

**Ключевые слова:**

конкурентоспособность,  
банковский продукт, банковская услуга,  
банковская операция

**С. С. Величко**, аспирант  
кафедры менеджмента и маркетинга  
Санкт-Петербургского института  
гуманитарного образования  
(e-mail: StasNor@mail.ru)

## Конкурентоспособность банка: теоретический анализ

*Несмотря на многочисленные исследования, посвященные проблематике конкурентоспособности в хозяйственной деятельности, некоторые вопросы, связанные со спецификой банковской деятельности, пока остаются без ответа. К числу важнейших из них, на наш взгляд, относятся точное определение таких понятий, как конкурентоспособность банка, банковского продукта и качество банковского обслуживания, а также выявление соотношения между ними.*

Очевидно, что без однозначной и внутренне непротиворечивой трактовки экономической и организационной сущности этих понятий эффективное управление конкурентоспособностью (независимо от того, идет ли речь о банке или его продукте) в банковской деятельности будет затруднительно. Таким образом, большое значение имеет разработка научно обоснованных и соответствующих рыночной практике определений.

Специфика конкурентоспособности применительно к банковской деятельности в существующих источниках отражена слабо — специалисты основное внимание уделяют исследованию ее общей природы, без анализа ее отраслевой специфики<sup>1</sup>.

В работе В. И. Хабарова и Н. Ю. Поповой<sup>2</sup> конкурентоспособность банка представлена в виде формулы: Конкурентоспособность = Качество + Цена + Уровень обслуживания. Авторы сами говорят о ее упрощенном характере, однако не раскрывают содержание каждого из слагаемых и, что особенно важно, не разграничивают

<sup>1</sup> См., например: Дорофеев В. В. Анализ теоретико-методических подходов к трактовке понятия «конкурентоспособность» и ее оценке // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 3; Корнилов Д. А. Конкурентоспособность продукции как функция соответствия потребительских характеристик товара его стоимости // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева. — 2011. — № 4. — С. 267–278; Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 4. — С. 132–135.

<sup>2</sup> См.: Хабаров В. И., Попова Н. Ю. Банковский маркетинг. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2004.

качество и уровень обслуживания. При этом очевидно, что для банка как для организации по предоставлению особого рода услуг качество обслуживания — один из важнейших элементов формирования конкурентоспособности.

Нередко прослеживается стремление отождествлять конкурентоспособность банка с его финансовой устойчивостью, поскольку последняя — важнейший показатель качества его деятельности и, по сути, именно на ее обеспечение направлены существующие меры государственного регулирования банковского сектора. Однако более оправданным представляется подход, при котором финансовая устойчивость банка служит одним из элементов конкурентоспособности, но не является ее синонимом<sup>3</sup>.

Наибольший научный интерес, на наш взгляд, представляет исследование Н. П. Казаренковой, в котором предложено следующее определение: «Конкурентоспособность банка — потенциальные и реальные возможности кредитной организации создавать и продвигать на рынок конкурентоспособные продукты и услуги, формировать положительный имидж надежного и современного банка, отвечающего всем требованиям клиентов»<sup>4</sup>. Также дается определение конкурентоспособности кредитного продукта: «...это свойство кредитной услуги (продукта), характеризующее степень соответствия ее потребительских характеристик предъявляемым требованиям и предпочтениям потенциальных и существующих клиентов, определяющее долю рынка, принадлежащую данной услуге (продукту), и препятствующее перераспределению этого рынка в пользу других услуг (продуктов)»<sup>5</sup>.

Эти определения, по нашему мнению, адекватно отражают сущность конкурентоспособности банка и кредитного продукта. Сомнения вызывает лишь отождествление продукта и услуги, поскольку эти явления связаны иерархическими отношениями<sup>6</sup>.

Наконец, что касается качества банковского обслуживания, предлагаемые определения не позволяют отграничить его от конкурентоспособности банковского продукта. «Качество банковской услуги (продукта) — способность совокупности характеристик (элементов) банковской услуги (продукта) удовлетворять потребности клиентов»<sup>7</sup>. По нашему мнению, такой подход некорректен. Качество обслуживания хотя и служит важным элементом конкурентоспособности продукта, однако его синонимом не является, поскольку под ним логично понимать качество взаимодействия банка и клиента, а не содержательные характеристики продукта (срок кредитования, сумма кредита, размер процентной ставки и т. д.). Качество обслуживания, с одной стороны, обуславливается эффективностью организации банковских операций (при оказании основной услуги), а с другой — трансформирует услугу в продукт (за счет предоставления дополнительных сервисов). Именно в этом состоит вклад качества банковского обслуживания в формирование конкурентоспособности банковского продукта.

---

<sup>3</sup> См.: Ермоленко Н. А. Финансовая устойчивость кредитной организации как основа конкурентоспособности на рынке банковских услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук; Волгоградский государственный университет. — Волгоград, 2007.

<sup>4</sup> Казаренкова Н. П. Конкурентоспособность коммерческого банка на региональном рынке кредитных услуг населению: автореф. дис. ... канд. экон. наук; Орловский государственный технический университет. — Орел, 2006. — С. 11.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> См.: Величко С. С. Банковские услуги: экономическое содержание и проблемы предоставления // Банковское дело. — 2012. — № 3. — С. 45–49.

<sup>7</sup> Митрохин В. В., Федоткина О. П. Качество услуг как фактор повышения конкурентоспособности банка // Сервис в России и за рубежом. — 2011. — № 3. — С. 74.

На наш взгляд, было бы правильней говорить об интегральной конкурентоспособности банка — характеристике, обуславливающей эффективность его взаимодействия с внешней средой. Очевидно, что эта характеристика зависит не только от внутренней среды самого банка, но также и от состояния и динамики внешней среды<sup>8</sup>. На разных уровнях взаимодействия интегральная конкурентоспособность проявляется по-разному: в виде конкурентоспособности банка (если речь идет о его восприятии рынком в целом), банковского продукта (если оценивается его соответствие пожеланиям потребителя) или качества обслуживания (когда конкурентоспособны не только содержательные характеристики банковского продукта, но и механизм его предоставления).

### **ИЕРАРХИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИНТЕГРАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БАНКА**

Управление интегральной конкурентоспособностью банка должно строиться на понимании наличия иерархических отношений, с одной стороны, между банковской операцией, услугой и продуктом, а с другой — между конкурентоспособностью банка (восприятием его на рынке финансовых услуг) и предлагаемыми им продуктами.

Напомним сущность предложенного нами иерархического подхода<sup>9</sup>:

- Банковская операция может трактоваться как однократная сделка с денежными средствами и иными финансовыми активами, совершаемая банком в рамках действий, дозволенных ему законодательно, и направленная на достижение целей его хозяйственной деятельности. Под однократностью понимается не то, что операция совершается один раз за весь период существования банка, а то, что она элементарное, не разложимое далее действие над денежными потоками и иными финансовыми активами. При этом банковские операции совершаются на постоянной основе и с большой частотой и обеспечивают выполнение банком своих функций.
- Банковскую услугу целесообразно рассматривать как комплекс взаимосвязанных банковских операций, выполняемый в интересах клиента на платной основе и направленный на удовлетворение потребностей клиента в совершении необходимых ему действий над финансовыми активами. С точки зрения маркетинга банковская услуга представляет собой товар без сопровождения.
- Банковский продукт представляет собой комплекс банковских услуг, однозначно выделяемый из других возможных наборов банковских услуг, обладающий четким позиционированием и направленный на определенную целевую аудиторию. Понятие банковского продукта (с учетом специфики банковской деятельности) соответствует маркетинговому понятию товара с сопровождением. Мы солидарны с авторами, считающими, что именно банковский продукт лежит в основе конкурентных отношений в банковской сфере<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> См.: Котляров И. Д., Сычева О. С. *Определение конкурентоспособности предприятия сферы услуг: модель плавающих весов // Практический маркетинг.* — 2010. — № 11. — С. 11–15.

<sup>9</sup> См.: Величко С. С. *Банковские услуги: экономическое содержание и проблемы предоставления // Банковское дело.* — 2012. — № 3. — С. 45–49.

<sup>10</sup> См.: Котляров И. Д. *Особенности маркетинга кредитных продуктов // Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал.* — 2012. — № 2. — С. 81–88.

Соответственно приведенным нами определениям можно классифицировать прием денег от клиента при открытии счета как банковскую операцию, открытие счета — как банковскую услугу, а ведение счета (на заранее установленных условиях, касающихся сроков, на которые открыт счет, его доходности, минимальной и максимальной суммы и т. д., с информированием клиента о зачислении денег и величине текущего остатка) — как банковский продукт.

Разграничение между разными формами проявления интегральной конкурентоспособности можно провести следующим образом. Если клиент при необходимости приобрести какой-либо банковский продукт в первую очередь обращается в конкретный банк, даже не рассматривая предложения конкурентов, то, очевидно, данный банк обладает высокой конкурентоспособностью, основывающейся на его хорошей рыночной репутации или на удовлетворенности клиента опытом сотрудничества с ним по другим продуктам. Если же клиент объективно рассматривает возможность приобретения банковского продукта у нескольких банков, но после анализа предложений останавливает свой выбор на одном конкретном, то речь идет о конкурентоспособности продукта. Таким образом, на уровне взаимодействия с отдельным клиентом интегральная банковская конкурентоспособность проявляется в виде конкурентоспособности банковского продукта, которая, в свою очередь, опирается на конкурентоспособность банковской услуги и банковских операций (табл. 1).

*Таблица 1*

**Структура интегральной банковской конкурентоспособности**

Конкурентоспособность банка	— Надежность. — Удобство расположения отделений
Конкурентоспособность банковского продукта	— Продуманный комплекс услуг с характеристиками, соответствующими потребностям клиента. — Отсутствие искусственного расщепления продукта на отдельные услуги и операции. — Продуманный набор дополнительных услуг, делающий потребление продукта максимально комфортным для клиента.
Конкурентоспособность банковской услуги	— Удобная последовательность выполнения операций в рамках предоставления услуги. — Квалифицированный и хорошо подготовленный персонал, умеющий эффективно взаимодействовать с клиентами и дать компетентные ответы на все вопросы
Конкурентоспособность банковской операции	Отлаженная технология совершения операций, исключающая длительные очереди и задержки в обслуживании

*Источник: составлено автором.*

Эта модель наглядно показывает механизм формирования интегральной конкурентоспособности банка:

- Если банк известен как надежный, пользуется хорошей репутацией на рынке и обеспечивает его широкий географический охват, это упрощает первичное привлечение клиентов: повышение интегральной банковской конкурентоспособности может заключаться в росте числа филиалов. Альтернативой этому теоретически может быть дистанционное оказание банковских услуг, но такой подход связан со значительными ограничениями. Если информирование клиента о состоянии его счета или проведение текущих платежей вполне может производиться дистанционно, то предоставление кредита новому клиенту в таком режиме затруднительно, поскольку усложняет оценку рисков и, как следствие,

ведет к повышению ставки процента. Иными словами, банк вместо рынка традиционных кредитов выходит на рынок микрофинансирования, и такие заемные продукты лучше продвигать под отдельной торговой маркой, не связанной с брендом банка. Это означает, что современный эффективно функционирующий банк должен обладать как достаточно разветвленной филиальной сетью, в которой предлагается полный набор услуг, так и системой электронного банкинга с ограниченной функциональностью (т. е. работать по квазитрадиционной модели ведения бизнеса<sup>11</sup>). С учетом специфики запросов отечественных потребителей (активно использующих свои пластиковые карты для снятия наличных средств, но не для проведения платежей), к требованию обширной филиальной сети примыкает необходимость в большой сети банкоматов (по крайней мере, для кредитных организаций, ориентированных на широкую аудиторию).

- Для формирования хорошей репутации на рынке банку следует быть максимально прозрачным во взаимодействии с клиентами. Банковские продукты отличаются комплексным характером, а механизм их оплаты сложно понять неподготовленному заемщику, из-за чего тот может, например, столкнуться с непредвиденными проблемами при пользовании кредитом<sup>12</sup>. Задача банка — как можно полнее информировать своих клиентов обо всех характеристиках предлагаемых продуктов.
- Банк должен проявлять лояльность по отношению к заемщикам, не сумевшим в срок выполнить свои обязательства по погашению кредита. Дело в том, что банк, опасаящийся невозврата ссуды, нередко начинает тревожиться при малейшей задержке платежей и не склонен разбираться в ее причинах. Чаще всего просрочки возникают из-за сбоев в системах денежных переводов, когда деньги не успели поступить в установленный день, или же если из суммы платежа была удержана комиссия. К сожалению, информационная система банка квалифицирует такие случаи как срыв обязательств по кредиту, и юридический отдел или служба безопасности немедленно начинают давление на заемщика. Это оставляет у клиента негативные впечатления о работе банка. Целесообразнее в такой ситуации деликатно сообщить клиенту о возникновении проблемы и попросить разъяснить ее причины<sup>13</sup>.
- Необходимо подробно изучать запросы своей целевой аудитории и формировать банковские продукты в соответствии с выявленными потребностями.
- Следует обучать персонал грамотному и доброжелательному отношению к клиентам на всех этапах взаимодействия с ним. Кроме того, сотрудники должны владеть полной информацией по всем банковским продуктам, чтобы иметь возможность ответить на любые возникающие у клиентов вопросы.
- Даже если маркетинговые параметры предлагаемого продукта теоретически привлекательны для клиента, неэффективное выполнение банковских операций (из-за плохо продуманной и некачественно организованной технологии) приведет к утрате им конкурентоспособности. Банковский продукт должен опираться

---

<sup>11</sup> См.: Котляров И. Д. *Формы ведения предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве // Экономическая наука современной России*. — 2011. — № 2. — С. 89–100.

<sup>12</sup> См.: Котляров И. Д. *Лояльность и повторяющиеся покупки // Маркетинг и маркетинговые исследования*. — 2010. — № 6. — С. 480–486.

<sup>13</sup> См.: Котляров И. Д. *Особенности маркетинга кредитных продуктов // Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал*. — 2012. — № 2. — С. 81–88.

на эффективную технологию организации внутренних бизнес-процессов. Об этом зачастую забывают, хотя известны прецеденты, когда потенциальные клиенты отказывались от сотрудничества с банком из-за длительного ожидания в очереди, недостаточной компетентности сотрудника, который не мог грамотно ответить на вопросы клиента, или срыва сроков принятия решения по кредитной заявке.

## ОПТИМИЗАЦИЯ БАНКОВСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Эффективным методом отладки банковской технологии как организации последовательности выполнения операций и оказания услуг может быть Lean-методика, хорошо зарекомендовавшая себя в производственной деятельности и в настоящее время внедряемая в работу банков<sup>14</sup>. На первом этапе ее применения выделяются несколько ключевых процессов, важных для банка, и оценивается их оптимальность. При этом каждый из них оценивается на предмет потерь, непостоянства и негибкости.

В существующих банковских процессах содержатся многочисленные источники непроизводительных потерь:

- дублирующие функции (не связанные с необходимостью гарантировать большую безопасность, а порожденные неэффективной организацией деятельности);
- значительный бумажный документооборот при наличии электронных носителей (обусловленный в т. ч. и государственными требованиями по регулированию банковской деятельности);
- неэффективная организация разделения и кооперации труда (особенно это относится к квалификационному разделению труда — в ряде случаев работники банков совмещают обязанности, относящиеся к разным уровням квалификации);
- доминирование ручного труда (из-за необходимости ручного контроля информации);
- отсутствие стандартизации процессов.

Непостоянство в принципе присуще банковским процессам как любому виду сервисной деятельности. На практике оно выражается в наличии больших очередей и разном уровне сервиса. Негибкость состоит в высокой продолжительности подготовки выхода новых банковских продуктов на рынок. Кроме того, эти продукты не всегда удовлетворяют требованиям клиентов. Таким образом, для оптимизации банковских процессов по критерию экономичности необходимо устранить выявленные выше источники потерь, убрать лишние действия и непостоянство, а также повысить гибкость основных процессов. Кроме того, необходимо обеспечить ориентацию этих процессов на удовлетворение потребностей клиентов. При всей очевидности этого требования в реальной жизни оно выполняется не всегда. В ряде случаев определенные операции, не создавая никакой дополнительной ценности для клиента и не повышая эффективности процесса оказания банковской услуги, выполняются только потому, что это предписано внутренними регламентами. В отдельных источниках указывается, что до 45 % рабочего времени среднестатистического банковского сотрудника, обслуживающего клиента, приходится на чистые потери и административную работу<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> См.: Дремина Г. А. Инструменты повышения эффективности банковских услуг в условиях финансовой нестабильности // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2010. — № 3. — С. 160–164.

<sup>15</sup> Там же.



В качестве инструментов устранения этих негативных явлений могут выступать:

1. Высвобождение сотрудников для осуществления продаж и улучшения качества обслуживания. Хорошим примером служит тактика, избранная Сбербанком при внедрении технологии электронной очереди. Для получения талона клиенту необходимо выбрать в терминале тип банковской услуги, которую он хочет получить. Поскольку клиенты не всегда знают, к какому типу относится желаемая услуга, велик риск породить путаницу и, как следствие, усилить недовольство потребителей. Для устранения этой проблемы и помощи посетителям к терминалу приставлен сотрудник Сбербанка. Разумеется, с одной стороны, это может выглядеть как излишнее дублирование функций и непроизводительная трата ресурсов; с другой — с учетом специфики целевой аудитории Сбербанка, среди которой много немолодых людей с весьма отдаленным представлением об информационных технологиях, такой подход представляется вполне оправданным.

2. Большая гибкость в планировании расписания работы операционных окон в зависимости от ожидаемого количества посетителей. Этот инструмент требует модели потока клиентов в зависимости от временного периода, на основе которой можно было бы планировать график работы операционистов.

3. Повышение качества организации документооборота. Речь идет о продуманной схеме прохождения документов внутри банка, а также об упрощении для клиента работы с теми банковскими документами, которые он должен самостоятельно подготовить и заполнить. Более понятные для клиента формуляры сократят время их заполнения, освободят сотрудника банка от дополнительных вопросов, снизят число ошибок и упростят их обработку. К сожалению, банки пока не рассматривают правильную организацию документооборота как неотъемлемый элемент качества предлагаемого ими банковского продукта.

4. Продуманная схема движения людей (как сотрудников, так и клиентов) внутри отделения банка.

5. Оборудование рабочих мест в соответствии с принципами эргономики.

6. Измерение результативности труда, выявление резервов ее повышения, а также препятствий, мешающих ее росту.

7. Хронометраж и нормирование затрат времени на выполнение различных банковских операций. Хотя нормирование труда зачастую представляется пережитком советских времен, это мощный инструмент повышения эффективности деятельности фирмы за счет оптимизации трудового процесса.

При наличии такого резерва повышения эффективности необходимо иметь в виду, что оптимизация бизнес-процессов может привести к существенному сокращению численности персонала. Важно также, чтобы не был превышен приемлемый уровень операционного риска (очевидно, что рост требований к тщательности выполнения процессов и их проверке и контролю ведет к увеличению затрат времени; обеспечение удовлетворенности клиентов за счет быстрого выполнения банковских операций не должно входить в противоречие с задачей минимизации кредитных рисков).

Для всех процессов, непосредственно воздействующих на отношение клиентов к банку, приоритетом должно быть достижение высокого уровня эффективности и повышения качества обслуживания. Рост производительности труда не самоцель. В остальных процессах, имеющих лишь косвенное отношение к клиентам, банкам

следует стремиться к максимальной стандартизации и устранению всех ненужных затрат, уделяя особое внимание производительности труда.

Использование этого инструментария позволяет поднять качество работы с клиентами на новый уровень и повысить их лояльность при одновременном повышении эффективности бизнес-процессов. Ключевое условие успеха применения данной технологии — ясное понимание банком потребностей клиента.

Распространенная ошибка банков при построении системы управления — недооценка важности имеющейся в их распоряжении информации о клиентах. В наиболее выгодном положении оказываются банковские учреждения, которые обладают не только определенным объемом информации, но и эффективными средствами ее обработки и использования. Здесь возможен вариантный подход, способы реализации которого определяются прежде всего размерами и финансовыми возможностями банков. Один из способов — проведение с определенной периодичностью внутреннего мониторинга качества предоставляемых населению продуктов в коммерческом банке. Такой мониторинг мог бы включать в себя:

- анонимные опросы клиентов для получения их мнений относительно различных параметров и характеристик банковских услуг. Здесь снова можно привести пример Сбербанка, в отделениях которого у операционных окошек лежат мини-опросники с просьбой оценить качество оказанной клиенту услуги;

- внутренние опросы сотрудников банка с целью выявления проблемных моментов во взаимодействии с клиентами, причин их возникновения и возможных способов их устранения. Операционисты, работающие непосредственно с потребителями банковских продуктов, достаточно хорошо представляют себе подобные проблемы, и их мнение по данному вопросу чрезвычайно ценно. Также важно понимать, что качество оказания услуги зависит не только от сотрудника банка, но и от получателя услуги. Однако банки предпочитают опрашивать только клиентов, которые по очевидным причинам во всех возникающих проблемах винят их работников. Внутренние опросы могли бы устранить однобокость такого подхода;

- различные формы контроля действий банковского персонала в решении конфликтных ситуаций (видеозапись, таинственный клиент и т. д.);

- исследования, проводимые независимыми аналитическими центрами и социологическими лабораториями и посвященные вопросам удовлетворенности клиентов качеством и широтой ассортимента предоставляемых банковских услуг.

В развитых странах мониторингом пользуется большинство коммерческих банков, тогда как в России основная доля заказов на его проведение приходится на первую десятку банков по основным финансовым показателям. Небольшие банковские организации пока пользуются подобными исследованиями сравнительно редко. В результате такого подхода банк принимает решение о запуске того или иного продукта в значительной степени интуитивно, ориентируясь на поведение конкурентов. Выходом из сложившейся ситуации представляется введение в деятельность коммерческих банков определенных стандартов качества, которые могли бы внести коррективы в область их взаимоотношений с клиентами. Инициаторами введения таких стандартов могут быть как государство (путем установления минимальных требований к изучению запросов потребителей), так и (что гораздо логичней) саморегулируемые организации внутри банковского сообщества.



## КОМПОНЕНТЫ НАДЕЖНОСТИ БАНКА

Надежность банка, в свою очередь, определяется как субъективными, так и объективными параметрами его деятельности. Под субъективными параметрами мы понимаем те, которые не имеют непосредственного измерителя и значения которых устанавливаются потребителем банковских услуг самостоятельно. Они включают в себя отзывы друзей и знакомых клиента, ранее воспользовавшихся услугами соответствующего финансового учреждения; рекламное воздействие и т. д. Иными словами, эти факторы заставляют клиента поверить в надежность банка без дополнительной проверки реальных показателей. Объективные параметры либо непосредственно измеряются, либо оцениваются профессионалами и эта оценка доводится до потребителя. К этой группе параметров мы относим разнообразные показатели финансовой и хозяйственной деятельности банка (доля рынка, размер собственного капитала и т. д.), а также рейтинги, составляемые профессиональным сообществом.

Надежность банка представляет собой комплексную характеристику: ее компоненты потребителями банковских услуг чаще всего по отдельности не оцениваются, речь обычно идет об их комплексном восприятии потенциальным или существующим клиентом. Она, в соответствии с предложенной в работе Д. Я. Родина<sup>16</sup> моделью и с учетом наших модификаций, может быть разложена на элементы (табл. 2).

Таблица 2

### Компоненты надежности банка и инструменты их формирования

Компоненты надежности	Финансовая устойчивость	Добросовестность	Стабильность
Содержание компоненты	Уверенность в том, что обязательства банка будут выполнены в срок и в полном объеме	Уверенность в предоставлении банком продуктов с ожидаемыми характеристиками	Уверенность в способности банка преодолевать негативное воздействие внешней среды
Инструменты формирования требуемого значения компоненты	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Грамотно продуманное долгосрочное фондирование банка.</li> <li>— Участие в государственных программах страхования вкладов.</li> <li>— Формирование позитивного имиджа банка в средствах массовой информации.</li> <li>— Привлечение «знаковых» клиентов (известных людей и крупных корпоративных клиентов с высокими требованиями к надежности банка).</li> <li>— Участие в российских и международных программах рейтингования.</li> <li>— Отказ от введения ограничений на обслуживание потребителей в неблагоприятной ситуации (например, ограничений на снятие средств со счета)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Соответствие заявленных характеристик продукта ожидаемым.</li> <li>— Отсутствие скрытых условий, невыгодных для заемщика.</li> <li>— Высокая прозрачность в работе с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Информирование клиентов о длительной успешной истории банка.</li> <li>— Использование информации о наличии престижных акционеров, способных служить гарантом стабильности банка в глазах клиентов, в стратегии маркетинговой коммуникации.</li> <li>— Отказ от массовых увольнений сотрудников в неблагоприятной ситуации (из-за высоких репутационных издержек).</li> <li>— Создание резервов</li> </ul>

Источник: составлено автором.

<sup>16</sup> См.: Родин Д. Я. Формирование стратегий устойчивого развития коммерческих банков: автореф. дис. ... д-ра экон. наук; Кубанский государственный университет. — Краснодар, 2012.

Таким образом, мы можем сформулировать следующие выводы:

- Инструмент привлечения потребителей в банк — конкурентоспособность банка, тогда как долгосрочная лояльность обеспечивается за счет конкурентоспособности банковского продукта.
- Основа конкурентоспособности банковского продукта — качественная технология организации внутрибанковских бизнес-процессов. Без нее банковский продукт с теоретически привлекательными для целевой аудитории параметрами конкурентоспособным на рынке не будет.
- Конкурентоспособность банка опирается на его надежность, производную от таких параметров, как финансовая устойчивость, стабильность и добросовестность. Это лишний раз подтверждает важность финансовой устойчивости для интегральной конкурентоспособности банка.

## **Библиография**

1. Хабаров, В. И., Полова, Н. Ю. Банковский маркетинг. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2004.
2. Дорофеева, В. В. Анализ теоретико-методических подходов к трактовке понятия «конкурентоспособность» и ее оценке // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 3.
3. Дремина, Г. А. Инструменты повышения эффективности банковских услуг в условиях финансовой нестабильности // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2010. — № 3. — С. 160–164.
4. Корнилов, Д. А. Конкурентоспособность продукции как функция соответствия потребительских характеристик товара его стоимости // Труды Нижегородского государственного технического университета им. П. Е. Алексеева. — 2011. — № 4. — С. 267–278.
5. Котляров, И. Д. Лояльность и повторяющиеся покупки // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2010. — № 6. — С. 480–486.
6. Котляров, И. Д. Особенности маркетинга кредитных продуктов // Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал. — 2012. — № 2. — С. 81–88.
7. Котляров, И. Д. Формы ведения предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве // Экономическая наука современной России. — 2011. — № 2. — С. 89–100.
8. Котляров, И. Д., Сычева, О. С. Определение конкурентоспособности предприятия сферы услуг: модель плавающих весов // Практический маркетинг. — 2010. — № 11. — С. 11–15.
9. Митрохин, В. В., Федоткина, О. П. Качество услуг как фактор повышения конкурентоспособности банка // Сервис в России и за рубежом. — 2011. — № 3. — С. 73–81.
10. Стародубцева, Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 4. — С. 132–135.
11. Ермоленко, Н. А. Финансовая устойчивость кредитной организации как основа конкурентоспособности на рынке банковских услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук; Волгоградский государственный университет. — Волгоград, 2007.
12. Казаренкова, Н. П. Конкурентоспособность коммерческого банка на региональном рынке кредитных услуг населения: автореф. дис. ... канд. экон. наук; Орловский государственный технический университет. — Орел, 2006.
13. Магомедов, Г. И. Формирование и развитие конкуренции на региональном рынке банковских услуг: автореф. дис. ... д-ра экон. наук; Российская академия предпринимательства. — М., 2011.
14. Родин, Д. Я. Формирование стратегий устойчивого развития коммерческих банков: автореф. дис. ... д-ра экон. наук; Кубанский государственный университет. — Краснодар, 2012.
15. Чернышева, О. В. Разработка и развитие инновационных механизмов обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук; Санкт-Петербургский торгово-экономический институт. — Санкт-Петербург, 2011.