственного контроля за деятельностью влияет на банк. Это приводит к изменению внешней и внутренней политики	3. Уровень инфляции влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг.
	4. Инвестиционный климат влияет в первую очередь на (акции и облигации), золото и драгоценные металлы.
	5. Изменение налоговой политики влияет на тарифы.
	6. Изменение потребностей конечного клиента сильно влияет на развитие, ведь в таких изменчивых условиях необходимо постоянно придумывать новые тарифы, вклады и другие банковские услуги. И АО «Альфа-Банк» это с успехом делает.

Окончание таблицы 17

Социальные факторы	Технологические факторы
1. Изменение законодательства в социальной сфере, в том числе разрешение переводить пенсию в негосударственные фонды привело к тому, что в АО «Альфа-Банке» были созданы продукты негосударственный пенсионный фонд, различные вклады специально для пенсионеров.	1. Появление новых технологий и изменение их влияет на работу банка, а также на дополнительные сервисы Альфа-Банка. Так, при появлении интернета и его развитие была создана услуга — интернет-банкинг.
2. Тенденции образа жизни. Иметь банковскую карту престижно, поэтому банк создал несколько разных видов карт для потребителя.	2. При активном развитии интернет происходит совершенно другой процесс коммуникации между банком и потребителями. Так, из-за сильного развития социальных сетей появилась необходимость выводить бренд Альфа-Банка в Контакт, Facebook, Твиттер.
3. После создания бренда банка необходимо было выстроить корпоративные стандарты, а также политику работы банка с клиентами.	3. Банк в последние два года следит за инновационными тенденциями. Появилась необходимость разработки мобильного приложения, потому что многие потребители имеют такие устройства как Irod и Iphone.
4. Потребительские предпочтения влияют непосредственно на услуги банков, потому что в изменчивых условиях необходимо придумывать новые продукты и услуги.	4. Инновации имеют определенный потенциал, поэтому Альфа-банк следит за развитием рынка.
5. Мнение журналистов и их публикации влияют прежде всего на имидж и репутацию банка. Альфа-банк в этой ситуации выглядит в очень выгодном свете по сравнению со многими другими банками.	

Таким образом, на деятельность Альфа-Банка влияют не только опасности и угрозы, но и изменения в экономике, политике, тенденциях рынка. Зная данную информацию можно быть активно развивающимся банком [55].

На территории России действует много банков работающих в системе розничного кредитования. Можно выделить основных конкурентов.

1. Работа с товарными кредитами: Банк Русский стандарт; Инвестсбербанк; Москомприват банк; Хоумкредит.
2. Предоставление автокредитования: Промэксбанк, Трастбанк, Русский стандарт.
3. Кредитование физических лиц: Сбербанк, Уралсиб, Москомприватбанк.
4. Кредитование на развитие бизнеса юридическим лицам: Сбербанк, Москомприват, Уралсиб.
5. Оформление кредитных карт: Сбербанк, Уралсиб.
6. Кредитование в рамках корпоративных проектов: Сбербанк, Уралсиб.

Для конкурентного анализа среды ближайшего окружения банка необходимо использовать модель пяти сил М.Портера. По этой теории на деятельность любой фирмы оказывают влияние пять сил, которые отражены на рисунке 9.

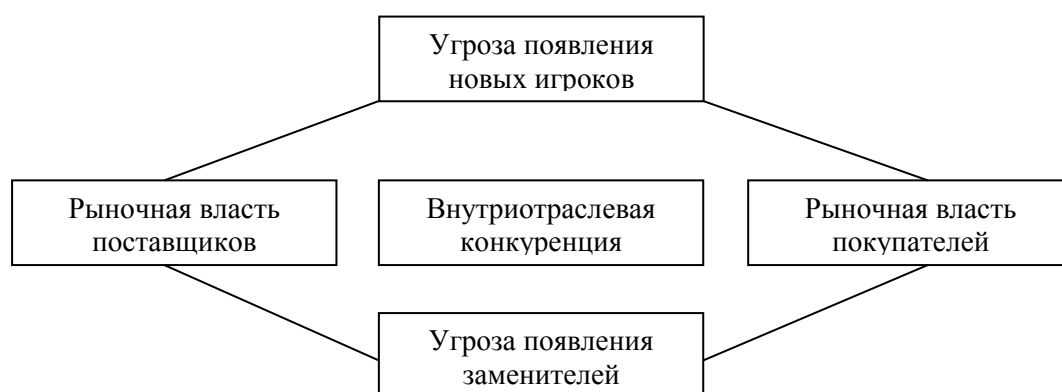


Рисунок 9 – Пять сил М.Портера

Рассмотрим факторы непосредственного окружения ОАО «Альфа-Банк» в рамках потребительского кредитования в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ факторов среды окружения АО «Альфа-Банк»

Фактор	Возможность	Угроза
Предприятия, сотрудничающие с банком при кредитовании	Уменьшение комиссий и льготное кредитование будет способствовать увеличению клиентов	Увеличение числа конкурентов
Конкуренты	Отсутствие у них многих видов кредита. Более выгодные условия выдачи	Минимальное время оформления кредита.

	кредитов. Существование «скрытых комиссий» Долгое зачисление денег за товар.	Минимальный пакет документов.
Государственные органы	Рост числа организаций получающих кредиты в связи с принятием нового закона о розничной торговле	Слабая законодательная база. Наличие должников.

#### Окончание таблицы 18

Фактор	Возможность	Угроза
Потребители (клиенты)	Желание получать дешевые кредиты. Долгосрочные отношения с добросовестными клиентами. Большая клиентская база.	Насыщенность рынка услугами кредитования. Отсутствие желания у клиентов искать более выгодные условия.

Составим матрицу профиля среды АО «Альфа-Банк» в таблице 19.

Таблица 19 – Матрица профиля внешней среды АО «Альфа-Банк»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Экономические	3	2	+1	+6
Политические	2	3	-1	-6
Рыночные	2	3	+1	+6
Технологические	1	2	+1	+2
Конкурентные	3	3	-1	-9
Международные	1	2	+1	+2
Социальные	2	3	+1	+6

Исходя из составленного профиля внешней среды наибольшей угрозой для ОАО «Альфа-банк» являются конкурентные и политические факторы.

Рыночные, социальные и экономические факторы дают в то же время огромные возможности.

Силу позиции на рынке определим по анализу конкурентов в сфере потребительского кредитования в таблице 20.

Таблица 20 – Анализ деятельности конкурентов по предоставлению розничных услуг кредитования населения

Показатели	АО «Альфа-Банк»	Банк «Русский	ПАО «ВТБ	Москомприватбанк
------------	-----------------	---------------	----------	------------------

		стандарт»	24»	
Виды кредитов	Товарный кредит Автокредит Кредитные карты Кредиты на неотложные нужды	Товарный кредит Автокредит Кредитные карты	Товарный кредит	Товарный кредит Автокредит Кредиты на неотложные нужды Кредиты малому бизнесу
Время рассмотрения заявок	От 30 минут	От 15 минут	От 15 минут	От 25 минут
Переплата по кредитам	2	3	4	1

### Окончание таблицы 20

Показатели	АО «Альфа-Банк»	Банк «Русский стандарт»	ПАО «ВТБ 24»	Москомприватбанк
Пакет документов	Паспорт и справка с работы	Паспорт	Паспорт	Паспорт и справка с работы
Качество выдаваемых кредитов	Низкий процент невозвратов	Высокий процент невозвратов	Высокий процент невозвратов	Низкий процент невозвратов
Качество обслуживания	Долгое оформление	Быстрое оформление	Долгое оформление	Быстрое оформление

Для обеспечения успешной деятельности АО «Альфа-банк» в условиях нарастающей конкуренции необходимо развивать розничную сеть, проводить рекламные акции и стимулировать сбыт своей продукции. Изучим опасности и возможности внешних факторов с помощью таблицы 21.

Таблица 21 – Внешние возможности и угрозы АО «Альфа-банк»

Функции и факторы	Опасность	Возможность
Экономические	-15	+10
Политические	-15	+15
Рыночные	-20	+25
Технологические	-25	+5
Конкурентные	-22	+20
Международные	-1	+3
Социальные	-4	+7
ИТОГО	-102	+90

Наибольшие возможности предоставляют конкурентные и рыночные факторы. В целом влияние внешней среды носит негативный характер.



Внутреннюю среду АО «Альфа-банк» исследуем с помощью SNW-анализа слабых и сильных сторон в таблице 22.

Таблица 22 – Анализ силы воздействия факторов внутренней среды

Функция и факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	-10	+2
Менеджмент	-4	+12
Продажа услуг	-1	+9
Финансы	-2	+28
Организация и кадры	-14	+6
ИТОГО	-31	+57

Самые сильные стороны АО «Альфа-Банк» - финансы и менеджмент. Слабые стороны – кадры и маркетинг.

Анализ внешней и внутренней среды данной организации позволяет судить об успешности её деятельности.

Сведем вместе анализ внутренней среды в таблице 23.

Таблица 23 – Сильные и слабые стороны организации АО «Альфа-Банк»

№	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Большая клиентская база	Неизвестность банка в массах
2	Работа с предприятиями по программам кредитования	Персонал не участвует в принятии решений
3	Широкий ассортимент и высокое качество услуг	Зависимость от организаций торговли
4	Растущий спрос на кредиты	Небольшая рекламная компания
5	Высокий уровень сервиса	Огромное количество конкурентов

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок.

Таблица 24 – SWOT-анализ АО «Альфа-Банк»

	Угрозы	Возможности

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Насыщенность рынка услугами кредитования.</li> <li>2. Изменений предпочтений клиентов.</li> <li>3. Нехватка качественных заемщиков.</li> <li>4. Наличие неплательщиков, затраты на судебные предоставления кредита.</li> <li>5. Увеличение количества предприятий, сотрудничающих с другими банками.</li> <li>6. Предложение долгосрочных отношений с добросовестными клиентами</li> <li>7. Ужесточение политики ЦБ.</li> <li>8. Паника на банковском рынке.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост спроса на отдельные виды банковских услуг и продуктов, например на банковские карты международного образца.</li> <li>2. Разработка новых маркетинговых стратегий.</li> <li>3. Разработка мотивации персонала.</li> <li>4. Развитие новых видов услуг.</li> </ol>
--	---	---

#### Окончание таблицы 24

	Угрозы	Возможности
Сильные стороны	Как воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны?	За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надежность банка.</li> <li>2. Известность торговой марки.</li> <li>3. Опыт привлечения и удержания клиентов, индивидуальное обслуживание клиентов.</li> <li>4. Динамичное реагирование на рыночные изменения.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передовые информационные технологии позволят расширить круг потенциальных клиентов среди молодежи и офисных работников.</li> <li>2. Расширение и повышение эффективности региональной сети -</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отслеживать предпочтения клиентов поможет внедрение клиентоориентированной стратегии и структуры.</li> <li>2. Усиление работ по созданию привлекательности образа банка – за счет</li> </ol>
Слабые стороны	Какие слабые стороны могут помешать воспользоваться возможностями?	Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами, нужно больше всего опасаться?
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Концентрация на определенных продуктах и услугах.</li> <li>6. Передовые информационные технологии и высокое качество обслуживания: профессиональный</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>открытие дополнительных офисов банка, установка банкоматов в каждом городе.</li> <li>3. Контроль над издержками банка и их рациональное сокращение.</li> <li>4. Увеличение ассортимента банковских услуг,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>узнаваемости брэнда выделяется на фоне других банков, тем самым, привлекая потенциальных клиентов.</li> <li>3. Разработка и внедрение системы обучения и мотивации персонала.</li> </ol>

персонал и высокопрофессиональная система управления.	предлагаемых непосредственно одному клиенту.	4. Возрастающий уровень образованности клиентов приводит к тому, что клиенты перестанут брать кредиты «вслепую».
1. Неправильное выделение целевых клиентов. 2. Отсутствие мониторинга конкурентов. 3. Недостаточные маркетинговые коммуникации.	1. Непонимание нужд потенциальных клиентов увеличивает вероятность их потери.	1. Появление большого количества новых банков может повлечь за собой полный пересмотр ценовой политики и снижение стоимости услуг, что приведет к финансовым потерям. 2. Нехватка качественных заемщиков влечет за собой высокий процент не возврата кредитов.

Таким образом опираясь на данную информацию Альфа-Банк может диверсифицировать свою политику в соответствии с расширяющимися возможностями и делать ставку на свои сильные позиции. Уже существует достаточно большая региональная сеть, но, банк не останавливается на достигнутом. Альфа-Банк успешно и хорошо внедряет новые технологии, создает новые продукт, такие как банковские карты зарубежного образца, интернет-банкинг, потребительское кредитование. И самое главное Альфа-Банк – это банк, который успешно выдает кредиты, и обеспечивает гарантию их возврата. Вот почему к заемщикам предъявляются достаточно жесткие требования, кредит могут выдать не каждому. [36]

В результате проведенного SWOT-анализа можно получить возможные перспективные направления работ ОАО «Альфа-Банк».

1. Провести эмиссию акций и облигаций для привлечения денежных средств.
2. Внедрять более ориентированную на клиента стратегию.
3. Увеличивать доходность работы с лучшими клиентами.
4. Усилить контроль над затратами банка, их снижение и снижение затрат по обслуживанию.
5. Внедрить систему оценки и предотвращения рисков.
6. Улучшить качество управленческих технологий.

7. Создать систему стратегического управления.
8. Разработать и внедрить систему обучения и повышения мотивации персонала.
9. Необходимо внедрять новые банковские продукты и услуги.
10. Создать положительный образ банка.
11. Улучшить работу с банковскими картами.

Классической портфельной моделью является матрица БКГ (Бостон консалтинг групп). Модель БКГ состоит из четырех квадрантов:

- высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
- высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
- низкие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Матрица BCG считается первой успешной попыткой применения стратегического подхода к анализу и формированию конкурентной стратегии организации. На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании. Оказываясь в определённом поле в матрице BCG, продукт приобретает условное обозначение: «Трудные дети», «Звёзды», «Дойные коровы», «Собаки». Данные названия присваиваются неслучайно. [44]

В поле под названием «Звёзды» зачастую попадают лидеры отраслевого рынка, высокодоходные популярные инновационные компании, уже захватившие значительную рыночную долю. Поле под названием «Трудные дети» представляет собой категория бизнеса с наибольшей степенью неопределённости.

Чаще всего к ним относятся инновационные процессы, требующих высокоинвестиционных вложений. Являясь конкурентоспособными лишь в малой доле рынка, они сохраняют перспективу усовершенствоваться настолько, что это позволит им переместиться в категорию «Звёзды». Однако в виду высокой потребности в финансировании существует риск не получить должного уровня развития на рынке, что приведёт к их полному отмиранию или переходу в категорию «Собаки».

Такие линии бизнеса как «Собаки» представляют собой медленно развивающиеся функции с относительно небольшой долей на рынке. Завоевание большей рыночной доли зачастую невозможно в связи с жёсткой конкуренцией и низким уровнем финансирования. [19]

«Дойные коровы» представляют собой сегмент с достаточно крупной долей рынка. Несмотря на то, что рост данной отрасли заметно снизился, «Дойные коровы» всё ещё обеспечивают конкурентную прибыль компании. Данный вид товаров и услуг является очень выгодным для компании, так как не требует больших потоков финансирования, а соответствующие процессы уже установлены и сбалансированы.

Приоритетным в работе АО «Альфа-Банк» является розничное направление оказания банковских услуг. Банк продолжает расширять ассортимент, предлагая новые услуги и выгодные условия, а также квалифицированный сервис. АО «Альфа-Банк» на сегодняшний день является «дойной коровой». Наилучшей стратегией будет являться рост и увеличение доли рынка. Для того чтобы обеспечить благополучное положение компании на рынке необходимо внедрить технологии CRM и оборудование Call-центра, внедрить систему стимулирования сотрудников, а изучив анализ рынка постараться внедрять новые продукты.

### 2.3 Анализ возможностей повышения состояния конкурентоспособности АО «Альфа-Банка»

Существует множество классификаций групп факторов, оказывающих влияние на деятельность банков. При анализе АО «Альфа-банк» были взяты во внимание факторы, предложенные Д.С. Вороновым [1]. На рынке розничных банковских услуг доминирует неценовая конкуренция и дифференциация как розничных банковских услуг, так и самих кредитных организаций. В связи с этим, основное влияние оказывают операционная эффективность и стратегическое позиционирование. [1, 8]

В результате операционная эффективность напрямую влияет на прибыль и рентабельность деятельности, а стратегическое позиционирование на объем продаж и определяет долю банка на рынке. В процессе анализа внешней среды выделяются факторы, с одной стороны, позволяющие повысить эффективность функционирования, с другой препятствовать достижению планируемых им стратегических целей.

Факторы внешней среды косвенного воздействия организации обычно не влияют на деятельность организаций так заметно, как факторы внешней среды прямого воздействия. Для оценки конкурентоспособности проводится SWOT анализ, включающий в себя определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз. Для анализа интенсивности конкуренции в отрасли применяется модель 5 сил М. Портера. [24]

Одним из методов сравнения конкурентных позиций является разработка карты стратегических групп конкурентов, позволяющей сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов. Для выявления наиболее перспективных и, напротив, самых слабых продуктов предприятия строится матрица БКГ, как инструмент портфельного анализа. Рассмотренные выше методы были использованы при оценке конкурентоспособности АО «Альфа-банк».

Альфа-Банк, основанный в 1990 году, является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных

клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами. Альфа-банк предоставляет различные категории карт: классическая, платиновая и золотая, бесконтактные карты, а также неэмбоссированные карты [6].

Для всех кредитных карт Альфа-банка существует льготный период от 60 до 100 дней. «100 дней без процентов» - это действительно уникальное предложение, которое можно считать конкурентным преимуществом. На данный момент это один из самых длинных грейс-периодов по карточному кредиту на российском рынке. У главного конкурента, Сбербанка, этот период составляет 50 дней.

Помимо платы за годовое обслуживание других платежей нет, однако комиссия за обналичивание достаточно высокая - 5,9% от снимаемой суммы или минимум 500 р. Процентные ставки по кредитным картам некруглые (от 12,99% до 49,99% годовых в зависимости от типа и категории карты). Слабой стороной кредитных карт по сравнению с конкурентами являются более высокая стоимость обслуживания карты (1490 р. по сравнению со Сбербанком 900 р.). В отличие от конкурентов Альфа-банк выпускает помимо обычной, золотой карты еще и платиновую [6].

Для оценки надежности и конкурентоспособности банка большое значение играет рейтинг банков, согласно которому по активам на 1 марта 2016 г., по кредитам физическим лицам и по рентабельности активов и капитала АО «Альфа банк» с 2012 по 2015 г. [6, 7] Альфа - банк входит в десятку лидеров. Основными конкурентами являются Сбербанк, ВТБ 24, Газпромбанк и Россельхозбанк. По размеру прибыли Банк уступает лишь Сбербанку.

В Альфа - банке наблюдается положительная динамика рентабельности активов и собственного капитала, что свидетельствует об эффективном привлечении и размещении полученных ресурсов. [7]

Таким образом, Банк завершил прошедший год с хорошими показателями. В 2016 году банки работают в условиях неопределенности и нестабильности экономики. Происходит рост ставок кредитования, снижение покупательского

спроса и платежеспособности населения, ужесточение кредитной политики банками и ухудшение качества заемщиков. В связи с этим, важно уделять внимание поддержанию высокого уровня конкурентоспособности, делая упор на повышение уровня сервиса, развитие технологий и поддержку бизнеса клиентов с помощью нефинансовых инструментов.

При анализе конкурентоспособности проведен анализ стратегического положения АО «Альфа-банк» на рынке банковских услуг и определены его основные конкуренты. С помощью модели М. Портера проведен анализ 5 сил конкуренции:

- угроза появления сильных новых конкурентов;
- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза со стороны клиентов;
- угроза со стороны поставщиков;
- угроза появления товаров-заменителей. [1]

На основе проведенного анализа, следует отметить, что банковская отрасль является высоко конкурентной, но около 1/3 доли рынка принадлежит доминирующему банку «Сбербанк».

Конкуренция между кредитными организациями происходит в условиях, когда банки предлагают схожие продукты, действует жесткий банковский надзор, высокие барьеры входа на рынок, а клиенты становятся все более требовательными в выборе банка. Для определения ближайших конкурентов банка построена карта стратегических групп конкурентов.

Для этого использовались данные о размере активов банка, количестве офисов. Банком, лидирующим с большим отрывом по количеству активов нетто, является Сбербанк России (18 035 447 млн.р.). Анализируемый банк занимает седьмое место (1 722 260 млн. р.). [7] Наиболее филиальным банком является Сбербанк с количеством офисов 18 292, у Альфа-банка эта цифра практически в 30 раз меньше (569). В существующей выборке для анализа были исключены 2 банка, лидирующие по количеству офисов и активов нетто со значительным отрывом,



это: Сбербанк и ВТБ. Прямыми конкурентами банка по данным показателям оказались Газпромбанк, ВТБ 24, Россельхозбанк и Банк Москвы.

В работе проведен SWOT-анализ Альфа-банка, на основе которого сильными сторонами являются: надежность и известность банка, наличие опыта в привлечении и удержании клиента, индивидуальное обслуживание клиентов и широкий ассортимент предлагаемых услуг.

Слабые: неочевидные преимущества от новых проектов, слабое отслеживание конкурентов, обучение персонала. К возможностям банка можно отнести: улучшение инвестиционного климата в стране и рост доходов населения, разработка новых маркетинговых стратегий, развитие новых видов услуг и разработка мотивации персонала.

К угрозам: сложность возврата просроченных кредитов, нехватка качественных заемщиков, большое количество предприятий с «черной» зарплатой и ужесточение политики ЦБ. Альфа-банк может диверсифицировать свою политику в соответствии с расширяющимися возможностями и делать ставку на свои сильные позиции, при этом он активно внедряет новые технологии, создает новые продукты, такие как банковские карты, интернет-банкинг, потребительское кредитование.

В исследовании проведен портфельный анализ Альфа-банка с помощью матрицы БКГ, результатом которого «звездами» являются банковские карты и потребительские кредиты (кредиты на ремонт, на отдых и т.д.). К «дойным коровам» можно отнести автокредиты (многие автоцентры кредитуют своих покупателей в других банках) и вклады с высокими ставками (многие считают, что это ненадежно). [6, 7]

К «трудным детям» отнесем ПИФы, и «собаки» – это счета для перевода средств и вклады с низкими процентными ставками, которые следует исключать из услуг банка, поскольку они влияют на репутацию и надежность банка.

Для анализа эффективности и оценки уровня обслуживания проанализированы отзывы клиентов. По рейтингу популярности банков по отзывам клиентов первые

строчки занимают Сбербанк России, ВТБ 24 и ОТП банк. Анализируемый банк занимает восьмое место. [7]В целом отзывы о сервисе банка положительные, тем не менее отрицательный фактор – это проблема с техническим обеспечением, работой банкоматов. Все платежи за кредит и внесение денежных средств на счет (кроме крупных сумм более 50 000 р.) осуществляется непосредственно через банкоматы, которые должны отличаться удобством пользования, доступностью, быстротой и точностью совершаемых операций.

В связи со сменой банкоматов на новые увеличилась не только длительность проведения операций, но и различные технические сбои. В связи с этим возросло количество жалоб клиентов, технические сбои в работе терминала, программных продуктов, регистрации в электронной очереди, нагрузка на работу операционистов.

Одним из недостатков является и ужесточение банковских процедур. Например, для регистрации в электронной очереди клиенту необходимо вводить свои паспортные данные, либо вставлять карточку в терминал. Ближайшие конкуренты таких процедур не используют. Недавним нововведением стал код доступа при внесении денежных средств по номеру счета, узнать который можно лишь владельцу счета, что создает определенные трудности для клиентов, не являющихся владельцами данного счета и оплачивающих кредиты родственников.

В исследовании проведено маркетинговое исследование конкурентоспособности Альфа-банк (опрошено 250 человек, 74,8% из которых мужчины и 25,2% женщины) путем сбора данных с помощью анкетирования клиентов с целью выявления основных конкурентных преимуществ банка. На основе опроса, определилось мнение клиентов в выборе Альфа-банка: 49,8% – считают его надежным; 31,6% – посоветовали знакомые и родственники; 17% – реклама; 1,6 – расположение рядом с домом. Распределение мнений клиентов о параметрах, наиболее важных при оценке качества банковских услуг распределилось следующим образом: потребительские свойства услуг – 22%, ас-

сортимент – 20%, 17,4% – уровень риска при пользовании услугой, 15,6% – условия предоставления услуг, 15,2% – качество послепродажного обслуживания, 9,8% – скорость предоставления услуг.

Основываясь на используемых ранее данных, проведена балльная оценка параметров по методике И.О.Спицына, согласно которой каждому параметру соответствует пятидесятибалльная шкала по следующему принципу: 50 – высокий уровень; 40 – выше среднего; 30 – средний уровень; 20 – ниже среднего; 10 – низкий уровень. По уровню качества услуг лидирует Сбербанк России (41,63), на втором месте Банк ВТБ 24 (38,21), Альфа-банк на третьем (27,19). Средний уровень качества составил 35,68 баллов.

На основе проведенного анализа видно, что Альфа-банк занимает прочную конкурентную позицию и входит в шестерку лидеров, но существуют проблемы с техническим обеспечением и системой обучения персонала, решение которых позволит повысить его конкурентоспособность. Для обеспечения высокого качества услуг, необходимо определить цели и задачи в области качества обслуживания. При этом предлагается использовать терминологию «языка клиентов».

Цель Альфа-банка – долгосрочное конкурентное преимущество за счет высокого качества обслуживания клиентов и клиентской работы. Цель языком клиента – клиент должен быть доволен работой Банка, пользоваться услугами и рекомендовать Банк. Высокое качество обслуживания будет достигнуто за счет постоянного обучения и развития персонала. В Альфа-банке целесообразно организовать дифференцированную форму обучения, включающую очное и дистанционное обучение. При дистанционной форме обучение будет включать учебный курс, размещенный на учебном портале – это курсы: продуктовые, по продажам и сервисному обслуживанию, тайм-менеджменту и управленческим навыкам.

Рассчитать эффективность использования технологий дистанционного обучения затруднительно в связи с неявной формой экономической отдачи от

затрат на обучение. Для оценки эффективности проведено сравнение затрат на очную и дистанционную форму обучения. Общие затраты Банка на обучение одного специалиста составят: при очном обучении 8560 р.; при дистанционном 2020 р.

Экономия Банка на обучение составит 6540 р. на одного сотрудника. При этом уменьшится количество ошибок, повысится скорость распространения знаний, облегчится процесс адаптации новых сотрудников, удобство создания отчетов по результатам обучения и тестирования. Основные принципы и элементы качества рекомендуется полностью интегрировать в систему найма и обучения. Общие годовые затраты на внедрение данной системы составят 301 т. р., что сократит текучесть кадров с 47% на 9,4%. Экономия Банка составит 2990 т. р. Для анализа и поддержания достигнутого уровня качества банковского обслуживания необходимо проводить постоянный мониторинг, инструментами которого могут выступать: опрос –определение уровня удовлетворенности клиентов качеством обслуживания; контрольные закупки – выявление уровня параметров обслуживания клиента; фокус-группы – определение практических способов улучшения качества обслуживания.

#### Вывод по второй главе

Таким образом, на основе вышеизложенного, целесообразно отметить, что систематичное обучение персонала в соответствии со стандартом технологии проведения продаж банковских продуктов, позволит обеспечивать и поддерживать высокий уровень качества обслуживания, усилив конкурентные преимущества Альфа-Банка. Ни один показатель финансовой деятельности Альфа-Банка не превышает максимально/минимально допустимого значения. И,

следовательно, есть основание полагать, что на сегодняшний день АО «Альфа – Банк» является финансово-устойчивым, и процветающим Банком.

### 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНКА»

#### 3.1 Современное состояние дистанционных механизмов банковского обслуживания в АО «Альфа-Банк»

Дистанционное банковское обслуживание один из самых эффективным современных способов повысить мобильность клиента и дать ему свободу от необходимости решать финансовые вопросы, с которыми он сталкивается, постоянно обращаясь в отделение банка.

«Альфа-Банк», основанный в 1990 году, является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций. По итогам 2016 года «Альфа-Банк» подтверждает лидирующие позиции в банковском секторе России. «Альфа-Банк» победил сразу в трех номинациях Третьей Ежегодной премии инноваций и достижений финансовой отрасли «Банковская сфера», организованной журналом «Банковское обозрение». Третий год подряд банк удостоился номинации «Самый инновационный банк» как финансовое учреждение, применяющее в своей работе наиболее современные и передовые технологии. [55]

24 мая 2000 года у «Альфа-Банка» появляется первая функция дистанционного банковского обслуживания – заказ банковских карт через интернет. В мае 2003 Альфа-Банк объявил о запуске услуги - Интернет-Банк по пластиковым картам. В октябре 2004 года «Альфа-Банк» запустил первый сервис SMS-сообщений о проведенных операциях по пластиковой карте. В сентябре 2005 года «Альфа Банк» представил инновационную услугу оплаты сотовой связи со своих карт. В ноябре 2014 клиенты «Альфа-Банка» получили новый дистанционный канал банковского обслуживания («Альфа-Сенс»), с персональным финансовым помощником, позволяющий совершать банковские операции.

За прошедшие 18 лет (с 2000 года) «Альфа-Банк» внедрил множество инструментов дистанционного банковского обслуживания, которые существенно улучшили мобильность клиентов и качество оказываемых услуг со стороны Банка.

В России в 2014 году уже 40% платежей физических лиц совершается через системы интернет-банкинга. Доля объема банковских платежей физических лиц, совершенных через Интернет за 2014 год, выросла до 22% (+7 п.п. по сравнению с данными за 2013 год) и составила 1,7 трлн руб. в абсолютном выражении. Практически каждый второй платеж в 2014 году совершался через интернет-банкинг: количественная доля платежей физических лиц, совершенных через Интернет, достигла 40%, показав прирост в 13% по сравнению с данными 2013 года.

Постоянное развитие и усовершенствование систем дистанционного банковского обслуживания позволило «Альфа-Банку» занять почетное 3 место в рейтинге агентства Markswebb Rank & Report (таблицу 26). Оценка эффективности Интернет-банкинга по шкале от 0 до 100 баллов. В скобках приведена оценка удобства пользования по шкале от 1 до 5 баллов).

Таблица 26 – Рейтинг эффективности интернет-банкингов российских банков

Позиция в рейтинге	Интернет-банкинг	Оценка
1	Тинькофф Банк	76,00 (4)
2	Промсвязьбанк	68,5 (3,8)
3	Альфа-Банк	66,1 (3,8)
4	Сбербанк России	65,2 (3,9)
5	Банк Русский Стандарт	63,5 (3,6)
6	Связной Банк	60,00 (3,8)
7	Банк Уралсиб	58,5 (3,8)
8	Банк Открытие	55,7 (3,4)
9	Банк Авангард	54,9 (2,7)
10	МТС Банк	53,5 (3,2)

При этом темпы прироста количественной доли вновь подключаемых пользователей рынка дистанционного банковского обслуживания замедляются, поскольку эффект «низкой базы» 2000-х годов уже исчерпан. По данным Федеральной службы государственной статистики в демографическом прогнозе до 2030 года, в среднем варианте развития ситуации, прирост населения будет близок к нулю.

В таких условиях «Альфа-Банку», чтобы не потерять лояльную базу клиентов и получить конкурентные преимущества первого уровня (значительно влияющие

на итоговое решение клиента о пользовании услугами конкретного Банка), банку необходимо эффективно реагировать на новые основные вызовы развития отрасли дистанционного банковского обслуживания.

На данный момент самыми серьезными вызовами отрасли являются:

- быстрый сдвиг в сторону мобильных приложений. На сегодняшний день интернет лидирует, но мобильные приложения уже показывают схожие результаты;

- больше удобства и саморазвивающиеся платформы (обучающиеся). Смартфон часть современного человека и банк должен поспевать за модными трендами;

- банковские карты исчезнут ближайшие 10 лет. Скоро все карты и возможно государственные документы будут оцифрованы и будут находиться в смартфоне;

- сервисы по инвестированию, управлению финансами и помощники будут получать все большую популярность.

- персонализация ДБО. Есть клиенты, желающие всех инноваций, есть консервативные клиенты, поэтому ДБО станет разнообразным для различных клиентов. Особый набор услуг, разные цвета и иконки приложений, способы подтверждения платежей [55].

Многие из этих вызовов «Альфа-Банк» предвосхищает, поэтому создал совместно с фондом «Сколково» проект отбора лучших IT-решений для банковской сферы среди стартапов. Интерес в рамках отбора сосредоточен на проектах следующих направлений: BigData, «Интернет/мобильные решения», «Медиа аналитика», «Игры и развлечения» (геймификация), Носимые устройства (NFC), «Финансовые сервисы» (p2p кредитование, электронные кошельки, инвестиции для физических/юридических лиц и прочие), General Consumer (нестандартные каналы коммуникации, car sharing, on-demand сервисы), «Программы лояльности», «Финансовые советники».



После определения наиболее перспективных проектов команды получают возможность запустить продукт и масштабировать его на аудиторию «Альфа Банка».

Что касается современных технологий в инвестиционном бизнесе, в прошлом году Альфа-Банк провел большую работу по выявлению клиентских предпочтений, по результатам которой специалисты блока разработали концепцию терминала Альфа-Директ 4.0. В рамках концепции был подготовлен целый ряд обновленных продуктов и услуг, которые будут полезны как для начинающих трейдеров, так и для профессионалов. Большинство нововведений стали доступны для пользователей в 2018 году, реализация других планируется в ближайшее время.

Альфа-Банк имеет репутацию одного из самых технологичных банков на рынке и каждый год делает многое для того, чтобы поддержать эту репутацию и оправдать ожидания клиентов.

Так, в 2017 году было обновлено мобильное приложение Альфа-Банка. Новый дизайн полностью разработан исходя из пользовательских сценариев (UX), то есть приложение подстроилось под те действия, которые наши клиенты совершают в обычной жизни, и проведение стандартных операций стало проще и быстрее. Одним из самых популярных и востребованных действий среди пользователей финансовых приложений является денежный перевод, поэтому мы полностью переработали сценарии переводов с карты на карту, максимально упростив действия клиентов в приложении.

Все самые популярные функции были собраны под одну большую красную кнопку на главном экране и там же отображаются шаблоны «Платежи и переводы». Теперь сделать перевод, оплатить интернет или телефон, коммунальные услуги можно максимально легко, всего в несколько нажатий на экран. А с середины 2018 года пользователь может осуществить перевод, погасить кредит, провести конвертацию одним действием при помощи технологии Drag-and-Drop. [34]

Мобильное приложение «Альфа-Банка» сейчас использует привычные в digital пользовательские сценарии, например, активно используемые в электронной почте и мессенджерах «смахивания» экрана для осуществления какого-либо действия.

Еще одно важное нововведение 2018 года – доступ к интернет-банку и мобильному банку теперь можно получить дистанционно, без посещения отделения. Это стало возможным благодаря внедрению новой системы авторизации и регистрации.

В 2018 году расширились и возможности управления услугами с помощью мобильного приложения, например, появился сервис их подключения и отключения. Что касается банковских карт, теперь через приложение можно устанавливать лимиты (снятие наличных или оплаты в интернете), блокировать и разблокировать карты.

Также из мобильного приложения можно управлять токенами Apple Pay (это уникальное предложение Альфа-Банка). И, наконец, немаловажно, что многие операции стали бесплатными, например, оплата ЖКХ и штрафов ГИБДД, перевод другого банка на карту Альфа-Банка. После обнуления комиссии при переводе с карт других банков на карту Альфа-Банка результат был замечен сразу — больше клиентов стало переводить свои средства в наш Банк.

Продолжая разговор о сегментно-ориентированной стратегии развития Банка, стоит добавить, что приложение также умеет подстраиваться под сегменты клиентов. Например, клиенты сегмента private banking видят собственное приложение с особым уровнем сервиса и соответствующим их пакету услуг функционалом. Представители «старших» сегментов могут делать переводы до 5 млн рублей через мобильный телефон, связываться с персональным менеджером, не выходя из приложения, и общаться через чат. Наш мобильный банк уже многое «знает» о клиентах: их потребности, стиль жизни и так далее.

Именно этого клиенты и ждут от своего основного банка, мы понимаем это и меняем свои продукты и услуги в соответствии с их пожеланиями. Если говорить

в целом о стратегии технологического развития Розничного банка, на первый план выходят технологии, которые позволяют расширить и упростить взаимодействие клиента с Банком через электронные каналы и при этом гарантируют ему безопасность.

Если клиент хочет увеличить свой доход, то в рамках линейки депозитов у него появилась возможность в зависимости от пакета услуг быстро увидеть разницу в финансах и понять, как он сможет больше заработать. А для клиентов, которые пользуются кредитными продуктами Банка, мы облегчаем возможность их погашения, в том числе за счет обнуления комиссии на перевод с других карт или создания возможности досрочного погашения кредита в режиме онлайн.

В 2018 году была проведена большая подготовительная работа по запуску проекта «Альфа-Касса». Проект был разработан в связи с внесением изменений в Федеральный закон от 22.05.2003 №54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа». С 2018 года изменился порядок использования ККТ, кассовые аппараты должны быть оснащены фискальными накопителями, а предприниматель должен иметь договор с оператором фискальных данных, который отвечает за передачу информации о выбитых чеках в Федеральную налоговую службу.

Основная часть клиентов из сегмента малого бизнеса – это торгово-сервисные предприятия, которым потребуется замена кассовой техники. Чтобы снизить нагрузку на предпринимателей, Банк совместно с партнерами разработал готовое решение, которое полностью соответствует требованиям законодательства [14].

Кроме того, в 2018 году Альфа-Банк предложил предпринимателям простой способ организовать прием оплаты банковскими картами без технических доработок сайта и дополнительных расходов с помощью нового сервиса – «Интернет-эквайринг Лайт».

Сервис дает возможность принимать платежи через интернет по картам Visa и MasterCard, не устанавливая специальных модулей на сайт, а просто направляя

покупателю платежную ссылку по электронной почте. Благодаря сервису у предпринимателей появляется возможность получать оплату банковской картой вне зависимости от того, как был сделан заказ – через группу в социальной сети, по телефону или на сайте. «Интернет-эквайринг Лайт» выгоднее стандартного интернет-эквайринга для небольших торгово-сервисных предприятий не только за счет экономии на технических доработках при подключении, но и за счет более низких единовременных и обязательных платежей. Абонентская плата отсутствует, размер комиссии составит 2,75% от суммы операции (но не менее 5 рублей), что ниже средних тарифов компаний – платежных агрегаторов, предоставляющих подобные услуги.

На 2017 год было запланировано повышение доли электронного документооборота в Банке. В рамках этой задачи Операционный блок совместно с блоком ИТ подготовил и реализовал сложный проект по переходу на электронный обмен документами с Федеральной службой судебных приставов. Реализация этого проекта дала значительный финансовый эффект для Банка.

С одной стороны, нам удалось сократить численность персонала, который занимается обработкой бумажных документов, а с другой, снизились риски, связанные с этим процессом. Банк обязан обрабатывать документацию в положенные сроки, и задержки влекут риск штрафных санкций. Это значит, что при резком увеличении нагрузки приходится принимать экстренные меры для решения проблемы [17].

При электронной обработке документации вовлечение сотрудников Операционного блока в процессы минимально, а все необходимые действия производятся вовремя и в автоматическом режиме.

С каждым днем у Операционного блока все больше задач, связанных с автоматизацией рутинных операций и технологическим обновлением процессов. В 2017 году для их оперативного решения мы открыли свой центр технологической разработки в Ульяновске. Именно в этом городе находится большая часть персонала Операционного блока, поэтому было логичным создать

в Ульяновске отдельную IT-команду, которая сможет вникать в процессы вместе с местными сотрудниками и делать небольшие доработки – быстро и прямо на месте.

Например, в 2017 году для некоторых процессов были разработаны так называемые «виртуальные роботы», которые делают рутинные операции вместо человека, экономят время и дают возможность заниматься теми делами, где действительно необходимо его участие. Внедрение роботов позволило повысить и скорость выполнения таких задач, ведь если у сотрудника они могли отнимать три часа, робот справляется с ними за считанные минуты.

IT-команда работает в Ульяновске всего полгода, но уже окупил все связанные с ее появлением расходы. В 2019 году мы планируем продолжить активную работу в этом направлении. Среди других проектов в области современных технологий можно выделить внедрение усиленной квалифицированной подписи – теперь руководство Банка имеет возможность не подписывать бумажные распоряжения.

В электронный вид был переведен и ряд документов, что позволило добиться экономии около 59 тыс. рабочих часов ежегодно. 2016 год стал периодом запуска различных пилотных проектов, которые имеют особое значение для блока, ведь они дают возможность найти новые методы повышения эффективности его работы. Мы взяли за образец модель развития зарубежных стартапов и специально пригласили специалистов для проведения сессий, в ходе которых они рассказывали о своих проектах [8].

Затем мы начали собственную работу в этом направлении. Так, например, были запущены пилотные проекты по машинному обучению (machine learning), распознаванию голоса и распознаванию документов. Результаты этих пилотов уже можно увидеть в 2018 году. Если говорить о конкретных цифрах, то проекты, связанные с внедрением современных технологий, в совокупности позволили повысить эффективность работы Операционного блока на 14% и принесло Банку более 750 млн рублей экономии. Еще один проект был подготовлен

Операционным блоком совместно с блоком «Электронный бизнес» и Корпоративным банком – это проведение первой сделки по аккредитивам на блокчейне. Именно команда нашего блока, которая занимается аккредитивами, продумала внутреннюю схему этой сделки и подготовила ее.

Речь идет не только об использовании новой технологии для проведения сделки, но и о том, что значительно сократилось время, необходимое для ее осуществления. Если раньше на открытие аккредитива требовалось 90 минут, то сегодня это 20 минут, а время на пересылку документов, ранее составлявшее около пяти рабочих дней, вообще сократилось до нуля, поскольку теперь документы отправляются в электронном виде в режиме онлайн. Нам кажется, что подобные эффективные решения нужно не только активно использовать в рамках нашего Банка, но и распространять на другие финансовые учреждения.

В конце прошлого года при участии Центрального Банка РФ была создана Ассоциация финансовых технологий, в которую в качестве активного члена вошел и Альфа-Банк, и распространение блокчейн-сделок в России является одной из задач этой ассоциации. Сегодня сложно переоценить значение информационных технологий для банковского бизнеса. Операционная деятельность Банка и разработка современных технологических решений тесно связаны, и о некоторых проектах Блока «Информационные технологии» нам хотелось бы рассказать подробнее. В прошлом году важных проектов в этой области было достаточно много, а некоторые из них уникальны для российского банковского рынка. [14]

В 2017 году Альфа-Банк завершил сделку по покупке исходных кодов Equation у британской компании Misys — это исходные коды ядра центральной банковской системы Equation, включающие более 33 тыс. объектов. Специалисты IT в сжатые сроки разработали инструменты для выверки корректности и полноты предоставленных программ. Применяя собственные инновационные решения и основываясь на бесценном многолетнем опыте работы с АБС Equation, они досконально проверили и проанализировали каждый объект покупки, а затем

перекомпилировали их и внедрили для использования в своих целях. Напомним, что Банк начал использовать систему Equation 3.9 в 2011 году, однако код программ Equation всегда был закрыт, что мешало оперативному обновлению функционала системы. Именно поэтому Альфа-Банк решил осуществить покупку всех исходных кодов Equation. Для Misys это первый в мире прецедент подобного формата сотрудничества.

Теперь у IT-блока есть возможность оперативно расследовать и исправлять ошибки программного обеспечения Equation, быстро производить любые доработки без привлечения дорогостоящих вендоров, оптимизировать и ускорять проблемные зоны АБС, снимать заложенные производителем архитектурные ограничения, использовать для развития Equation современные языки программирования, интегрировать доработки в ядро АБС без использования обходных путей, ускорить обучение и вхождение новых сотрудников в процесс сопровождения или развития Equation.

Все это позволяет Банку серьезно экономить на поддержке и развитии системы. Важно отметить, что несмотря на покупку исходных кодов, у Блока «Информационные технологии» не возникло сложностей с доступностью АБС и ключевых банковских систем. Они остаются на очень высоком уровне. В 2017 году мы совершили большой шаг в сторону DevOps-культуры (культуры гибкого проектирования и интеграции операционных и проектных процедур) и смогли создать в IT-блоке атмосферу, пропитанную идеологией тотальной автоматизации. Благодаря использованию лучших мировых DevOps-практик за год было значительно увеличено количество внедряемых изменений в IT-системы фокусной группы, а также возросла скорость подготовки каждого такого изменения.

По ключевым фокусным направлениям разработка и внедрение ускорились в 60 раз. По итогам работы четыре ключевых продуктовых команды Банка смогли создать полностью автоматические сквозные «конвейеры» по доставке обновлений бизнес-продуктов от разработчиков до промышленной эксплуатации

и за счет этого кратно снизить время доставки таких обновлений до клиента. В эту работу оказались вовлечены все: от владельцев продуктов до администраторов, их сопровождающих.

В наиболее успешных командах автоматический «конвейер» позволяет доставлять изменения в промышленную среду не более чем за один день с учетом всех необходимых тестов и операций. Место администраторов и тестировщиков занимают администраторы-автоматизаторы и тестировщики-автоматизаторы. В 2019 году мы планируем перевести на «DevOps-мышление» еще 21 продуктовую команду, сформировать полноценное DevOps-сообщество внутри компании и распространить этот успешный опыт на другие проекты Банка. Развитие SFA (Sales Force Automation) и MDM-системы (Master Data Management) — два проекта, которые имеют большое значение для всего Альфа-Банка. Чтобы привлекать клиентов и развивать с ними отношения, необходимо обладать полной информацией о них.

Для помощи в продажах и дальнейшей работы с клиентами создана и пилотируется система Sales Force Automation (SFA) – единая система работы с клиентами, созданная на единой процессной платформе Pega. В системе есть базовая и дополнительная информация о клиенте, продуктах, которые он использует, а также история его коммуникации с банком, в ней можно планировать встречи, звонки, а также отмечать задачи, цели и события. SFA-система помогает продавать клиентам нужные им продукты, а значит устанавливать с ними долгие и крепкие отношения. Важно и то, что система создает единый жизненный цикл продажи и мотивации за продажу.

Пока к новой системе SFA подключены 14 отделений «А-Клуба», где идет тестирование и обучение сотрудников. «А-Клуб» тесно связан со всеми ключевыми бизнес-линиями Банка, ведь его целевые клиенты — это не просто физические лица, а в большинстве своем владельцы компаний или их топ-менеджеры, то есть целевые клиенты крупного корпоративного и среднего корпоративного блоков, поэтому для нас стратегически важно иметь платформу,



которая обеспечит «единый взгляд на клиента» и позволит более эффективно управлять взаимоотношениями с ним. [55]

Кроме того, для этого клиентского сегмента особенно важна экономия времени, а полнота данных, качественная аналитика транзакций и портфелей со стороны системы SFA поможет нашим финансовым консультантам и бэк-офису решать вопросы клиента в несколько раз быстрее. Планируется, что до конца 2019 года SFA появится в каждом розничном отделении, а в дальнейшем в системе будут вестись и продажи для юридических лиц. Таким образом, у нас появится единый взгляд на клиента вне зависимости от того, как именно он начал работу с Банком, как физическое или как юридическое лицо.

Проект ведется по методологии Scrum и поддерживает ценности Agile, что обеспечивает скорость разработки и постоянную обратную связь от пользователей. MDM (Master Data Management) – система централизованного ввода и хранения клиентской информации и оперативной доставки консолидированной информации сотрудникам отделений.

Уже сейчас в общебанковской автоматизированной системе привлечения клиентов SFA клиентские менеджеры, работающие с сегментом «состоятельный» и «А-Клуб», используют в работе консолидированную «золотую карточку» клиента, информация по которому получена из 15 каналов. Это стало возможным благодаря консолидации данных клиента в MDM.

MDM активно используется и в Блоке «Средний и региональный корпоративный бизнес». Так, с октября 2017 года клиентские менеджеры СРКБ в оперативном режиме получают информацию об ограничительных мерах Дирекции комплаенса, примененных к клиентам. Сейчас эти данные собираются в MDM из нескольких источников и передаются непосредственно менеджерам СРКБ, в то время как раньше информацию о введении ограничений клиентские менеджеры получали от сотрудников дирекции через своих руководителей.

Это приводило к временным задержкам и создавало дополнительные риски, ведь менеджеры СРКБ не могли быстро принять необходимые меры, когда это

было возможно, не предупреждали клиентов о грядущих проблемах, и в результате Банк мог потерять клиента. Теперь они своевременно реагируют на ситуацию, что позволяет снизить отток клиентов и исключает негативные эмоции с их стороны по отношению к Банку.

Одновременно снижаются трудозатраты менеджеров на диагностику проблемы и формирование отчетности. Что касается внедрения MDM в розничном бизнесе, в рамках этого проекта реализован первый этап, включающий создание сервисов для просмотра, заведения и изменения данных держателей prepaid карт и автоматический сбор данных по клиентам из внешних систем с дальнейшим созданием проспектов. Мы получили возможность централизованного хранения и обработки информации о держателях карт и поставки этой информации в отделения, а значит появилась возможность оперативно видеть процесс превращения потенциальных клиентов в действующих и объективно оценивать этот показатель.

Кроме того, Банк получил возможность сформировать для держателя карты более интересное предложение и проинформировать его о новых возможностях и путях их реализации. Мы хотим научиться формировать полное представление о клиенте – так называемое «360 VIEW», поэтому в ближайшем будущем планируется расширение взаимодействия с бизнес-линиями. В 2019 году будет идти активная работа над проектами массового бизнеса, расширится пул задач, связанных с розничными клиентами. Еще одна задача на будущий год – повышение качества клиентских данных.

В 2018 году Альфа-Банк успешно подтвердил соответствие международному стандарту качества управления IT-услугами ISO/IEC-20000-1:2011. Аудит проводился крупнейшей российской независимой организацией по сертификации систем менеджмента, продукции и персонала «Русский Регистр». В ходе мероприятия проверялись система оценки рисков IT-сервисов, используемые процедуры и соответствие требованиям стандарта.

Особое внимание было уделено мере ответственности руководителей, предоставляющих сервисы, компетентности и осведомленности персонала, а также подходам к управлению документацией. Альфа-Банк показал высокий уровень организации системы менеджмента сервисов, которая эффективно работает благодаря использованию новейших методик ИТЛ, постоянному мониторингу текущего состояния и своевременным изменениям и доработкам, когда это необходимо. Многие процессы, о которых говорится в стандарте, запущены в Банке уже давно.

Кроме того, за 2018 год были построены новые взаимосвязанные процессы – «Управление мощностями», «Управление релизами», «Управление конфигурациями» и «Управление документацией», которые обеспечивают единую работу системы менеджмента сервисов и соответствуют международному стандарту. В период изменений, происходящих в экономике, все вовлеченные в задачу подразделения Альфа-Банка и ИТ-команда работали вместе для достижения общей цели. Подтверждение сертификации подтвердило высокий уровень экспертизы Банка по управлению процессами в области информационных технологий. Это событие также говорит о высоком качестве наших ИТ-систем, работу над которым мы будем продолжать для поддержания статуса самого технологичного и инновационного Банка.

### 3.2 Пути повышения конкурентоспособности АО «Альфа-Банка»

Решение проблем активизации продаж банковских услуг возможно на основе использования концепции – CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами). В рамках данной концепции клиент выполняет контролирующую, а менеджмент – интегрирующую (координирующую) функцию, позволяющую оптимизировать бизнес-процессы основных структурных подразделений банка на основе выстраивания горизонтальных технологических цепочек, направленных с одной стороны на

создание потребительской ценности, а, с другой – на наращивание стоимости компании.

Использование автоматизированных информационных системы, call-центров и статистических баз данных создает предпосылки для рентабельной работы с каждым клиентом. CRM-система банка может обеспечивать индивидуальный подход к каждому клиенту, предоставляя возможность сформировать для клиента индивидуальный набор банковских продуктов, который адекватен его потребностям.

Специалисты банка в считанные минуты могут получить любую информацию, необходимую для обслуживания клиента, в частности, при предоставлении кредитов по кредитным линиям иностранных финансовых учреждений, организации выпуска корпоративных облигаций, при обслуживании инвесторов, вкладывающих свои средства в строительство жилья и т.д. Кроме того, CRM-система позволяет повысить качество обслуживания клиентов и уровень обратной связи с ними, формируя коммуникационную среду «банк – клиент».

Одним из элементов CRM-концепции является управление присутствием клиента в пункте продаж. Оно предусматривает создание банков таких возможностей для клиентов, чтобы они не чувствовали, что теряют зря время. Во-первых, банк должен обеспечить условия для сокращения до минимума времени ожидания, во-вторых, для быстрого и качественного обслуживания. Для этого необходимо наличие соответствующего количества сотрудников офиса, банкоматов, информационных табло, автоматических кассовых аппаратов, терминалов для производства платежей в офисе. [15]

Для успешного продвижения банковского продукта необходимо вовлечь в данный процесс самого клиента. Следовательно, персонал должен иметь высокий профессиональный уровень и владеть эффективными инструментами и методами продвижения банковских продуктов. В конкурентной борьбе банков наиболее важными характеристиками являются качество банковских продуктов и сервисное обслуживание. Кроме обслуживающих касс, в банковском офисе

необходимо наличие call-центра, обеспечивающего как помощь клиентам по телефону, так и ответы на вопросы в самом офисе. Call-центром сегодня называют пункт обработки обращений клиентов, позволяющий сотрудникам касс банка избежать лишних вопросов, а клиентам сократить время на поиски нужной кассы или отдела.

В настоящее время организации, деятельность которых связана с обработкой обращений клиентов, осознали необходимость создания call-центров как элементов CRM-системы. Использование call-центра позволяет получить ряд неоспоримых конкурентных преимуществ и заметный экономический эффект – за счет повышения качества и ускорения обработки обращений, снижения числа потерянных вызовов, возможности автоматизированного анализа информации о работе с клиентами. Работа call-центра способствует увеличению лояльности существующих клиентов и привлечению новых, обеспечивает прозрачность процессов взаимодействия с потребителями, увеличивает информированность об их предпочтениях и повышает имидж банка. Преимущества call-центров уже успели оценить ведущие мировые и российские банки.

Таким образом, в эпоху, когда коммерческие банки предлагают идентичный спектр продуктов и услуг, все большее значение приобретает банковский сервис. В этой связи управление присутствием клиента в банке, как важный элемент концепции-CRM, необходимо взять на «вооружение» всем банкам, желающим иметь конкурентные преимущества, как на региональных, так и на национальном рынках банковских услуг.

Наиболее важными факторами роста банка являются высокие ставки по вкладам физических лиц, повышение качества обслуживания. У банка должна быть обширная клиентская база. [23]

По результатам проведенных учеными анализов банковской деятельности, можно определить факторы, которые влияют на результативность работы банка:

- обеспеченность капитала;
- общий рейтинг по надежности;

- экономия, вызванная увеличением масштаба производства;
- экономия, вызванная большим выбором услуг;
- экспертиза рынка, отрасли и продукции;
- стратегические цели банка;
- политика образования новых собственных учреждений.

Анализ рынка и банка в целом дает возможность установить конкурентные преимущества банка. Они могут иметь различные формы:

- репутация банка;
- высокое качество оказываемых услуг;
- объем уставного капитала;
- наличие валютной или генеральной лицензии;
- надежная клиентская база;
- система расчетов и спектр оказываемых услуг;
- обладание филиальными сетями;
- эффективная реклама;
- высокая профессиональность кадров.

На сегодняшний день для повышения конкурентоспособности банку стоит придерживаться таких направлений, как:

- внедрение системы управления рисками;
- расширение филиальных подразделений;
- увеличение конкурентоспособности банка в сфере услуг;
- применение новейших банковских технологий, для защищённости систем;
- развитие ипотечного кредитования;
- иметь в своем штате только квалифицированные кадры;
- обеспечение банковской тайны;
- эффективная маркетинговая работа;
- усовершенствование подходов в работе с клиентами и т.д. [2]

Многим известен тот факт, что Швейцария раньше других стран начала реструктуризацию банковской системы. На данный момент банковская система

данного государства является одной из лучших. Исходя из своего опыта, они рекомендуют современным банкам проводить ряд мероприятий, которые включают следующие направления:

- усиление устойчивости банков;
- увеличение набора банковских услуг;
- улучшение контроля и надзора за банками;
- совершенствование банковского законодательства;
- защита сведений о клиентах [5].

Поводя итоги, следует отметить, что конкуренция между банками растет каждый год. Банкиры стараются внедрить новые услуги, повысить качество обслуживания, снизить процентные ставки и упростить процедуру кредитования. Необходимо также учитывать методы оценки конкурентоспособности банков и использование их. Следует обратить внимание на Швейцарский опыт в банковской сфере.

Не стоит также забывать и о факторах, которые влияют на результативность работы банка. Приверженность к определенным направлениям развития и усовершенствования позволит сохранить устойчивость банка.

Каналы продвижения услуг АО «Альфа-Банк»:

Телевидение – основной канал, обеспечивающий максимальный охват широкой аудитории и позволяющий позиционировать банк на массовом рынке. ТВ-реклама является приоритетным рекламным носителем для услуг массового спроса, поскольку позволяет обеспечить большое число контактов с аудиторией, закрепляет название и позицию организации, визуальные константы рекламной кампании в сознании потребителей.

Для продвижения банка предлагается использовать видеоматериал:

– имиджевый видеоролик продолжительностью 30 сек. с рациональным объяснением преимуществ негосударственных банков и разъяснением инвестиционной привлекательности АО «Альфа-Банк» (каналы «ТНТ», «РОССИЯ 1», «РОССИЯ 2», «1 канал»).

В печатных СМИ рекомендуются:

- размещение рекламных модулей;
- информационные материалы о деятельности банка;
- ежеквартальные отчеты о структуре накоплений и резервов банка.

Радио, также как и телевидение, является каналом коммуникации, обеспечивающим значительный охват массовой аудитории. Однако в данном случае представляется целесообразным не постоянное, а периодическое его использование, в частности при анонсировании предстоящих событий.

Также необходимо следующее:

1. Наружная реклама, которая является вторым по эффективности после телевидения визуальным рекламным носителем. Размещение рекламы на магистральных щитах (формат 6 м х 3 м) позволяет обеспечить эффект «постоянного присутствия» торговой марки на рынке.

2. Транзитная реклама. Фирменный транспорт должен функционировать как бесплатный рекламный носитель. Для этого необходимо разработать макет оформления фирменного транспорта.

3. Корпоративный информационный бюллетень. Печатные корпоративные СМИ до сих пор, не смотря на активное развитие интернета, являются актуальным способом информирования как собственного персонала компании, так и партнеров и клиентов компании о событиях, происходящих в компании и вокруг нее. Выпуск корпоративного бюллетеня имеет следующие цели:

- поддержка информированности клиентов банка об основных направлениях бизнеса, ориентирах и целях компании;
- предоставление клиентам банка информации о структуре накоплений, а также других новостей, которые могут быть интересны клиентам;
- признание успехов и достижений банка.

Корпоративный бюллетень должен выпускаться ежеквартально и рассылаться по адресам, содержащимся в клиентской базе АО «Альфа-Банк». По ряду причин бюллетень является более предпочтительным источником информации, чем



рассылка писем: во-первых, читать бюллетень интереснее, чем простое письмо; во-вторых, он содержит интересные материалы для чтения на профессиональные темы, элементы учебного пособия и профессионального справочника; в-третьих, позволяет достаточно подробно рассказывать о продуктах и услугах банка; в-четвертых, потребители оценивают то внимание, которое им уделено.

4. Участие банка в профильных выставках, обязательно как с точки зрения повышения узнаваемости, так и для формирования имиджа банка. Стенд АО «Альфа-Банк» может быть небольшим, но заметным, а работа стендистов должна сопровождаться круглыми столами, небольшими семинарами для посетителей.

5. Партнерские программы эффективны в первую очередь благодаря тому, что расширяют круг контактов с потенциальной аудиторией ОАО «Альфа-Банк». В качестве партнеров могут выступать: клиенты банка, городская администрация, высшие учебные заведения (проведение лекций, семинаров).

6. Сувенирная продукция. Качественные и функциональные бизнес-сувениры с фирменной символикой компании являются не просто приятным подарком для завязывания или укрепления отношений, но и инструментом для продвижения собственной торговой марки. Предпочтительно активное использование массовой и недорогой сувенирной продукции: ручки, фирменные блокноты, брелоки.

7. Выездные семинары на предприятиях. Проведение семинаров с сотрудниками предприятий и заключение договоров на месте. Особое место в банковском маркетинге занимает «public relations» – система мероприятий, направленная на обеспечение взаимопонимания взаимной доброжелательности банка и публики, которая уже реализуется в практике многих кредитных учреждений в России. В рамки «public relations» входит обеспечение общественности информацией о банке, изучение общественного мнения о нем, ориентация деятельности банка с учетом интересов публики, изучение складывающихся тенденций и заблаговременная разработка мер по укреплению авторитета банка, предотвращение возможных конфликтов и недопонимания.

Суть мероприятий такого рода в обеспечении благоприятного мнения о банке, преодолении барьера недоверия к нему, его услугам.

Можно рекомендовать следующую систему действий в данной сфере:

- работа по достижению взаимоуважения, доброжелательности, организация двустороннего общения для выявления общих интересов;

- учет общественного мнения, воздействие на него в целях поддержания репутации;

- совершенствование отношений в коллективе банка для повышения ответственности за результаты работы, заинтересованности в них, улучшении производственных отношений;

- привлечение квалифицированных работников, сокращение текучести кадров;

- благотворительная деятельность, спонсорство. Здесь отметим, что вопреки расхожему мнению речь идет не столько о безвозмездном выделении денег на благие дела, сколько о затратах на решение конкретных задач по повышению авторитета фирмы (особенно важен правильный выбор объекта, квалифицированный прогноз последствий, включая моральные, соблюдение чувства меры и такта, налаживание контроля за использованием средств).

Для достижения благожелательного отношения общественности к банку используются различные методы. Основные из них:

- налаживание отношений с прессой. Поскольку от позиции средств массовой информации, связанных с банком, зависит очень многое, представителям прессы должно оказываться всяческое содействие. Обычно им подготавливаются необходимые информационные материалы, ответы на вопросы. Службе маркетинга приходится следить за сведениями о банке, появляющимися в газетах, журналах и т.д., принимать меры к исправлению ошибок в публикациях. Весьма эффективны пресс-релизы – краткая насыщенная информация о конкретной проблеме. Действенна также организация посещения банка, его филиалов репортерами;

– использование возможностей печати (типографского дела, шрифтов, бумаги и т.д.). Опыт убеждает, что при рассылке проспектов банка каждый пакет должен выглядеть так, будто его направили только этому адресату;

– создание фирменного стиля;

– применение возможностей фотографии для иллюстраций и т.д.

Особое внимание здесь уделяется эстетике фото:

– видео и аудиовизуальные средства, подготовка видеороликов.

Каждый из них должен преследовать какую-то конкретную цель, рассчитан на определенную аудиторию. Обязательна оценка возможного реального эффекта в сопоставлении с затратами;

– устная пропаганда – яркие, лаконичные, впечатляющие выступления руководителей банка на различных форумах. Кроме того, очень важно, как ведутся телефонные разговоры от имени банка - ответы должны быть предельно вежливы, компетентны;

– реклама престижа – информация общественности о вкладе банка в улучшение экономики страны, повышение благосостояния людей. Все должны знать, какую пользу он приносит обществу. Объявления о найме на работу, о выделенных стипендиях, конкурсах, наградах, обеспечиваемых за счет банка, другие спонсорские акции могут быть использованы для достижения такого рода целей;

– исследования общественного мнения, реакции рынка. Сбор, обобщение и анализ относящихся к делу фактов позволят правильно оценить складывающуюся обстановку. Опыт убеждает, что обращение к клиентам в рамках маркетинговой кампании должно быть составлено в привлекательной форме, содержать достоверную информацию и побуждать к ответной реакции. Поэтому при составлении плана рекламной кампании следует определить; к кому обращаться с рекламой; какова должна быть форма этого обращения; когда, где и как вступить в контакт с клиентом.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят усилить конкурентные позиции банка, и повысить его конкурентоспособность. В результате проведенного можно получить возможные перспективные направления работ АО «Альфа-Банк», необходимые для повышения его конкурентоспособности:

- провести эмиссию акций и облигаций для привлечения денежных средств;
- внедрять более ориентированную на клиента стратегию;
- увеличивать доходность работы с лучшими клиентами;
- усилить контроль над затратами банка, их снижение и снижение затрат по обслуживанию;
- внедрить систему оценки и предотвращения рисков;
- улучшить качество управленческих технологий;
- создать систему стратегического управления;
- разработать и внедрить систему обучения и повышения мотивации персонала;
- необходимо внедрять новые банковские продукты и услуги;
- создать положительный образ банка;
- улучшить работу с банковскими картами;
- совершенствование маркетинговых коммуникаций.

Необходимо планировать коммуникационную политику банка таким образом, чтобы информация о его деятельности постоянно, последовательно и масштабно доходила до аудитории, на которую она рассчитана, всесторонне освещая деятельность банка с акцентом на важнейших для репутации банка сторонах его деятельности на рынке финансовых услуг. Все вышеизложенные мероприятия при их реализации в текущем периоде, должны способствовать совершенствованию маркетинга в АО «Альфа-Банк» и повышению его конкурентоспособности.

Институциональная среда является определяющим условием для эффективной деятельности банка как субъекта инноваций, однако институциональное обеспечение формирования, развития и адаптации инноваций в банках, включая

положения, инструкции, указания, которые имеют регламентирующий характер, отсутствуют, что не может положительно сказаться на инновационном процессе. Инновационная политика в целях адаптации новых продуктов и услуг коммерческого банка включает направления и результаты, рассмотренные в таблице 27.

Таблица 27 – Предполагаемая инновационная политика АО «Альфа-Банка» при адаптации банковских продуктов, технологий и услуг

№	Направление инновационной политики	Содержание и результат
1	Маркетинговые исследования финансового рынка	Проведение мониторинга рынка коммерческих бумаг, финансовых фьючерсов, финансовых опционов, ипотечных ценных бумаг
2	Маркетинговые исследования инноваций на рынке банковских услуг	Проведение маркетинговых исследований кредитной продуктовой линейки, в том числе на зарубежных и российском рынке; классификация по видам, группам и прочим направлениям.
3	Исследование изменений институциональной среды	Мониторинг законодательства в банковской, налоговой, таможенной, трудовой и прочих сопряженных сферах
4	Оформление результатов маркетинговых исследований	Выявление перспектив, проблем и возможности динамичного развития банка
5	Адаптация банковских продуктов новых сегментов рынка к использованию в банке	Инвестиции в недвижимость, страховой бизнес, финансовый лизинг, трастовые операции. Сохранение баланса между традиционными продуктами и инновационными
6	Менеджмент денежной наличности	Использование новых информационных технологий
7	Инновации в финансовом посредничестве	Сокращение операционных расходов, эффективное управление активами и обязательствами
8	Реинжиниринг бизнес-процессов	Изменения в основных бизнес-процессах для существенного повышения качества обслуживания и сокращения затрат времени
9	Использование программы лояльности клиентов	Сбор информации об удовлетворенности клиентов и выявление их основных потребностей
10	Реструктуризация организационной структуры	Сегментация бизнеса, изменение подчиненности, снижение нерациональных расходов
11	Разработка программы инноваций	Согласование направлений инновационной деятельности. Введение стандартов на инновационные продукты
12	Оценка инновационного риска	Расчет риска, связанного с адаптацией продукта или коммерциализацией нового вида; учет синергетического эффекта риска
13	Оформление результатов инновационной политики	Позиционирование банка как надежного финансового партнера

Является бесспорным приоритетом политики Регулятора, рекомендованы основные направления инновационной политики коммерческого банка. Она формируется на основе соединения научного потенциала, финансовых ресурсов, кадрового и организационного обеспечения.

В инновационной политике принимается за аксиому комплексность и системность инновационной деятельности. Результатом инновационной политики коммерческого банка являются новые или адаптированные банковские продукты, услуги, решения и пр. Инновационная политика банка определяет основной целью удовлетворение потребностей уже имеющихся потребителей или создание нового рынка услуг для привлечения клиентов. Четкая идентификация потребностей собственных клиентов побуждает банк улучшать и модифицировать существующие продукты, разрабатывать новые возможности и улучшать технологию обслуживания клиентов.

Инновационная политика банка включает разнообразные неординарные варианты и возможности объединения множества потоков деятельности в единый процесс, подчиненный обслуживанию клиента и сокращению непроизводительных издержек.



Рисунок 9 – Модель инновационного развития АО «Альфа-Банка»

На первом уровне формируется эффективная организационная структура, обеспечивающая разработку инновационной стратегии банка; на втором уровне создается высокопрофессиональный творческий коллектив для планирования инновационной стратегии банка и на третьем уровне проводится отбор перспективных направлений по адаптации и созданию инновационных продуктов и услуг.

Первый уровень предполагает оптимизацию операционной деятельности путем формирования организационной структуры, обеспечивающей разработку инновационной стратегии банка. В него входят такие направления, как использование современных банковских технологий, организация менеджмента бизнес-процессов, адаптация новых банковских продуктов и услуг, информационных технологий, проведение аналитической работы по прогнозированию ситуации на кредитном рынке.

Продолжая сохранять достижения первого уровня, формируется среднесрочная стратегия, включая генерирование новых банковских продуктов, проработка и внедрение новых методов проведения финансовых операций. Одновременно прорабатывается третий уровень инновационного развития – стратегия, соответствующая мировым тенденциям.

Достижения первого уровня: привлечение дополнительных кредитных ресурсов, соблюдение достаточности капитала, привлечение клиентов и повышение результативности деятельности. Результат второго уровня: достижение оптимального сочетания управления и развития, рост эффективности, снижение кредитных рисков и повышение конкурентоспособности. Итоги третьего уровня: создание новых институциональных форм организации кредитной деятельности, присутствие на всех сегментах финансового рынка, возможность инвестирования в инновации.

### 3.3 Повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банка» на основе совершенствования технологий интернет-банкинга и развития электронных каналов

Вопрос повышения уровня конкурентоспособности АО «Альфа-Банка» весьма обширен и многогранен. Мы предлагаем методы и приемы, позволяющие повысить уровень конкурентоспособности Банка в различных сферах банковской деятельности АО «Альфа-Банк».



В первую очередь, с учетом особенностей рынка банковских услуг Российской Федерации и последних действий Банка России по изменению порядка расчета резервов на потери по потребительским кредитам и предстоящих изменений по проведению расчетов по картам международных платежных систем, на данном рынке, по нашему мнению, будут происходить следующие процессы, которые повлияют на методы повышения конкурентоспособности кредитных организаций:

- сохранение темпов роста рынка потребительских кредитов в основном за счет их проникновения в регионы;
- повышение темпов роста рынка кредитных и дебетовых карт и розничных платежей;
- усиление конкуренции во всех сегментах данного рынка, в первую очередь в сегментах потребительских кредитов и кредитных карт;
- повышение роли развитой инфраструктуры каналов продаж (в первую очередь сети Интернет) и каналов обслуживания (банкоматы, транзакционно-платежные терминалы, POS-терминалы и др.) – на что обращаем особое внимание;
- расширение спектра и повышение качества розничных платежных услуг, в первую очередь предоставляемых посредством интернет-банкинга и мобильного банкинга;
- постепенное снижение рентабельности капитала розничных банков под влиянием ценовой конкуренции.

Для решения указанных выше проблем мы предлагаем методику повышения конкурентоспособности банков в сегменте розничных банковских услуг, которая содержит алгоритм действий, в результате которых формируются стратегическое позиционирование и операционная модель кредитных организаций, что представлено ниже:

Во-вторых, предлагаем алгоритм формирования стратегического позиционирования и операционной модели, методику повышения

конкурентоспособности АО «Альфа-Банка», которая состоит из четырех основных этапов:

1. На первом этапе определяется сегмент потребителей розничных банковских услуг, на котором розничный банк будет специализироваться. Влияние особенностей рынка розничных банковских услуг в Российской Федерации делает невозможным применение используемых в развитых странах методов сегментации потребителей розничных банковских услуг. Подобные методы сегментации клиентов банка по возрастному и иным базовым признакам, в том числе предложенный В.М. Усоскиным [93, с. 307] по аналогии с развитыми странами, на наш взгляд, применимы к рынку с меньшей и стабильной дифференциацией потребителей.

2. На втором этапе банк осуществляет выбор сегмента рынка по видам розничных банковских услуг в зависимости от их востребованности соответствующим кластером потребителей. Выбираются как основные, так и дополнительные розничные банковские услуги, которые будут определять соответствующие каналы продаж, рисковую политику и операционную модель деятельности розничного банка.

3. На третьем этапе формируется стратегическое позиционирование розничного банка: какие розничные банковские услуги и ценности, каким образом и какому кластеру потребителей банк предоставляет. Выбор стратегического позиционирования определяет все дальнейшие практические действия по построению операционной модели деятельности розничного банка и показатели ее оценки.

4. На четвертом этапе в соответствии со стратегическим позиционированием необходимо определить мероприятия, которые позволят эффективно организовать деятельность розничного банка для достижения поставленных целей. Выбор операционных процессов розничного банка состоит из трех основных направлений.

Предложенная нами методика повышения конкурентоспособности АО «Альфа-Банка» на рынке розничных банковских услуг позволяет решить ряд проблем, вызванных влиянием внутренних факторов на конкурентоспособность:

1. Используя опыт розничных банков в развитых странах и компаний-производителей товаров массового потребления и розничной торговли в технологиях кластерного анализа, определить свои целевые сегменты среди населения, дифференцированного по географическому признаку, уровню благосостояния и финансовой грамотности, и основные розничные банковские услуги, снизив при этом риски по потребительскому кредитованию.

2. В соответствии со стратегическим позиционированием повысить операционную эффективность посредством применения современных технологий управления необходимыми каналами коммуникации и обслуживания физических лиц, маркетингом и клиентской политикой, и также кадрами и операционными процессами.

Целесообразно использовать следующие каналы коммуникаций:

- связь с местными общественными организациями;
- показ видеофильмов о банковской работе, организация экскурсий в банк с целью налаживания контактов банковских служащих с населением города;
- использование для рекламы уличных витрин банковских офисов;
- предоставление информации о новых банковских услугах в ходе контактов с клиентами, а также при предоставлении выписок со счетов и т.д.;
- установка информационных рекламных стендов на выставках, ярмарках и т.д.

В-третьих, предлагается внести коррективы в стратегию развития маркетинга АО «Альфа-Банка». С учетом современной действительности и кризисных явлений в экономике, направить всю рекламную деятельность на широкие массы населения, т.к. Банк обладает сравнительно не высокой популярностью у граждан.

При планировании рекламной кампании предстоит, прежде всего, подсчитать стоимость проводимых мероприятий и, в случае необходимости, скорректировать

их с учетом бюджетных ограничений банка. Если кампания уже начата, важно внимательно анализировать ее результаты, успешность продвижения продукта, принимать дополнительные меры, чтобы повысить эффективность информационных контактов. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию маркетинговых коммуникаций Банка представлены в таблице 28. Все расчеты были осуществлены на основе рыночной оценки маркетинговых услуг в России на 2018 год.

Таблица 28 – Мероприятия по совершенствованию маркетинговых коммуникаций

Метод	Способ реализации	Сумма затрат, руб.
1. Ориентирование рекламных продуктов на целевую аудиторию	1.Реклама по ТВ	2 455 000,00
	2. Реклама в прессе	300 000,00
	3. Реклама на радио	300 000,00
	4. Наружная реклама	800 000,00
	5. Реклама в аэропорту	3 500 000,00
	6. Реклама в интернете	900 000,00
2. Проведение мониторинга конкурентов	1. Регулярно 2 раза в год силами студентов-стажеров проводить мониторинг	–
3. Интенсивные маркетинговые коммуникации	1. Продвижение банковских продуктов, продажи	200 000,00
	2. Корпоративный информационный бюллетень	20 000,00
	3. Участие в выставках	200 000,00
	4. Реклама на транспорте	200 000,00
	<b>ИТОГО:</b>	<b>8 875 000,00</b>

Таким образом, общих вложений на мероприятия по совершенствованию маркетинговых коммуникаций потребуется 8 875 000,00 рублей.

В связи с внедрением мероприятий по совершенствованию маркетинговых коммуникаций, численность клиентской базы увеличится. Тем самым банк повысит свою конкурентоспособность.

В-четвертых, предлагаем внедрить дополнительные приложения и инструменты интернет-банкинга и использования электронных каналов АО «Альфа-Банка».

Электронный бизнес – это набор финансовых продуктов и услуг, которые предоставляются клиентам банка посредством электронных каналов.

Электронные каналы – это то, что на рынке принято называть дистанционными каналами обслуживания, то есть интернет-банк, мобильный банк и смежные сервисы.

Рейтинг интернет-банков России представлен в таблице 29 (оценка по двум основным параметрам: функциональность и удобство).

Таблица 29 – Рейтинг интернет-банков России на 01.12.2018г.

Позиция в рейтинге	Наименование кредитного учреждения	Позиция в рейтинге
1	Альфа-Банк	72 (А/4)
2	Банк24.ру	72 (А/4)
3	Банк «Санкт-Петербург»	72 (А/4)
4	Русский стандарт	68 (АА/3,5)
5	Московский кредитный банк	64 (А/3,5)
6	Тинькофф Кредитные Системы	60 (ВВ+/4)
7	Связной банк	58 (ВВВ/3,5)
7	Эlixir (БИНБАНК)	58 (ВВВ/3,5)
8-12	Номос-Банк	55 (А/3)
8-12	Сбербанк России	55 (А/3)
8-12	Финансовая группа «Лайф»	53 (ВВВ+/3)
8-12	Московский индустриальный банк	53 (ВВВ+/3)
8-12	Уральский банк реконструкции и развития	53 (ВВВ+/3)

Чаще всего с помощью электронных каналов осуществляются покупки в онлайн-магазинах, оплата услуг, в том числе государственных, и денежные переводы. Более подробно: мобильным банком пользуются 10,8 млн человек, SMS-банком— 9,7 млн человек, интернет-банком на мобильном устройстве — 5,9 млн человек, электронным кошельком на мобильном устройстве — 4,8 млн человек. Если рассматривать только мобильных клиентов банков (тех, кто использует мобильный банк, SMS-банк и интернет-банк на мобильном устройстве), то их в России насчитывается порядка 14,8 млн человек [55].

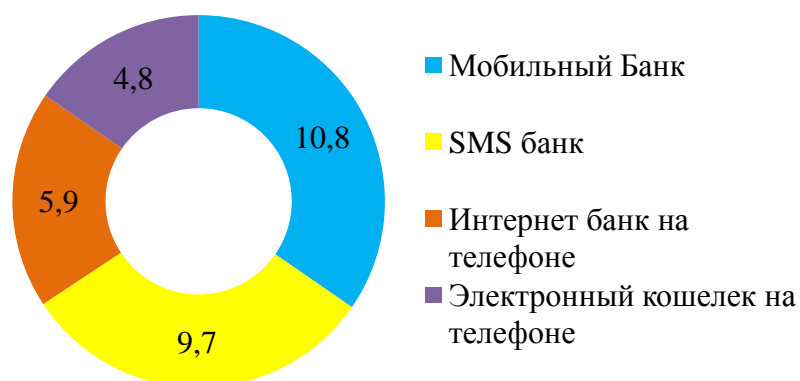


Рисунок 10 – Популярность электронных услуг среди россиян (млн чел.)

Альфа-Банк – один из первых банков в России, который начал развивать и инвестировать в свои электронные каналы. «Альфа-Клик» появился в 2003 году как самый функциональный в стране интернет-банк. В 2005 Альфа-Банк первым в России запустил мобильный банкинг. Спустя десятилетие банк продолжает развивать свои электронные каналы, оставаясь одним из лидеров на российском рынке и подтверждая свое звание самого инновационного банка. Чтобы обеспечить внедрение инноваций в режиме реального времени, блок «электронный бизнес» был выделен в отдельное подразделение Альфа-Банка. Рейтинг мобильных банков России представлен на рисунке 11.

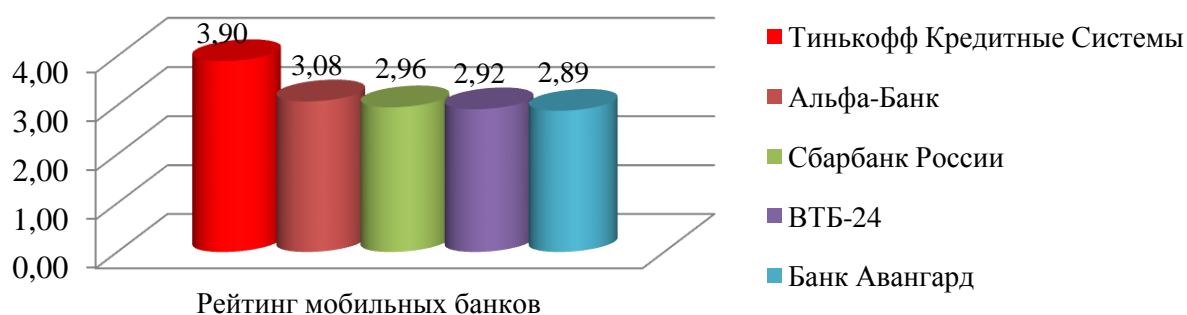


Рисунок 11 – Рейтинг мобильных банков России на 01.12.2018г.

Финансирование работы электронных каналов в Альфа-Банке осуществляется сегодня по двум основным направлениям [38]:

- операционная часть (поддержка уже внедренных систем, 30 % от общей суммы ИТ-бюджета банка);

– стратегическая часть (развитие, исследования и разработка, около 70 % бюджета).

Инвестиции в электронные каналы в Альфа-Банке полностью себя окупают. Банк экономит миллионы долларов. Для того чтобы обслуживать множество операций, которые сейчас ежемесячно осуществляются в интернет-банке «Альфа-Клик», Альфа-Банку пришлось бы построить значительно больше офисов и расширить колл-центр. Кроме того, электронные услуги также генерируют определенный комиссионный доход и дополнительную выручку в размере около 2,4 млн долларов, что составляет около 5 % от общей выручки Альфа-Банка. Благодаря этому вложения в интернет-банкинг и в безопасность окупаются, и Альфа-Банк ни разу не останавливал развитие новых возможностей в электронных каналах.

Предлагаем основной задачей данного приложения сделать клиентские впечатления бесшовными, без отсутствия всяких препятствий. Чтобы клиент, начав общаться в офисе, мог легко перейти в мобильный банк, а приложение об этом знало. Чтобы сохранились следы этого общения, важно, чтобы каналы дополняли друг друга. Каждый пятый клиент Альфа-Банка активно пользуется интернет-банком, а каждый двадцатый – мобильным банком. Такие данные говорят о больших перспективах роста и расширения электронных каналов. К примеру, у западных банков эти параметры в разы больше: в среднем каждый третий житель в США и каждый четвертый в Германии пользуются мобильным банком.

Предлагаем усовершенствовать безопасность в приложении «Альфа-Клик», в связи с участвовавшими мошенническими действиями в последнее время, организовать двухступенчатую систему защиты. Кроме того, создать круглосуточную систему мониторинга электронных переводов. В случае возникновения сомнительной ситуации незамедлительного реагирования службы контроля. Благодаря данному подходу Альфа-Банк будет способен во многом опережать конкурентов с точки зрения стандартов безопасности. Рейтинг

наиболее популярных у клиентов Альфа-Банка услуг, совершаемых с помощью электронных каналов, представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Рейтинг наиболее популярных услуг у клиентов АО «Альфа-Банка», совершаемых с помощью электронных каналов

Позиция в рейтинге	Оказываемая услуга АО «Альфа-Банком»
1	Оплата мобильной связи и услуг Интернета
2	Осуществление денежных переводов между счетами клиентов АО «Альфа-Банка»
3	Осуществление денежных переводов другим клиентам банка
4	Осуществление денежных переводов в другие банки
5	Пополнение электронных кошельков
6	Оплата коммунальных услуг
7	Оплата электронных счетов, выставленных интернет-магазинами

Самый распространенный способ возврата инвестиций в электронные каналы для крупных банков – это комиссии с транзакцией клиентов. Решающий компонент в данной схеме – активность пользователей (количество операций, совершаемых за определенный период), а не их количество. Существует два типа комиссий: с клиента за проведение платежа и с партнера за прием платежа (торговая уступка).

Предлагаем дополнением к программе интернет-банкинга у Альфа-Банка – усовершенствованную тарификацию, где доход Альфа-Банка от услуги «Альфа-Клик» будет складываться преимущественно за счет конвертации валюты в «Альфа-Клике» и комиссии с компаний и клиентов за оплату услуг, в меньшей степени – за счет переводов через Альфа-Банк. На сегодняшний день активными клиентами «Альфа-Клика» является 20 % всех клиентов банка. К примеру, пользователи зарплатных карт могут раз или два в месяц снимать наличные деньги в банкомате и все дальнейшие операции производить вне Альфа-Банка.

Благодаря усовершенствованному мобильному банку клиент может прийти в отделение всего один раз – принести паспорт для идентификации личности; в дальнейшем все операции могут осуществляться дистанционно.

«Альфа-Мобайл» – это услуга, позволяющая клиенту совершать с помощью Java-приложения, загружаемого в память мобильного телефона, различные



банковские операции. Предлагаем дополнительное расширение возможностей данного приложения и усовершенствование услуг, например:

- получить подробную информацию по счетам (доступный остаток, список последних операций по счету, информацию о задолженности и т. п.);
- оплатить услуги операторов сотовой связи и интернет-провайдеров;
- сделать перевод между своими счетами;
- сделать конвертацию (например, перевести деньги со своего счета в рублях на счет в евро и т. п.).

Одно из направлений развития данного приложения предлагаем – наращивание функционала. Второе – это повышение удобства пользования. По очевидным причинам (экран намного меньше) надо с большей тщательностью подходить к удобству использования мобильного банкинга. К тому же клиент должен иметь возможность настроить интерфейс под себя. Это касается не только и не столько цвета интерфейса, но в большей степени возможности выводить нужные операции в начало списка, чтобы избавиться от лишнего прокручивания экрана телефона. Персональная настройка интерфейса – тоже важный тренд.

И наконец, третье предложение в отношении данного приложения – использование технологических особенностей мобильного телефона, таких как геолокация, дополненная реальность, камеры, сканеры, блокирование по отпечаткам пальцев и подобные, то есть дополнений, которые делают производители мобильных телефонов.

При построении стратегии развития электронных каналов важно проанализировать группу клиентов, которые не используют электронные ресурсы. Согласно внутреннему исследованию Альфа-Банком данной категории, несмотря на активное проникновение Интернета и развитость дистанционных каналов обслуживания, электронные каналы пока все еще не самые известные и популярные банковские услуги. В исследовании принимали участие как текущие клиенты Альфа-Банка, которые не используют электронные услуги, так и клиенты других банков. Половина клиентов (48 %) никогда не слышали о такой услуге, как

интернет-банк. 28% таких клиентов имеет неправильное представление об интернет-банке и мобильном банке. И только 24 % респондентов когда-либо пользовались интернет-банком (мобильным банком — еще меньший процент).

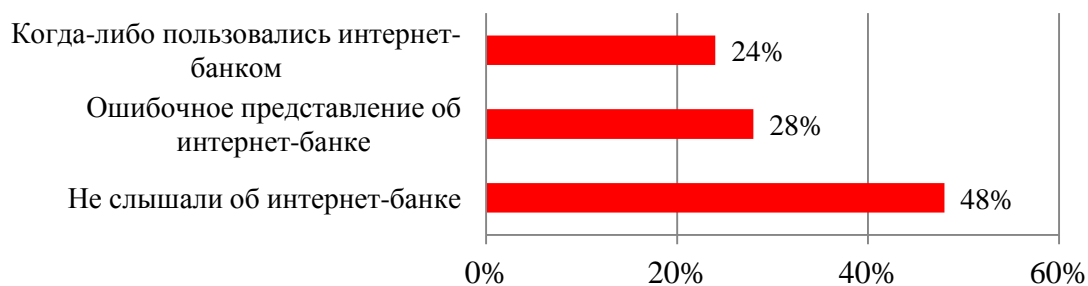


Рисунок 12 – Пользователи электронных услуг АО «Альфа-Банка»

Основная причина, названная клиентами (отсутствие потребности в использовании), указывает на то, что у клиентов просто нет достаточной информации об электронных каналах банка, они не понимают, как и для чего могут их использовать или даже как подключить. Возможно, чтобы заинтересовать такого клиента, достаточно автоматически подключить ему услуги, просто предоставить достаточно информации либо разъяснить систему пользования услугами.

Выделяют семь сегментов «не пользователей» электронных ресурсов Альфа-Банка, они представлены на рисунке 13. Именно с работой данного сегмента населения автор работы и предлагает направить механизмы маркетинга, изложенные выше.

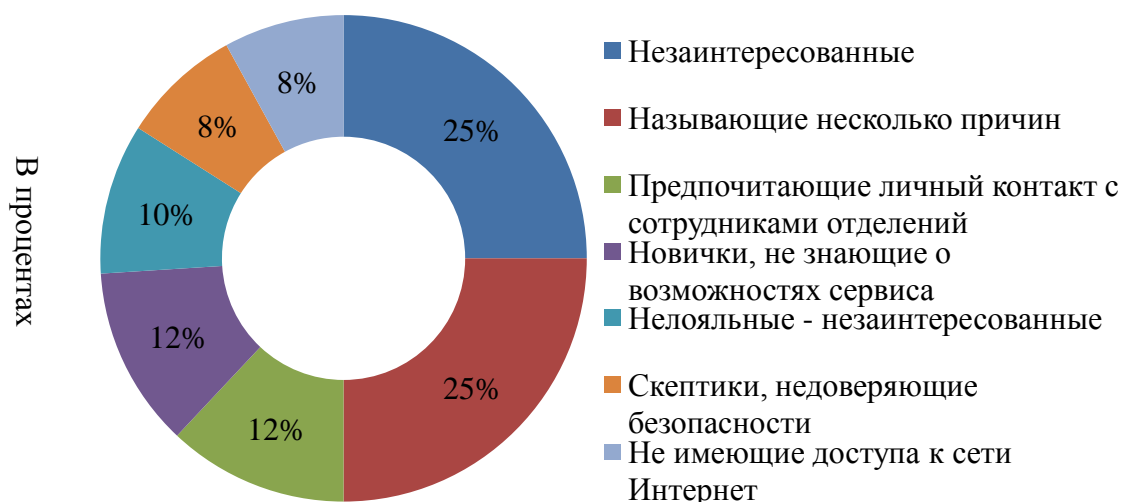


Рисунок 13 – Структура «не пользователей» приложениями АО «Альфа-Банка»

Основные причины, названные разными сегментами, помимо отсутствия необходимости, – это скептическое отношение к услугам, технические сложности с подключением, отсутствие Интернета, отсутствие чеков и прочих документов, удостоверяющих проведение платежей и операций, и недоверие к системе безопасности. В некотором смысле все названные причины имеют смысл. Например, люди, уверенные, что подобные банковские приложения обеспечивают более низкий уровень безопасности, отчасти правы. Помимо традиционных рисков, электронные каналы взаимодействия содержат в себе ряд новых рисков, связанных с технологиями. [55]

Таким образом, получаем мобильные возможности, считающиеся наиболее ценными на 01.12.2018г. Результаты представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Мобильные возможности, считающиеся наиболее ценными у АО «Альфа-Банка» на 01.12.2018г.

Предлагаем четыре основных канала привлечения клиентов в АО «Альфа-Банке»:

1. Новые клиенты, которые ранее не обслуживались в банке. В данном направлении акцент сделан на привлечение в банк новых клиентов, которые автоматически становятся клиентами электронных услуг. Тем, кто приходит в отделение банка за дебетовой картой или текущим счетом, по умолчанию подключают и интернет-банк или мобильный-банк. Вместе с пакетом запрашиваемых услуг и картой клиенту выдается логин и пароль от интернет-банка. Часто сотрудники отделений вместе с клиентом тут же активируют «Альфа-Клик» (под активацией подразумевается первый вход с обязательной сменой пароля). «Альфа-Мобайл» предлагают по желанию тем, у кого есть смартфон, при согласии клиента услугу также могут активировать прямо в отделении. Эта группа клиентов наиболее перспективная и активно использует предложенные услуги электронных каналов, так как они осознано выбрали банк для расчетных операций, платежей и того, что называется ежедневным банкингом. [14]

2. Зарплатные клиенты. Зарплатные клиенты Альфа-Банка – те клиенты, которые вовлечены в зарплатный проект, комплекс банковских продуктов и услуг, связанных с выплатой заработной платы на карты Альфа-Банка. Фактически все зарплатные клиенты – это те, выбор банка за которых

осуществляет работодатель. Зарплатные карты выдаются таким клиентам на работе, часто бухгалтерами их компаний. Обычно контакт с бухгалтером минимален, и многие клиенты не знают всех возможностей карты. Многие из таких клиентов мало используют карту, тем не менее пользователей сервиса «Альфа-Клик» среди них достаточно много, хотя процент и значительно ниже, чем у первой группы (новые клиенты, которые ранее не обслуживались в Альфа-Банке). Сегодня Альфа-Банк старается усилить взаимодействие с такими клиентами. В качестве одного из проектов клиентам предлагаются различные акции, например «Заработай на кредитке».

3. Клиенты, обратившиеся в Альфа-Банк за кредитом. Большинству клиентов, оформивших кредит или кредитную карту, «Альфа-Клик» подключается сразу. «Альфа-Мобайл» подключают также по желанию. Однако функционал интернет-банка в данном случае ограничен в связи с тем, что не все операции можно выполнить без текущего счета. Ценность услуг для таких клиентов несколько ниже. Тем самым клиенты с кредитами наличными используют «Альфа-Клик» для очень небольшого количества операций, обычно для работы со счетом: проверить сумму погашения кредита и убедиться, что деньги зачислены. Клиенты с кредитными картами немного более активны.

4. Клиенты потребительского кредитования. В отличие от первой группы такие клиенты не всегда сознательно выбирают Альфа-Банк, можно сказать, что они оказываются клиентами банка случайно. Вместо Альфа-Банка, кредит в данной точке мог предоставлять другой банк, и тогда потребители этой группы бы выбрали его. Большая часть таких клиентов после погашения выплат по кредиту не продлевает отношения с банком. По статистике банка, примерно 20 % таких клиентов удается удержать предложением других продуктов банка (таких как, например, кредитная карта). «Альфа-Клик» и «Альфа-Мобайл» клиентам потребительского кредитования на точках выдачи кредитов не подключаются. Однако любой такой клиент может подключить «Альфа-Клик» и «Альфа-

Мобайл», придя в отделение банка, позвонив в телефонный центр или прямо на сайте интернет-банка (в мобильном приложении).

Предполагаемый доход АО «Альфа-Банка» от электронных каналов («Альфа-Клик» и «Альфа-Мобайл») с учетом предложенных автором мер, представлен на рисунке 15 и 16.

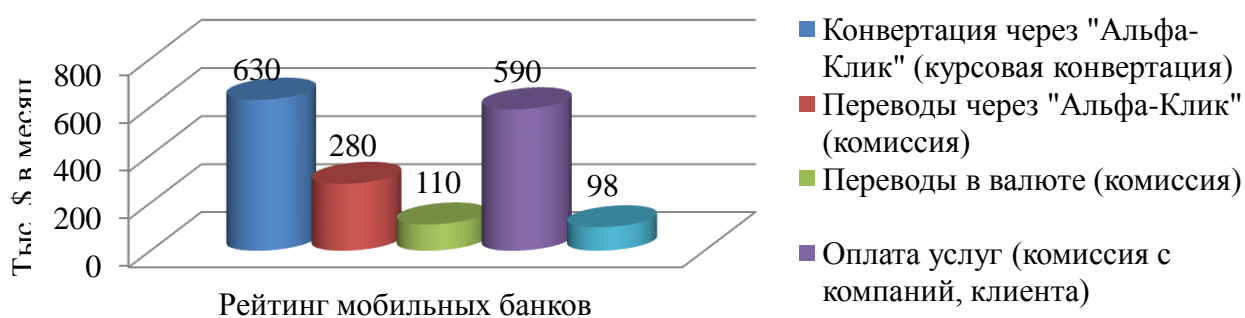


Рисунок 15 – Предполагаемый доход АО «Альфа-Банка» от электронных каналов («Альфа-Клик»)

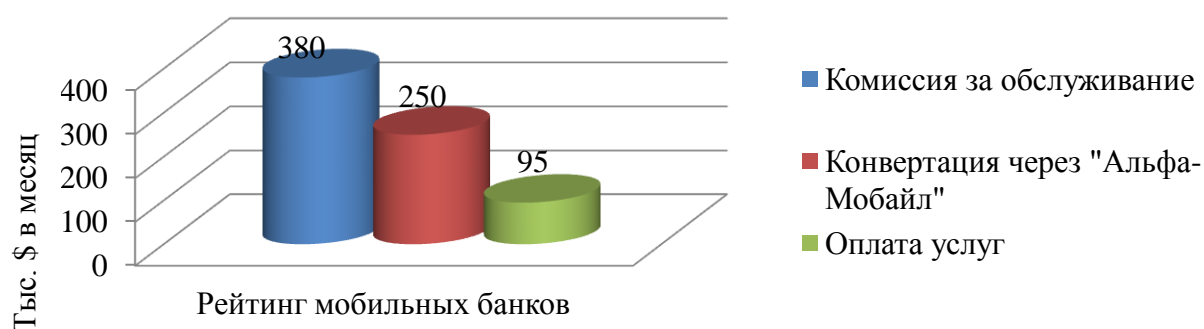


Рисунок 16 – Предполагаемый доход АО «Альфа-Банка» от электронных каналов («Альфа-Мобайл»)

В-пятых, автором предлагаются следующие рекомендации по формированию перспективной модели механизма адаптации инноваций в коммерческом банке и оценке их эффективности. Разработка механизма адаптации инновациями осуществляется в соответствии с определенным алгоритмом, включающим восемь этапов.

Каждый этап позволяет уточнить мотивацию банка, вносить поправки в предпочтения и выбор инновационных продуктов. Пять наиболее значимых и ответственных этапа осуществляются топ-менеджментом банка, или с его непосредственным участием, в том числе поиск наиболее оптимальных

инновационных проектов и их отбор из множества существующих продуктов, защита информации, организация мотивационного центра профессиональной подготовки персонала.

На стадии планирования выбора инновационного продукта для адаптации в банке рекомендуется применять интегральную оценку его конкурентных преимуществ, которая рассчитывается по формуле (3) [35]:

$$КП_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_i \cdot b_{ij} \Pi_i \Phi_{ij}, \quad (3)$$

где  $КП_T$  – интегральный показатель конкурентных преимуществ конкретного продукта;

$i=1, 2, \dots, n$  – номер конкурентного преимущества конкретного инновационного продукта;

$j=1, 2, \dots, m$  – номер фактора  $i$ -го конкурентного преимущества продукта;

$a_i$  – весомость  $i$ -го конкурентного преимущества;

$b_{ij}$  – весомость  $j$ -го фактора  $i$ -го конкурентного преимущества;

$\Pi_i$  – относительное или нормативное значение  $i$ -го конкурентного преимущества;

$\Phi_{ij}$  – относительное или нормативное значение  $i$ -го фактора  $j$ -го конкурентного преимущества.

При оценке эффективности деятельности от внедрения адаптированных инновационных продуктов предлагается определять инновационную составляющую в общем объеме доходов в процентах ( $ИС_{инн}$ ), которая может быть рассчитана следующим образом:

$$ИС_{инн} = \frac{Д_{инн}}{Д_{общ}}, \quad (4)$$

где  $Д_{инн}$  – доход от предоставленных клиентам услуг с использованием адаптированных инновационных продуктов (млн. руб.);

$Д_{общ}$  – общий объем предоставленных банковских услуг (млн. руб.).

Предлагаемый механизм адаптации инновационных продуктов и услуг в Банке представлена на рисунке 17.



Рисунок 17 – Механизм адаптации инновационных продуктов и услуг в АО «Альфа-Банк»: этапы и управление



Поскольку мерой результативности банка служит прибыль, для оценки эффективности управления коммерческим банком ( $KЭ_{эфф.упр.}$ ) рекомендуется рассчитывать коэффициент, определяемый по формуле (5) [28]:

$$KЭ_{эфф.упр.} = \frac{ЧП_{инн}}{D_{общ}}, \quad (5)$$

где:  $ЧП_{инн}$  – чистая прибыль от реализации инновационных продуктов;

$D_{общ}$  – общий доход банка.

Для проведения трендовой оценки результатов от адаптации инновационных банковских продуктов в периоде необходимо проводить корректировку данных прошлых лет, используя инфляционный индикатор или уровень инфляции  $K_{инф}$ . Изменение тенденции  $ИС_{инн}$  и  $KЭ_{эфф.упр.}$  в сторону повышения их значения является положительной оценкой результатов управления.

Предложенные показатели достаточно наглядно характеризуют экономическую эффективность заимствованных продуктов и позволят получить достоверную информативную базу для определения уровня доходности и преимуществ от адаптации инноваций в Альфа-Банке.

Инновационная политика банка выступает важнейшим инструментом, обеспечивающим его конкурентные преимущества, и определяет первостепенной целью удовлетворение потребностей уже имеющихся потребителей и создание рынка новых клиентов. Существенной особенностью этой политики является последовательный переход к непрерывному инновационному процессу, или процессу адаптации инновационных продуктов. Четкая идентификация потребностей собственных клиентов побуждает банк улучшать и модифицировать уже имеющиеся у него продукты, разрабатывать новые возможности и совершенствовать технологию обслуживания клиентов.

Институциональная среда инновационной деятельности в кредитной сфере должна формироваться в рамках совершенствования нормативно-правового поля, направленного на повышение уровня обеспеченности банковскими услугами, расширение ресурсной базы банков, повышением ликвидности.

Стратегия перспективного развития инновационной деятельности и деятельности, направленной на адаптацию банковского инжиниринга может иметь самую разную направленность, но в основе ориентирована на массовый стабильный спрос покупателей банковской инновации, повышение ликвидности и эффективности.

Следствием адаптации банковских инноваций предполагается оптимизация операционной, среднесрочной деятельности и перспективного развития организаций кредитного сектора и снижение стоимости кредитных ресурсов для бизнеса. Эффективность заимствования инновационных продуктов подтверждается тем, что драйвером роста корпоративного кредитного портфеля в 2017 году являлись кредиты, выданные на срок свыше 3 лет. По состоянию на 01.12.2017 г. долгосрочные кредиты нефинансовым организациям увеличились на 19,4%. В разрезе видов экономической деятельности наибольший удельный вес приходится на кредиты предприятиям обрабатывающих производств – 23,5% корпоративного кредитного портфеля.

Использование современной модели механизма адаптации инноваций выступает важным звеном в цепи оптимального сочетания управления и развития банка в условиях усиливающейся конкуренции на кредитно-финансовом рынке. В таблице 31 автором составлены и представлены показатели индекса конкурентоспособности банка, которые необходимо соблюдать в целях повышения уровня конкурентоспособности АО «Альфа-Банка».

Таблица 31 – Показатели индекса конкурентоспособности АО «Альфа-Банка»

№	Показатель	Порядок расчета		Вес
		3	4	
1	2			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

Продолжение таблицы 31

№	Показатель	Порядок расчета		Вес
		3	4	
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
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	Профессиональная подготовка руководителей	Анкета Оценка руководителя	Анкета Оценка руководителя	0,03
2.8	Наличие внешнего и внутреннего кадрового резерва	Оценка в баллах	Оценка в баллах	0,027
2.9	Кадровая политика	Оценка в баллах	Оценка в баллах	0,03
3	Бизнес-процессы			
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			

Окончание таблицы 31

№	Показатель	Порядок расчета		Вес
		3	4	
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
4.3	Показатели деятельности подразделения банка	Показатели из внутренней отчетности банка	Показатели из публикуемой отчетности банка	0,05

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

$$f(x) = \text{ИФР} \cdot \frac{\text{Клиенты} + \text{БП}}{\text{Персонал}}, \quad (6)$$

Реальный смысл данной функции состоит в том, что доминирующий базовый показатель «ИФР» корректируется смежными не связанными между собой показателями «Клиенты и рынки», «Бизнес-процессы (БП)» и «Персонал», которые характеризуют внешнюю клиентскую политику банка и внутренний потенциал банка. Область определения функции выглядит следующим образом:  $\text{ИФР} \in (0; +\infty)$ ,

$$\text{ИФР} = \begin{cases} K1, \text{ если } \frac{\text{Profit}}{\text{Branche}} < 0 \\ K1, \text{ если } 0 \leq \frac{\text{Profit}}{\text{Branche}} \leq b_1, \\ K1, \text{ если } b_i < \frac{\text{Profit}}{\text{Branche}} < b_{i+1} \end{cases} \quad (7)$$

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 ( $y=ax$ ) 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:

$$\text{Кл\&Рынки} = A_1 \cdot \text{Карта Эмпатии} + A_2 \cdot \text{Модель Остер} + A_3 \cdot \text{Рейтинг}, \quad (8)$$

где  $A_i$  – 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:

$$\text{Персонал} = \frac{\text{Кол.сотрудников}}{\text{Кол.офисов}}, \quad (9)$$

Таким образом, индекс конкурентоспособности АО «Альфа-Банка» будет выглядеть следующим образом:

$$f(x) = \text{ИФР} \cdot \frac{\text{Клиенты} + \text{БП}}{\text{Персонал}}, \quad (10)$$

Примем показатель клиенты и рынки 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 количество 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:  $Y=a+b_1x_1+b_2x_2+\dots+b_nx_n$

$y_1=a+ b_1x_1+ b_2x_2+ b_3x_3$  – 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:

$$f(x) = y_4 \frac{y_1+y_3}{y_2}, \quad (11)$$

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  $f(x)$ .

## Вывод по третьей главе

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения магистерской выпускной квалификационной работы проведено комплексное исследование теоретических и практических аспектов управления конкурентоспособностью АО «Альфа-Банк». По результатам анализа основных показателей деятельности Банка можно сделать следующие выводы.

Наибольшее влияние на деятельность организации оказывают политические, экономические и технологические факторы внешней среды. Основными движущими силами, определяющими конкурентную стратегию организации являются наличие сильных Банков-конкурентов, предоставляющих аналогичные услуги и продукты, предпочтение клиентов, а также опасность появления услуг-заменителей.

Анализ внутренней среды организации показал, что в АО «Альфа-Банк» сильными стратегическими позициями являются организационная структура, конкурентоспособность услуг, уровень себестоимости услуг, эффективность системы реализации услуг, уровень менеджмента, использование информационных технологий и инноваций, способность к лидерству руководства и персонала, качество материальной базы, корпоративная культура. Финансовое состояние организации, репутация на рынке, известность товарного знака, отношения с органами власти, степень вертикальной интеграции оценивается как устойчивая позиция.

Создание условий для развития конкуренции на рынке Банковских услуг является одним из ключевых факторов эффективной реализации конституционного принципа единства экономического пространства и свободного перемещения финансовых услуг. Конкуренция побуждает к эффективным действиям на рынке, заставляя предлагать клиентам более широкий ассортимент продуктов и услуг по более привлекательным ценам и лучшего качества, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности производства и перераспределения экономических ресурсов.



В целом, основными целями дальнейшего развития Банковского сектора можно назвать:

1. Повышение качества осуществления Банковским сектором функций по аккумулированию денежных средств населения, предприятий и их трансформации в кредиты и инвестиции;
2. Укрепления доверия к российскому Банковскому сектору со стороны инвесторов, кредиторов и вкладчиков, в первую очередь населения;
3. Усиление защиты интересов вкладчиков и других кредиторов Банков;
4. Предотвращение использования кредитных организаций в недобросовестной коммерческой деятельности.

С одной стороны, конкурентоспособность современного коммерческого Банка определяется уровнем его соответствия потребностям клиентов и высокими темпами роста его клиентской базы. Но такая трактовка отражает лишь одну сторону деятельности Банка - создание услуг, и в этом смысле под конкурентоспособностью Банка как организации можно понимать степень притягательности его продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Поэтому минимизация издержек, с одной стороны, и проведение маркетинговой компании, направленной на повышение ценности Банковского продукта и услуг для потребителя, - с другой, способствуют росту, так называемого запаса конкурентоспособности Банковского продукта. Создание конкурентоспособных Банковского продукта и услуг определяются тем, насколько совершенны бизнес-процессы в Банке.

Главное для кредитной организации – удовлетворять запросы клиентов и расширять клиентскую базу. И, как показывает практика, главными факторами, определяющими ценность Банка для клиента, являются: тарифы Банка, затраты времени клиентом, эффект от использования услуг Банка.

Развитие и внедрение новых Банковских услуг, повышение качества обслуживания клиентов, снижение процентных ставок и упрощение процедур кредитования, а также выбор приоритетных и более доходных направлений

деятельности Банка и внедрение новых видов вкладов позволят увеличить сроки Банковского кредитования и привлекут новых клиентов в Банк. Реализация данных направлений развития позволит сохранить устойчивость Банка, укрепить лидирующие позиции в Банковской сфере.

Конкуренция на рынке Банковских услуг хотя и осуществляется в условиях более жесткого регулирования по сравнению с иными рынками финансовых услуг, но продолжают существовать отдельные области, оказывающиеся вне поля зрения органов Банковского надзора. Это свидетельствует о настоятельной необходимости дальнейшего развития законодательства. В результате проведенного исследования предложен целый комплекс совершенствования конкурентоспособности АО «Альфа-Банка», а именно:

1. Методика повышения конкурентоспособности АО «Абфа-Банк» в сегменте розничных банковских услуг, которая содержит алгоритм действий, в результате которых формируются стратегическое позиционирование и операционная модель кредитных организаций.

2. Алгоритм формирования стратегического позиционирования и операционной модели, методику повышения конкурентоспособности АО «Альфа-Банка», состоящую из четырех основных этапов.

3. Корректировка стратегии развития маркетинга АО «Альфа-Банка».

4. Внедрение дополнительных приложений, а также инструментов интернет-банкинга и использования электронных каналов АО «Альфа-Банка».

5. Разработаны четыре основных канала привлечения клиентов в АО «Альфа-Банке».

6. Разработаны рекомендации по формированию перспективной модели механизма адаптации инноваций в АО «Альфа-Банке» и оценке их эффективности, где разработка механизма адаптации инновациями осуществляется в соответствии с определенным алгоритмом, включающим восемь этапов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бюджетный Кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998г. №145-ФЗ. Ведомости Федерального Собрания Российской Федерации. №25 от 01.09.1998г. ст.32, 34.
- 2 О банках и банковской деятельности. Федеральный закон № 395–I от 02.12.1990г ((в ред. Федеральных законов от 03.07.2015 № 106-ФЗ).
- 3 ФЗ РФ от 23 июня 1999 г. «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг», ст. 3. Консультант.
- 4 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика – М.: «Центр экономики и маркетинга», 2012.
- 5 Андреева, М.А. Зарубежный опыт комплексного банковского обслуживания физических лиц // Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе: Материалы 10-й межвуз. конф. асп. и докт. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – 0,25 п. л. / 0,13 п. л.
- 6 Ахматова, М. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. – №4. – 2013. – С. 25–38.
- 7 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело: Учебник / Под ред., Кроливецкой Л.П. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 592с
- 8 Бочарова, Т.И. Как повысить конкурентоспособность организации? / Управление персоналом, 2012, № 5.
- 9 Жоваников, В.Н. Риск-менеджмент в коммерческом банке в условиях переходной экономики // Деньги и кредит – №5 – 2012г. – с.60-65
- 10 Жуков, Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учебное пособие для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 191с.
- 11 Зражевский, В.В. Конкурентоспособность российских банков // Аналитический Банковский Журнал. – 2013. – № 7 (146) июль.
- 12 Зражевский, В.В. Принципы повышения конкурентоспособности отечественной банковской системы // Банковский Бизнес. – 2014. – № 3. 0,5 п.л.

13 Зражевский, В.В. Теоретические и методологические основы конкурентоспособности банковской системы Российской Федерации. Монография. - М.: Изд-во РАКО. – 2013.

14 Зражевский, В.В. Что делать? Или сегодня и завтра банковской системы // Вопросы экономики. – 2013 . – № 10.

15 Казаренкова, Н.П. Маркетинговые технологии расширения розничного банковского бизнеса в регионе//Межвузовский сборник научных трудов «Стратегическое управление инновационным развитием экономики России», Санкт-Петербург: 2012г. – с.462-465

16 Качалина, Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент/ Л.Н. Качалина. - М.: Эксмо 2014, - с. 464.

17 Коротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки – «Маркетинг в России и за рубежом», 2012, № 6.

18 Лаврушина, О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под. ред. д-ра экон. наук, проф. Лаврушина О.И. – М.: Юристъ, 2014. – 688с.

19 Лунтовский, Г.И. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России // Деньги и кредит – №5 – 2011г. – с.3-7

20 Ольхова, Р.Г. Планирование и его роль в управлении банком// Бизнес и банки - №41 - 2012г. – с.1–4.

21 Осипенко, Т.В. Некоторые вопросы повышения качества управления рисками банковской деятельности // Деньги и кредит – №5 – 2013г. – с.42–45

22 Плясунков, А.В. Экономические методы управления конкурентоспособностью продукции: Автореферат диссертации / А.В. Плясунков. Мн. БГПА, 2012. – 21 с.

23 Попков, В. В. О поддержке равноправных условий конкуренции на рынке банковских услуг // Деньги и Кредит. 2013. №5. С. 46–48.

24 Портер М.Е, Конкуренция. М.: Издательство Вильямс, 2014. с. 61-63.

25 Портер, М. Конкурентное преимущество/ М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.

26 Пятенко, С. В. Проблемы исследования современного финансового капитала. / Отв. ред. Аникин А. В. – М., 2012.

27 Рябин, Е.В. «Пути повышения конкурентоспособности Российских банков», Москва «Финансы и Статистика» 2011г.

28 Световцева, Т.А. К вопросу о конкурентоспособности банковских продуктов как составляющей банковской конкуренции//«Современные аспекты экономики», Санкт-Петербург: 2014. – №1(68).

29 Световцева, Т.А. Конкурентоспособность коммерческого банка на рынке потребительского кредитования//«Совершенствование механизмов управления в финансово-кредитной системе экономики России»: монография/под ред. Т.А. Световцевой, С.Г. Емельянова, З.А. Кондратьевой, Курск: 2014г. – 352с.

30 Световцева, Т.А. Методико-организационные подходы к управлению конкурентоспособностью банка на региональном рынке кредитных услуг населению//Финансы и кредит. – 2012. – №29 (0,38 п.л., авторских 0,28 п.л.)

31 Световцева, Т.А., Федорович Н.П. Мониторинг конкурентоспособности банковских услуг населению//«Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы», ВЗФЭИ, сборник научных статей/под ред. к.э.н. Дремовой Л.А. – Курск: 2014г. – 231с.; с.208-211

32 Свиридов, О.Ю. Стратегия развития российских коммерческих банков в условиях глобального финансового кризиса. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2009. –194 с.

33 Синки, Дж.Ф. Управление финансами в коммерческом банке. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 412 с.

34 Синки, Дж.Ф. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.

35 Скиннер, К. Будущее банкинга: мировые тенденции и новые технологии в отрасли. – Минск: Гревцов Паблишер, 2009. – 263 с.

36 Смит, А. Исследование о природе и причинах богатств народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

37 Соболева, Н.В. Банковский сектор региона: перспективы расширения услуг // Деньги и кредит - №8 - 2013г. – с.60–65

38 Спицин, С. Ф. Коммерческий банк в современной России / С. Ф. Спицин. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 107 с.

39 Степичева, О.А. Российские коммерческие банки: к вопросу об инструментарию обеспечения конкурентоспособности // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 1. – С. 162–165.

40 Стоян, И.И. О клиентоориентированном подходе к обслуживанию корпоративных клиентов коммерческого банка // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2006. – № 4 (8). С. 63–69.

41 Тавасиев, А. М. Конкуренция в банковском секторе России. М.: Юнити, 2011. С. 60.

42 Тавасиев, А.М. Антикризисное управление кредитными организациями. – М.: Юнити, 2010. – 543 с.

43 Тавасиев, А.М. Конкуренция в банковском секторе России. – М.: Юнити, 2006. – 303 с.

44 Тарануха, Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии. – М.: Дело и сервис, 2008. – 273 с.

45 Тер-Григорьянц, Р.Г. Методические подходы к оценке конкурентоспособности продукции и предприятия. // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». – №1. – 2013. – С.12-15.

46 Терентьева, Т.М. Банковские услуги: спрос и предложение // Деньги и кредит - №12 - 2014г. – с.39–42

47 Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия – «Маркетинг в России и за рубежом», 2006, № 1.

48 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Серия «Высшее образование» – М.: ИНФРА-М, 2012 г. – 312 с.

49 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 799 с.

50 Царькова, С.В. Методологические аспекты исследования конкурентоспособности переходной экономики России: Автореф. дис. – М., 2013. – 23 с.

51 Чекмарева, Е. Н. Роль банков в интеграции банковского и промышленного капитала. // Деньги и Кредит. 2011. №7. с. 18.

52 Яшева, Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара. // Маркетинговое образование. – 2013. – №1. – С.20-25.

53 Банковские инновации и новый банковский продукт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// bizcom.ru](http://bizcom.ru).

54 Особенности рекламы и продвижения в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/>

55 Официальный сайт АО «Альфа-Банка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru>.

56 Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cbr.ru>.

57 Официальный сайт ЕБРР (Европейского Банка реконструкции и развития). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// ebrd.ru](http://ebrd.ru).

58 Официальный сайт журнала «Банки и деловой мир» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// bdm.ru](http://bdm.ru).

59 Официальный сайт информационного агентства «РосБизнесКонсалтинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rbc.ru>.

60 Официальный сайт Международного Московского банка (ЗАО «ЮниКредит Банк») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// imb.ru](http://imb.ru).

61 Официальный сайт Министерства финансов РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// minfin.ru](http://minfin.ru).

62 Официальный сайт Росстата РФ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gks.ru>.

63 Официальный сайт Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forecast.ru>.

64 Официальный сайт Эксперт РА. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://raexpert.ru>.

65 Проблемы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений в коммерческих банках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizcom.ru>.