

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
МЕЖДУНАРОДНОГО БАНКА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

2020



## АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обуславливается тем, что банковская сфера в наше время является высоко конкурентной средой и в свете протекающей глобализации и консолидации финансового сектора наблюдается снижение количества частных банков, что вызвано, в свою очередь, процессами слияния, поглощения и неспособностью противостоять крупным агентам рынка, поддерживая необходимые требования, которые выставляются регуляторами. Финансовые институты вынуждены наращивать свой арсенал конкурентных преимуществ, активно использовать нераспределенную прибыль на формирование отличительных конкурентных факторов и заниматься мониторингом существующих предложений на рынке. Как следствие, кредитным организациям необходимо критически подходить к успехам и неудачам иностранных коллег, повышая эффективность банковского бизнеса, формируя собственные уникальные конкурентные преимущества.

Целью диссертационной работы является оценка факторов повышения конкурентоспособности международного банка в разрезе сложившегося отечественного финансового сектора.

Объектом диссертационного исследования выступает отечественный филиал АО «Райффайзенбанк». Предметом исследования является процесс формирования конкурентных преимуществ АО «Райффайзенбанк», система экономических, организационных и финансовых механизмов повышения эффективности деятельности банка.

Результатами выпускной квалификационной работы являются разработка многофакторной модели формирования чистой прибыли, рекомендации по оптимизации существующих процессов и экономическая оценка эффектов от внедрения предлагаемых инструментов.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Текущее состояние банковской сферы: общие тенденции и проблемные области функционирования .....	8
1.1 Банковская система РФ: современное состояние .....	8
1.2 Основные направления развития международных управленческих технологий в банковской сфере.....	16
1.3 Конкурентные преимущества и позиции коммерческого банка в современных рыночных условиях.....	19
2 АО «Райффайзенбанк»: особенности формирования конкурентных преимуществ иностранным банком .....	26
2.1 Ретроспектива деятельности АО «Райффайзенбанк» в России .....	26
2.2 Отличительные особенности поведения АО «Райффайзенбанк» на российском финансовом рынке: деятельность банка в разрезе функциональных областей.....	30
2.3 Анализ формирования конкурентных преимуществ АО «Райффайзенбанк» .....	55
3 Направления по совершенствованию ключевых факторов конкурентоспособности АО «Райффайзенбанк» .....	62
3.1 Мероприятия по оптимизации работы в основных направлениях .....	62
3.2 Оценка рекомендованных к проведению мероприятий.....	70
Заключение .....	77
Список использованных источников .....	79
Приложения .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы.

После чередующихся экономических циклов, периодов финансовой нестабильности заметен тренд преодоления российской экономикой сырьевой направленности с помощью ускоренной диверсификации и повышения ее эффективности. Популярным и действенным решением подобной задачи все чаще принято считать внедрение достижений науки и техники в операционную и управленческую деятельность действующих субъектов экономики. Все больше менеджеры и управленцы всех уровней обращаются к инновациям, используя как новые методики, так и опыт международного бизнеса для формирования конкурентных преимуществ. Неотъемлемыми субъектами, которые напрямую влияют на трансформацию экономики и изменения в финансовой сфере, являются частные и государственные банки. В современном мире банки предлагают клиентам большой перечень различных кредитных и некредитных продуктов и услуг. Банковская сфера в наше время является высоко конкурентной средой. В свете протекающей глобализации и консолидации финансового сектора наблюдается снижение количества частных банков, что вызвано, в свою очередь, процессами слияния, поглощения и неспособностью противостоять крупным агентам рынка, поддерживая необходимые требования, которые выставляются регуляторами [16, с. 3]. Взор банков часто обращается на рынки тех стран, которые несут собой большую доходность, а некредитные организации начинают понимать, что предоставление схожих услуг способно приносить значительный комиссионный доход, а видоизменение операционной деятельности может являться источником формирования дополнительного капитала для бизнеса, что ужесточает и без того высокую конкуренцию на столь консервативном рынке. Финансовые институты вынуждены наращивать свой арсенал конкурентных преимуществ, активно использовать нераспределенную прибыль на формирование отличительных конкурентных факторов и заниматься

мониторингом существующих предложений на рынке. Одним из инструментов успешного формирования конкурентных преимуществ является трансфер международных управленческих технологий, который позволяет банкам минимизировать текущие расходы, равномерно распределять и управлять своими активами, совершенствовать работу с клиентами, оптимизируя каналы доставки банковских продуктов до потребителя, улучшать качество банковских услуг, тем самым повышая эффективность своей деятельности и обеспечивая рост на финансовом рынке. Легче всего данную задачу способны решать те банки, в основе которых изначально лежит использование иностранного капитала. Являясь дочерним подразделением крупного иностранного холдинга возникает возможность использовать те инструменты и методики, которые были приняты в операционную деятельность ранее, пусть и в отличающихся рыночных условиях, что значительно снижает необходимость аллоцирования свободных денежных потоков и формирования дополнительных бюджетов на разработку схожих технологий и подходов, но уже в ограниченные рынком сроки.

Одной из задач, которые сейчас поставлены перед банками отечественного финансового сектора, является интеграция в мировую финансовую систему. Как следствие, кредитным организациям необходимо критически подходить к успехам и неудачам иностранных коллег, детально рассматривать опыт управленческих решений в схожих экономических ситуациях, повышая эффективность банковского бизнеса, формируя собственные уникальные конкурентные преимущества и бизнес решения. Этим и определяется актуальность выбранной темы диссертационной работы.

Анализ научной литературы.

Научно-методологическую основу данной работы составили фундаментальные исследования как отечественных, так и зарубежных учёных. Процессам по формированию факторов конкурентоспособности в международном банковском бизнесе в той или иной степени посвятили свои

исследования зарубежные специалисты П. Роуз, Т. Кох, Дж. Синки, и российские учёные Г.Н. Белоглазова, Е.А. Бибикова, Н.И. Валенцова, Е.Ф. Жуков, Г.Г. Коробова, Ю.И. Коробов, Л.П. Кроливецкая, О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, В.В. Масленников, А.С. Обаева, Ю.В. Рожков, В.И. Самаруха, Ю.А. Соколов, А.М. Тавасиев, К.Р. Тагирбеков и другие. Избрав объектом своих исследований банковскую сферу экономики, они внесли вклад в развитие банковской теории, разработанной зарубежными учёными и представителями отечественной науки П. Друкером, Ф. Никсоном, Э. Роджерсом, Б. Санто, И. Шумпетером, Д.М. Гвишиани, Л.М. Гохбергом, В.И. Громека, С.Д. Ильенковым, Р.А. Фатхутдиновым и другими. Решению некоторых проблем, связанных с деятельностью банка, были посвящены труды В.С. Викулова, К.В. Замышляевой, А.И. Полищук, П.В. Семиковой, Э.А. Уткина и ряда других учёных. Однако ими затронуты лишь отдельные аспекты данной проблемы. Обострившаяся конкурентная борьба в банковском бизнесе, приведшая к тому, что банки, деятельность которых прежде характеризовалась словами «консервативная», «осторожная», «осмотрительная», стали все чаще вести агрессивную политику. Это привело к росту доли высоко рискованных операций и сделок на финансовом рынке.

Однако, несмотря на серьёзную проработку проблем, возникающих при управлении деятельностью банка, некоторые теоретические, методологические, а также многие прикладные вопросы на современном этапе развития банковского бизнеса требуют своего решения и, как следствие, проведения дополнительных исследований. Прежде всего, это относится к учету специфики осуществления деятельности по формированию конкурентных преимуществ в банковском бизнесе, когда отличие от других участников рынка становятся стратегическим ресурсом в решении задач повышения эффективности и конкурентоспособности. Начавшийся в 2008 году мировой финансовый кризис, среди причин которого широкое использование ряда специфических, в том числе банковских, продуктов, признанных в своё время практически революционными инновациями, предполагает необходимость переосмысления инновационных

процессов, происходящих в банковской сфере. Существует также необходимость теоретического обоснования и практического внедрения инструментария оценки эффективности ведения банковской деятельности с учётом разнообразия применяемых в банке инструментов повышения конкурентоспособности. Это могут быть и отдельные инновационные продукты, и абсолютно новые для кредитной организации услуги, и технологии, направленные на повышение качества предоставления услуг клиентам или на повышение эффективности отдельных направлений деятельности банка. Финансовые показатели не в силах всесторонне оценить эффективность банковской деятельности, в которой идет активный процесс внедрения разнообразных проектов. В этих условиях требуется иной, адекватный новой экономике, подход к решению данной проблемы. Важность решения сформулированной проблемы, недостаточная ее разработанность как в теоретическом, так и в методологическом аспекте, определили выбор темы, постановку цели и задач диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является оценка факторов повышения конкурентоспособности международного банка в разрезе сложившегося отечественного финансового сектора.

Достижение поставленной цели представляет собой необходимость решения ряда задач, последовательно раскрывающих тему:

- рассмотреть проблемные области функционирования существующих систем управления в отечественной банковской сфере;
- проанализировать существующие банковские управленческие технологии и определить актуальные векторы развития;
- рассмотреть основные факторы повышения конкурентоспособности коммерческого банка в актуальной рыночной ситуации;
- выявить ключевые направления по совершенствованию текущих конкурентных преимуществ АО «Райффайзенбанк»;



– сформулировать набор рекомендаций с целью повышения конкурентоспособности для международной кредитной организации и провести оценку предлагаемых мероприятий.

Объектом диссертационного исследования выступает отечественный филиал АО «Райффайзенбанк». Предметом исследования является процесс формирования конкурентных преимуществ АО «Райффайзенбанк», система экономических, организационных и финансовых механизмов повышения эффективности деятельности банка.

Структура выпускной квалификационной работы.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения, объем работы составляет 76 страниц.

В качестве научного обоснования диссертационной работы выступили итоги теоретических и практических работ, которые, в свою очередь, основываются на микроэкономическом учении, банковском деле, основах менеджмента, статистике и эконометрике. Для обоснования выдвинутых в диссертации положений применялись методы логического, сравнительного, экспертного и статистического анализа, элементы системного подхода. В качестве основных источников информации были использованы ежегодные отчеты о деятельности кредитных организаций Центрального Банка Российской Федерации, публикуемая отчетность системно-значимых банков, консолидированные аудиторские отчеты и собранные в ходе преддипломной практики материалы автором. Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических и методологических положений, направленных на повышение эффективности банковской деятельности и разработке статистически доказанных рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности.

# 1 ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ: ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

## 1.1 БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА РФ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

Современная банковская система представлена совокупностью кредитных организаций, которые функционируют в едином банковском законодательстве Российской Федерации. Регулирование деятельности банков осуществляется Центральным Банком России [1]. Контроль над финансовым сектором осуществляется исходя из тесной корреляции с принимаемым ежегодно бюджетом страны. В целях совместного осуществления банковских операций создаются специальные группы кредитных организаций. Образование данных групп производится путем заключения договора между несколькими субъектами банковской сферы. На состояние банковской системы воздействует множество факторов:

- высокая зависимость банков от платежеспособности клиентов и уровня их финансового состояния;
- уровень банковской капитализации;
- наличие внутренней ресурсной базы;
- востребованность кредитных продуктов в реальном секторе экономики;
- уровень банковского менеджмента;
- наличие системы обязательного страхования вкладов;
- реструктуризация банков;
- степень контроля и надзора государственных органов власти за деятельностью банков.

На сегодняшний день в Российской Федерации принято выделять двухуровневую банковскую систему, что связано с распределением кредитных

учреждений на два уровня [2]. К первому уровню относится ЦБ, который осуществляет расчеты только между банками и кредитными организациями. К числу его обязанностей также входит эмиссия денежной массы и регулирование самой финансовой сферы страны. Отличительная особенность ЦБ в данной системе из двух уровней заключается в его независимости: в своей деятельности Центральный банк не подчиняется ни исполнительной, ни законодательной власти. Парламент имеет влияние на банковскую систему лишь путем принятия законов и подзаконных актов. Ко второму уровню банковской системы относят коммерческие банки, число которых примерно равняется 623 на конец 2019 года. Именно банковские организации второго уровня осуществляют кредитование, обслуживание и финансирование физических и юридических лиц. Основной работой данных кредитных учреждений является реализация широкого спектра банковских продуктов и услуг.

В настоящий момент эксперты выделяют множество элементов, которые существуют внутри банковской инфраструктуры Российской Федерации. Для более подробного изучения банковской сферы необходимо различать следующие понятия:

- банк – кредитно-финансовая организация, имеющая право совершать такие операции как привлечение вкладов, размещение денежных средств физических и юридических лиц на определенный срок с условием вернуть указанную сумму с учетом процентных ставок, открытие и ведение банковских счетов;

- кредитная организация – юридическое лицо, главной целью которого является извлечение прибыли на основании лицензии ЦБ РФ, используя предусмотренные законом о банках банковские операции.

- небанковская кредитная организация (НКО) – юридическое лицо, которое вправе совершать некоторые отдельные банковские операции. Для небанковских кредитных организаций ЦБ РФ определяет допустимые сочетания упомянутых операций.

– банковская группа – это консолидированная структура, состоящая из нескольких кредитных учреждений, между которыми выстроена определенная иерархия в подчинении и протекающих процессах.

– банковский холдинг – это консолидированная структура, в которой материнская компания не является кредитным институтом, но оказывает управленческое влияние на дочерние подразделения.

Для осуществления соответствующего контроля надо процессом и порядком открытия представительств и филиалов зарубежных банков существуют специальные законодательные акты. Также Центральный Банк России вправе ограничивать деятельность по банковским операциям данные филиалы и представительства.

Для осуществления своей деятельности банки и кредитные организации обращаются к ряду особенно важных услуг, что обуславливается наличием существующей банковской инфраструктурой. Авторы и исследователи банковской сферы подчеркивают тот факт, что значение данной инфраструктуры с каждым годом все более и более весомо. Как правило, под данным понятием следует понимать совокупность институтов, наличие которых является необходимым условием для банковских операций и кредитной деятельности. Инфраструктура служит ключевым звеном между клиентом и банковскими продуктами и услугами. В состав банковской инфраструктуры входят:

– международные платежные системы (ПС) - совокупность правил, процедур и технической инфраструктуры, обеспечивающих перевод стоимости от одного субъекта экономики другому. Одними из самых распространенных ПС на данный день являются MasterCard, VISA, SWIFTи т.д.;

– система страхования вкладов – система, которая обеспечивает гарантию того, что денежные средства клиентов находятся в сохранности. С 2004 года Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов» (АСВ) контролирует данную систему в рамках действующего законодательства;

– аудиторские компании – юридические лица, которые занимаются изучением финансовой отчетности корпоративного и финансового секторов, с целью получить достоверную информацию о текущем финансовом положении. Деятельность данных организаций позволяет банку действовать эффективно, снижая вероятность получить «проблемный» актив в виду неплатежеспособности клиента. Государство, в свою очередь, благодаря предоставленным аудиторским заключениям уверено в том, что тот или иной экономический субъект составляет свою финансовую отчетность в соответствии с действующим законодательством и, как следствие, уплачивает налоги и в сборы в должных размерах;

– консультационные и юридические организации – юридические лица, которые выступают посредником между банком и клиентами или органами власти;

– IT-компании – организации, которые разрабатывают и совершенствуют имеющиеся технологии ДБО клиентов, ускоряя банковские операции и повышая их качество;

– учебные организации – организации, которые готовят кадры для банковской сферы или осуществляют переподготовку текущих специалистов, с целью обучить работников и дать им понимание актуальных процессов и технологий, которые используются в банках.

Период «нулевых» годов двадцать первого века для банковской сферы РФ характеризовался динамичным и стабильным ростом: несмотря на количественное сокращение до около 950 представленных в стране кредитных организаций, статистически наблюдался рост чистых активов и собственного капитала. Стоимость собственных средств (капитала) банковского сектора выросла с 286 млрд руб. в 2000 г. до 3811 млрд руб. в 2008 г. Данный предкризисный отрезок времени также отличителен тем, что формируются новые вспомогательные государственные органы – АСВ и Агентство по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК), которые призваны служить

поддержкой для сложившейся развивающейся финансовой системы. Финансовый кризис 2008 года для России имел свое главное проявление в двух следующих факторах:

- масштабный отток иностранного капитала с рынка ценных бумаг и возникновение существенных ограничений по размерам иностранных займов и лимитов;
- значительное снижение спроса на сырье, энергетические товары и металлургическую продукцию, что обусловило резкое снижение цен на основные экспортные потоки Российской Федерации. За первые два квартала восьмого года цена барреля нефти марки Urals сократилась примерно в три раза (с 130 до 41 дол.).

Данные события послужили началом для весьма сложной ситуации в финансовой системе страны. По результатам анализа Центрального Банка Российской Федерации отсутствие у отечественных кредитных организаций необходимых активов для того, чтобы выполнить свои обязательства в пике могла быть оценена в размере 125 миллиардов долларов, что приблизительно равнялось суммарному значению капитала финансовый учреждений. Ситуацию частично стабилизировал тот факт, что в резервном фонде был сформированный финансовый «парашют», что позволило обезопасить размещенные срочные денежные средства и провести санацию наиболее пострадавших организаций. Золотовалютные резервы ЦБ были задействованы с целью медленной девальвации отечественной валюты, что обусловило снижение к американской валюте в размере 17% к началу 2009 года [11, с. 22]. Данный менеджеральный ход сократил располагаемые резервы РФ, но не допустил повсеместного отзыва лицензий и банкротства отечественного финансового сектора. Долги по существующим обязательствам были исполнены, а кредитные организации получили возможность пользования заемными средствами от ЦБ без обеспечения. Со временем Центральный Банк принял к использованию хеджирующие ценные бумаги, пользователи банковских услуг перестали

избегать банковские продукты, повысив свой уровень доверия до докризисных значений и отечественный финансовый сектор постепенно вышел на былые финансовые показатели.

Появившиеся заемные деньги у кредитных учреждений обусловили рост пользования кредитными продуктами бизнесом и розницы [5, с. 8]. Экономический рост сопровождался и был во многом обусловлен быстрым увеличением кредитования бизнеса и населения со стороны российских банков. Уже в 2009 году продолжился стремительный рост банковского кредитования, а валюта баланса кредитных организаций продемонстрировала значение большее чем ВВП.

Финансовый сектор Российской Федерации просуществовал 6 лет до следующего экономического потрясения. Несмотря на тот факт, что причины, которые привели к периодам финансовой нестабильности весьма отличаются, проблемы, с которыми столкнулись банки РФ имеют общие черты, однако решить новые задачи за счет рефинансирования иностранным капиталом или реструктуризации не представлялось возможным [12, с. 24].

Санкционные ограничения, которые были вызваны ситуацией с Украиной ставили перед отечественными банками все ту же проблему. ВО время преодоления кризиса был сформирован внешний долг. Политика ЦБ по нормализации ситуации на валютном рынке оказалась весьма действенной. Было принято решение в срочном порядке повысить ключевую ставку до семнадцати процентов, а национальную валюту перестали жестко контролировать и удерживать на определенном уровне, что привело к прекращению валютного спекулирования.

Значимым мероприятием новейшего периода в жизни отечественного финансового сектора стало согласование основ финансового регулирования в формате соглашения о вступлении в ВТО. Также был осуществлен переход Центральным Банком на стандарты Базель, что обусловила необходимость в

банковском надзоре. Одним из самых важных решений было ужесточение требований к располагаемому капиталу, главные характеристики которого это качество и достаточность.

В наши дни банковская сфера России сталкивается с достаточно большим числом проблем различного рода. Трудности, которые возникают внутри банковской системы, связаны с преодолением последствий кризиса, ростом проблемных активов и необходимостью своевременно и качественно адаптироваться под рыночные тенденции и новые возникающие условия. Способность банковской системы предлагать экономическим субъектам качественные услуги и продукты по соответствующей стоимости является основой конкурентоспособности как для самих банков и кредитных организаций, так и для экономики страны [6, с. 40]. В текущих реалиях Российской Федерации региональное развитие банковской системы нельзя назвать равномерным. Крупные города и области выступают некими центрами по консолидации клиентов и ресурсов, в то время как в значительной части регионов банковские услуги представляются куда в меньшем объеме. Около 69% операций физических лиц в банковских отделениях формирует оплата услуг ЖКХ. Важно отметить, что большая доля граждан пользуется банковскими услугами исключительно ради оплаты платежей. Данный факт обуславливается недоверием клиентов к финансовой системе, отсутствием достаточной информации об услугах и физическая недоступность коммерческих банков. Если обратиться к статистическим показателям мирового банковского сектора, то можно увидеть, что по числу банков Соединенные Штаты Америки превосходят Россию в 8 раз, а по объему дополнительных филиалов на 25%. Если говорить о кредитовании физических лиц, то существует отрицательная динамика выдачи кредитов, несмотря на рост числа ипотечных кредитов. Примечателен тот факт, что во время финансовой нестабильности отмечается повышение величины вкладов физических лиц, что объясняется желанием создать, сохранить и приумножить накопления. Несмотря на существующие инструменты



привлечения средств населения, коммерческие банки испытывают нехватку денежных средств, что тоже можно объяснить значительной зависимостью, которая сформировалась между ЦБ и частными банками. Современная экономика России не может быть изъята из глобального экономического контекста без существенных потерь для нее [13]. Напротив, умелое использование международных финансовых механизмов является единственным реалистичным вариантом эффективной экономической стратегии. Международное движение финансовых (денежных) потоков зависит от «силы притяжения» национальных финансовых систем, выражающейся в оценке сочетания рисков и доходности инвестиций на местных финансовых рынках, т. е. зависит от «зрелости» национальных финансовых институтов, привлекательности национального инвестиционного климата, национальной конкурентоспособности [7, с. 84]. Россия должна, с одной стороны, быть привлекательной для инвесторов сферой капиталовложений, а с другой стороны, российский бизнес и правительство должны освоить методы работы на мировых финансовых и торговых рынках, позволяющие занимать сильные позиции во взаимодействии с иностранными партнерами.

Таким образом, на основе экспертных мнений и научной литературы в первой подглаве дипломного исследования был определен перечень факторов, которые воздействуют на банковскую систему, необходимый понятийный аппарат, состав банковской инфраструктуры, ряд исторических событий, которые обуславливают сегодняшнее состояние банковской сферы [9, с. 53]. Также были выявлены проблемные области функционирования и тенденции банковской сферы, на которые стоит обратить внимание в ходе дальнейшего исследования.

## 1.2 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

На сегодняшний день специалисты и научные исследователи склонны считать, что существует три основных направления преобразований в банковском секторе. К таким направлениям, как правило, относят:

- глобализация финансовых рынков, которая обуславливает постепенное преобразование и стремление рынка к однородности;
- либерализацию и дерегуляцию национальных финансовых рынков, что приводит к возникновению конкурентных небанковских структур и институтов;
- повышение роли мировых интегрированных технологических систем, определяющих формирование единого интернет пространства.

Глобализация и локализация в банковском бизнесе.

Итогом процесса глобализации в финансовом коммерциале можно считать увеличение географии работы кредитных учреждений. Пределы государства больше не ограничивают возможности и потенциал к реализации банковской структуры [14, с. 46]. Объединения банков с существенным размером капитала Соединенных Штатов Америки, Японии и Европы скорректировали структуры и модели взаимосвязей международного финансового сектора. Ведущими тенденциями отечественного банковского бизнеса в кризис восьмого года оставались экспансия зарубежного финансирования рынка России и последующая внутренняя консолидация отрасли. Впрочем, в одно и тоже время с процессами глобализации в экономике имеет место и иная закономерность - более бережное отношение к локальным (культурным, религиозным, экономическим) особенностям страны. В последнем десятилетии прошлого века Мировой Банк официально принял параллельное наличие тенденций «глобализации» и «локализации», что в последующем назовут процессом

глокализации. Ярким случаем проявления глокализации в финансовом секторе может быть представлено приграничное сотрудничество России и Китая на Дальнем Востоке, где оплата по международным сделкам может осуществляться в валюте стран, что обуславливает появление новых финансовых устоев с особыми нестандартными финансовыми границами. Установление такого рода коммерческих связей между кредитными учреждениями двух стран способствует развитию международной торговли и повышению инвестиционной привлекательности в активы соседних государств. Можно также обозначить воздействие религиозных (локальных) аспектов и индивидуальностей на тактику и стратегию создания и воплощения в жизнь кредитных и некредитных продуктов. Наиболее ярким в данном случае является пример банковских продуктов стран Старого света, разработанных с соблюдением законов шариата. Похожие услуги были замечены и в работе отечественных учреждений [17].

#### Либерализация и защита национальных интересов.

Либерализация работы финансового сектора обуславливает повышение входящих потоков от других государств, но не всегда идет на пользу банковской сфере. История международного банковского дела знает ситуации, когда быстрый рост финансового рынка за счет иностранных компаний наносит вред отечественным организациям в связи с неспособностью предоставить схожее предложение по приемлемой для рынка цене. Подобной случилось сорок лет назад с финансовым сектором туманного Альбиона, а в настоящее время ряд азиатских стран близки к тому, чтобы повторить неудачный кейс своих международных коллег. Стоит отметить, что общество и предприниматели видят надвигающиеся тенденции, высказывают свое мнение и отстаивают позицию о необходимости контролировать ситуации на государственном уровне в разрезе поддержки отечественных кредитных организаций. Можно сделать вывод, что вместе с приходом в страну либерализационных тенденций в обществе остро встает вопрос о защите национальных интересов, так как рынок осознает, что присутствие иностранных агентов не является гарантом, а нанесенный ущерб

отрасли от временной рыночной интервенции зарубежными организациями может быть фатальным для экономики страны. Данная ситуация крайне нехарактерна для банковского сектора Российской Федерации [19]. Бизнес видит в приходе новых игроков на рынок преимущества для себя как для потребителя, но не задумывается о финансовых последствиях для экономики страны. Принимая во внимание этот факт, отечественным кредитным организациям необходимо наращивать конкурентные преимущества и быть готовыми в любой момент встретиться с ожесточенной конкуренцией. Однако не многие из иностранных компаний финансового сектора выделяют Россию как приоритетную страну для размещения своих активов, ссылаясь на нестабильность и потенциальные риски, что в какой-то степени «расслабляет» отечественные учреждения [18]. Таким образом, данная ситуация является хорошей возможностью для завоевания клиентской лояльности, пока на это есть время и ресурсы.

Дерегуляция и административные меры государственного регулирования.

Прошедшие периоды финансовой нестабильности наглядно показали всему финансовому сообществу, что несмотря на все преимущества саморегулирующейся системы и отсутствие, как таковой, регуляторной функции со стороны государства, данный подход имеет ряд недостатков [20]. Предоставляя кредитным организациям возможность торговать на бирже ценных бумаг, мы имеем повышение доходности, но и скачок с точки зрения рискованности. Из-за подобных операций с ценными бумагами некоторые банки столкнулись с проблемой по исполнению собственных обязательств. Безусловно, в похожих реалиях уже довольно давно и успешно организуют свою деятельность организации Северной Америки [22]. Однако данный результат во многом стал возможен благодаря грамотно разработанной правовой базой и административной системе регуляторов. Многие эксперты схожи во мнении, что дерегуляция деятельности кредитных организаций должна идти в ногу с разработкой новых методик по контролю финансовой сферы. Данная система

требует нормированности, финансовых ограничений и продуманной системы риск-менеджмента. Дерегуляция в совокупности с либерализацией породили мнение в ученой среде, что роль классических банков может быть исполнена другими участниками финансового сектора. Однако финансовый кризис прошлого десятилетия убедительно доказал обратное. Американские банки на какой-то момент сочли возможным пренебречь рисками такого продукта как ипотека, направив свое внимание на более доходные продукты. Неоцененность существующих рисков привела к последствиям, которые финансовый мир только сейчас начинает забывать. Таким образом можно сделать вывод, что именно кредитные учреждения обладают достаточными ресурсами для того, чтобы внимательно и аккуратно давать оценку платежеспособности клиента, от чего зависит сохранность и целостность всего финансового сектора [21]. Один из способов достижения этой цели заключается в разработке и внедрении инновационных решений в систему управления рисками кредитных организаций, которые будут способствовать повышению устойчивости и эффективности функционирования кредитных организаций.

### 1.3 КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И ПОЗИЦИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Банковский маркетинг и понимание имеющихся в распоряжении банка активов могут привести к выявлению ряда определенных преимуществ, которые могут принимать как материальные, так и нематериальные формы. Как правило, упор на конкретные сферы деятельности берет свое начало в стратегии кредитной организации, что, в свою очередь, приводит к тем или иным результатам: доля рынка, таргетирование продуктов на определенный сегмент потребителей финансовых продуктов, создание портфеля и т.д. Так или иначе,

наличие эффективных инструментов облегчает банку исполнение задачи по позиционированию себя на рынке. Различным формам проявления конкурентных преимуществ на рынке стоит уделить особое внимание.

Образ кредитной организации.

Образ банка – это его имидж. Имидж кредитной организации есть ни что иное как формирование определенного представления о работе того или иного банка. Формирование образа банка складывается из многих факторов. На мнение потребителя может оказать влияние название организации, выбранная цветовая гамма, приветливость персонала, чистота в отделениях и использование последних технологий при принятии скорингового решения по кредитному продукту [24, с. 33]. Не зря многие аналитики финансового сектора считают, что положительный имидж банка благотворно влияет на его последующее развитие: клиент намного охотнее воспользуется каким-либо банковским продуктом, если он будет ощущать себя причастным к той организации, у которой отличная репутация на рынке, а в свободное от работы время эти же банкиры занимаются КСО и приносят пользу обществу. В условиях действующей финансовой нестабильности кредитным организациям бывает очень трудно сохранить хорошие отношения с клиентами (вынужденное повышение ставок по кредитным линиям, снижение процентных ставок по накопительным счетам и т.д.), что приводит к «сарафанному радио» среди клиентов. Сохранить лицо организации способны лишь клиентские менеджеры, а учитывая сложившийся экономический прагматизм у отечественного потребителя, удастся это немногим [25, с. 17]. Одной из тенденций последних лет стало использование социальных сетей в качестве площадки для публикации позитивных и негативных отзывов о банке. Под каждой публикацией обязательно найдется информация об опыте использования сервисов банка, конструктивная и негативная критика, что однозначно может повлиять на выбор новых клиентов.

Качество кредитных и некредитных услуг.

Под услугой кредитной организации принято считать реализацию банком определенного блага для своего клиента. В качестве услуги может выступать расчетно-кассовая операция, выпуск карточного продукта или кредитный займ на условиях срочности, платности и возвратности. Каждая банковская услуга может быть охарактеризована по собственной системе оценки качества. Для ряда продуктов приоритетным фактором оценивания может являться скорость, для отдельных групп – стоимость и простота в получении. В настоящее время особую актуальность приобретает уровень дистанционного обслуживания, что обуславливается повышением роли диджитализации в жизни повседневного потребителя. За счет работы маркетологов и использования такого показателя как NPS (англ. Net Promoter Score) банк в состоянии определять, насколько его продукт находится «в рынке» и какова вероятность того, что представленный уровень оказанного сервиса и качество услуги способны побудить клиента раз за разом выбирать кредитную организацию для удовлетворения собственной потребности. Как показывает практика, отношение отечественного потребителя к качеству предоставляемых услуг играет основополагающую роль в успехе коммерческого банка. Принимая во внимание тот факт, что сектор услуг на территории Российской Федерации довольно сильно развит, любые огрехи и неточности могут восприниматься клиентом как стоп-фактор, особенно когда от уровня банковского продукта зависят сбережения клиента и его финансовые возможности. Нередко встречаются кейсы, когда потребитель готов пойти на невыгодные финансовые условия, ради достижения результата с определенным уровнем качества. Личностные отношения менеджера и клиента (особенно если речь идет о премиум клиенте или клиенте юридического лица из корпоративного сегмента) во многом определяют факт продажи и степень вовлеченности в дальнейшее сотрудничество со стороны потребителя.

Уставный капитал и размер имеющихся активов.

Банковский уставный капитал определяется суммой уплаченных взносов его участников и устанавливает минимальный размер имущества,

гарантирующего интересы ее кредиторов. Данный показатель призван регулировать Центральный Банк России, с целью формирования определенных барьеров для новых участников банковского рынка. Снижение данного показателя, снижение доли участия собственным капиталом учредителями банка может привести как к санации и назначению временного руководства для оздоровления кредитной организации, так и к отзыву лицензии [29, с. 64]. Данный показатель обуславливает финансовую устойчивость организации и тесно связан с реализованными системами риск-менеджмента. Как и у любой коммерческой организации, перед банком стоит задача оставаться доходным и качественно работать с текущими выданными займами. Просроченные задолженности могут привести к убытку и необходимости доформирования финансового покрытия, используя свободные финансовые потоки и собственный капитал. От нарушения устойчивости финансового состояния могут существенно пострадать клиенты банка. Любой вкладчик рассчитывает доверить свои накопления в ту организацию, которая способна отвечать по своим обязательствам. Сохранность денежных средств клиентов и снижение финансовых рисков - это краеугольный камень во всем банковском бизнесе.

Наличие генеральной или валютной лицензии.

Данные лицензии позволяют банку предоставить более широкий перечень продуктов и услуг своим клиентам. Для получения генеральной лицензии банк должен иметь право на выполнение всех банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте [30, с. 10]. С учетом роста потребности юридических лиц на осуществление внешней экономической деятельности, наличие данной лицензии дает возможность аккумулировать дополнительные остатки на валютных счетах и получать дополнительный комиссионный доход с конвертации и, в ряде случаев, оформлении паспортов сделок. Одним из самых ярких примеров формирования конкурентного преимущества на основе валютных операций служит пример Азиатско-Тихоокеанского банка, который в силу своего территориального расположения довольно успешно реализовывал



китайскую валюту, что повлекло за собой рост клиентской базы в тех регионах, где товарооборот особенно высок [34].

#### Наличие постоянных клиентов.

Статичная и стабильная клиентская база может являться важным атрибутом для успешного существования на рынке финансовых услуг. Любая кредитная организация планирует свои результаты операционной деятельности, анализирует сумму остатков, которые образуют банковские пассивы и являются довольно значимым источником получения будущего дохода от кредитования и прочих услуг, прогнозирует будущие финансовые потоки. Долгосрочное и постоянное сотрудничество систематизирует получение клиентом услуг, а обслуживающему персоналу проще и быстрее подобрать необходимый продукт. В случае «коротких» денег банку намного проще проанализировать кредитовые поступления по клиенту в случае, если клиент обслуживается в одном банке или в банке, где он хочет воспользоваться кредитным продуктом [31, с. 35]. В сложившихся рыночных условиях клиенту самому не всегда хочется менять обслуживающий банк: необходимо уведомить всех контрагентов о смене реквизитов, привыкнуть к новому интернет банку, а часть операций может нести собой непредвиденную заранее комиссию. Лишь явные финансовые условия и улучшение сервиса способно побудить клиента задуматься о смене банка, но так бывает не всегда.

#### Наличие филиальной сети и перспективы ее расширения.

В условиях современного бизнеса данный фактор является весьма спорным. Безусловно, существуют такие потребители финансовых услуг, которым важен персональный контакт с менеджером обслуживающего банка, и существует ярко выраженная потребность в посещении кредитного учреждения несколько раз в месяц (в качестве целей может выступать снятие наличных, бумажные платежные поручения, получение карточных продуктов, индивидуальная консультация, получение выписок и справок и т.д.). В таком

случае наличие отделения в каждом микрорайоне действительно необходимо и оправдано с финансовой точки зрения. Однако стоит уделить отдельное внимание такому феномену как банковская диджитализация. Диджитализация представляет собой процесс по преобразованию имеющихся данных в цифровой формат, прибегая к современным ИТ технологиям. Такие процессы как цифровизация и диджитализация являются драйверами для постепенной и закономерной трансформации привычных бизнес-процессов как в реальном секторе, так и в секторе финансовых услуг [32, с. 104]. Каждый из нас становится потребителем, который не ищет интересующие товары и услуги на страницах газет или журналов, а использует поиск в сети интернет. Многие эксперты и ученые уверены, что в наше время мы все становимся свидетелями трансформации экономики: переход от офлайн к онлайн режиму. Таким образом, данный фактор может быть актуален только для определенного сегмента потребителей. В остальных же случаях наличие нерентабельных и высоко затратных отделений может лишь снизить финансовые показатели кредитной организации.

#### Рекламная политика банка.

Реклама всегда была одним из главных инструментов привлечения физических лиц на обслуживание в кредитные организации. В отечественной и международной практике сложилась четкая взаимосвязь между наличием у банка свободных финансовых активов и суммами, которые используются с целью финансирования рекламных кампаний. Банки используют все доступные каналы для рекламирования собственных продуктов: афиши, телевизионная реклама, публикации в СМИ, контекстная реклама и прочее. Звучные лозунги и «продающие» фразы достаточно хорошо справляются с поставленными задачами и вызывают значительное увеличение входящего потока. Отечественные банки нередко прибегают к помощи звезд шоу-бизнеса, которые, по их мнению, вызывают наилучшие чувства у целевой аудитории. Также стоит отметить, что команды маркетологов выявляют продукты, которые менее

успешно продаются или являются новыми для рынка (с точки зрения сервиса или цены) и создают рекламу таргетированно, выделяя необходимые бюджеты для финансирования продвижения конкретного направления.

### Человеческие ресурсы и их квалификация.

Многие эксперты и аналитики выделяют человеческие ресурсы как самый ценный и важный актив организации. За эффективных специалистов банки готовы платить достойную заработную плату, что всегда делало работу в банке весьма привлекательной и статусной. Специалист-банкир обязан иметь достаточно широкий кругозор, так как работа в банке тесно связана со всеми сферами деятельности, где так или иначе наблюдаются финансовые потоки. Кредитные организации начинают следить за потенциальными сотрудниками еще с вузовской скамьи и не стесняются делать офферы о приеме на работу сотрудникам из других банков, если того требует сложившаяся ситуация. В отделах, которые обслуживают корпоративный сегмент бизнеса очень важны человеческие отношения. Переход в другой банк клиентского менеджера может послужить причиной смены банка клиентом, потому что компания уже привыкла работать с данным менеджером, а тот, в свою очередь, хорошо знаком как с финансами, так и с бизнесом клиента, что облегчает выбор продукта и ускоряет рабочие процессы. За счет квалификации и опыта своих сотрудников банк способен менять представление о себе, зарабатывать деловую репутацию и позиционировать себя на рынке. Для достижения данного конкурентного преимущества банк, в свою очередь, обязан предоставлять достаточно пространства для творческой и деловой самореализации, предлагать внушительный социальный пакет и поддерживать работника в его амбициях. Создавая комфортные условия для труда, кредитные организации инвестируют в стабильность свое бизнеса и будущих денежных потоков.

## 2 АО «РАЙФФАЙЗЕНБАНК»: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ИННОСТРАННЫМ БАНКОМ

### 2.1 РЕТРОСПЕКТИВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «РАЙФФАЙЗЕНБАНК» В РОССИИ

Деятельность международного банковского холдинга АО «Райффайзенбанк» берет свое начало в девятнадцатом веке. Данный временной промежуток характеризуется финансовой нестабильностью, что побуждало местных жителей объединяться в небольшие группы, вести хозяйство и разрабатывать бюджеты взаимной помощи совместно, что помогало пережить голод и различного рода трудности. Во главе данного кооператива встал Фридрих Вильгельм Райффайзен. В то время он являлся административным руководителем ряда немецких населенных пунктов. Он изо всех сил старался разработать систему финансовой взаимопомощи, чтобы люди могли легче пережить столь непростые времена. Изначально данные объединения не носили коммерческий характер, а осуществлялись исключительно из благих намерений. В процессе своей деятельности будущий основатель банка пришел к выводу, что во многом церковная и религиозная подоплека пагубно сказывается на эффективности его работы, однако смертность от голода значительно снижалась. В середине века Фридрих Вильгельм Райффайзен возглавил первое коммерческое общество в немецком городе Анхаузен, что стало прототипом известного банка. Официально первый банк, названный в честь Фридриха, был открыт в 1886 году в Австрии, а спустя четверть века организация выросла до шести сотен отделений по всей стране. Современный мир знает детище Райффайзена как крупнейшую австрийскую финансовую структуру с наибольшим числом отделений и наибольшей долей на рынке.

Для отечественного финансового сектора АО «Райффайзенбанк» является иностранным австрийским банком. Иностранная организация ведет свою деятельность на территории Российской Федерации с 1996 года. Клиентами Банка являются как физические, так и юридически лица, которым представлен большой перечень продуктов и услуг. Исторический бэкграунд позволяет организации совершать различные валютные операции и являться посредником при совершении финансовых взаимодействий с иностранными гражданами и компаниями [40]. В две тысячи шестом году австрийское подразделение сначала полностью выкупила отечественный «Импэксбанка», а затем реорганизовала его активы, получив весомую филиальную сеть и клиентскую базу. За прошедшие четырнадцать лет АО «Райффайзенбанк» зарекомендовал себя как один из самых надежных финансовых партнеров для бизнеса и розничного сегмента. На сегодняшний день австрийский филиал имеет в своем распоряжении 130 банковских отделений, расположенных в 44 городах России. За время ведения бизнеса, международная банковская группа рассматривает Россию как один из своих основных рынков. Данный факт обуславливается консервативным европейским банковским рынком и той альтернативной доходностью, которую может предложить рынок РФ. Большая часть акций международной группы Райффайзен принадлежит австрийской материнской компании, а 21,5% ценных бумаг находится в свободном обращении. Из-за показанных результатов и включения в список системообразующих банков деятельность АО «Райффайзенбанк» находится под тщательным надзором Центрального Банка России, что обуславливается текущей ролью Банка на отечественном рынке. В новейшей истории австрийская группа пережила потрясение и определенное давление из-за случившихся событий на территории Украины. Были пересмотрены положения о существующих рисках внутри группы, а управление центрального офиса стало скептически относиться к возможности ведения непрерывной деятельности в связи с возникновением санкций по ряду отраслей и организаций. Однако спустя несколько лет ситуация стабилизировалась, и АО «Райффайзенбанк» удалось преодолеть период финансовой нестабильности.

Эксперты Банка также утверждают, что сформированный качественный портфель активов (рисунок 1) в тот период времени позволил не повышать процентные ставки по кредитным соглашениям, а персонал не подвергся сокращению.

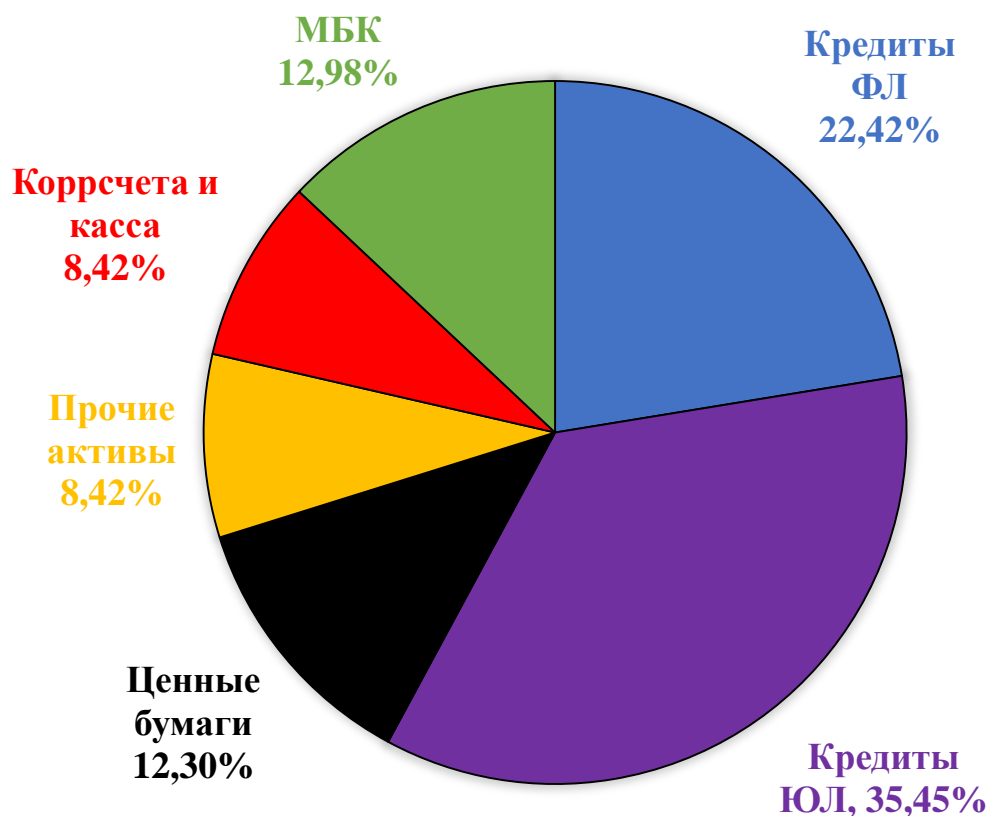


Рисунок 1 – Структура активов АО «Райффайзенбанк» по итогам 2019 года<sup>1</sup>

Деятельность АО «Райффайзенбанк» в наши дни характеризуется принципами доходности и эффективности (рисунок 2). Несмотря на консервативность в управлении имеющимися активами и долю скептицизма к высокорисковым сделкам Банку удается формировать финансовый запас, который позволяет выполнять и перевыполнять предъявляемые к исполнению Центральным Банком России нормативы. Рынок предоставления банковских услуг весьма динамичен, но АО «Райффайзенбанк» способен приспосабливаться как к продуктовым новинкам, так и к структурным изменениям благодаря развитым процессам внутри организации. В настоящее время основными

<sup>1</sup> Составлено автором по: [15, 16].

направлениями деятельности Банка является улучшение качества сервиса и повышение доходности действующих продуктов. Транзакционные клиенты ставятся во главе задач по РКО, а кредитные специалисты отвечает за планомерное наращение кредитного портфеля. Все больше внимание АО «Райффайзенбанк» начинает уделять организациям малого бизнеса и индивидуальным предпринимателям, что обуславливается потенциальным доходом от совершения операций и остатков на счетах.

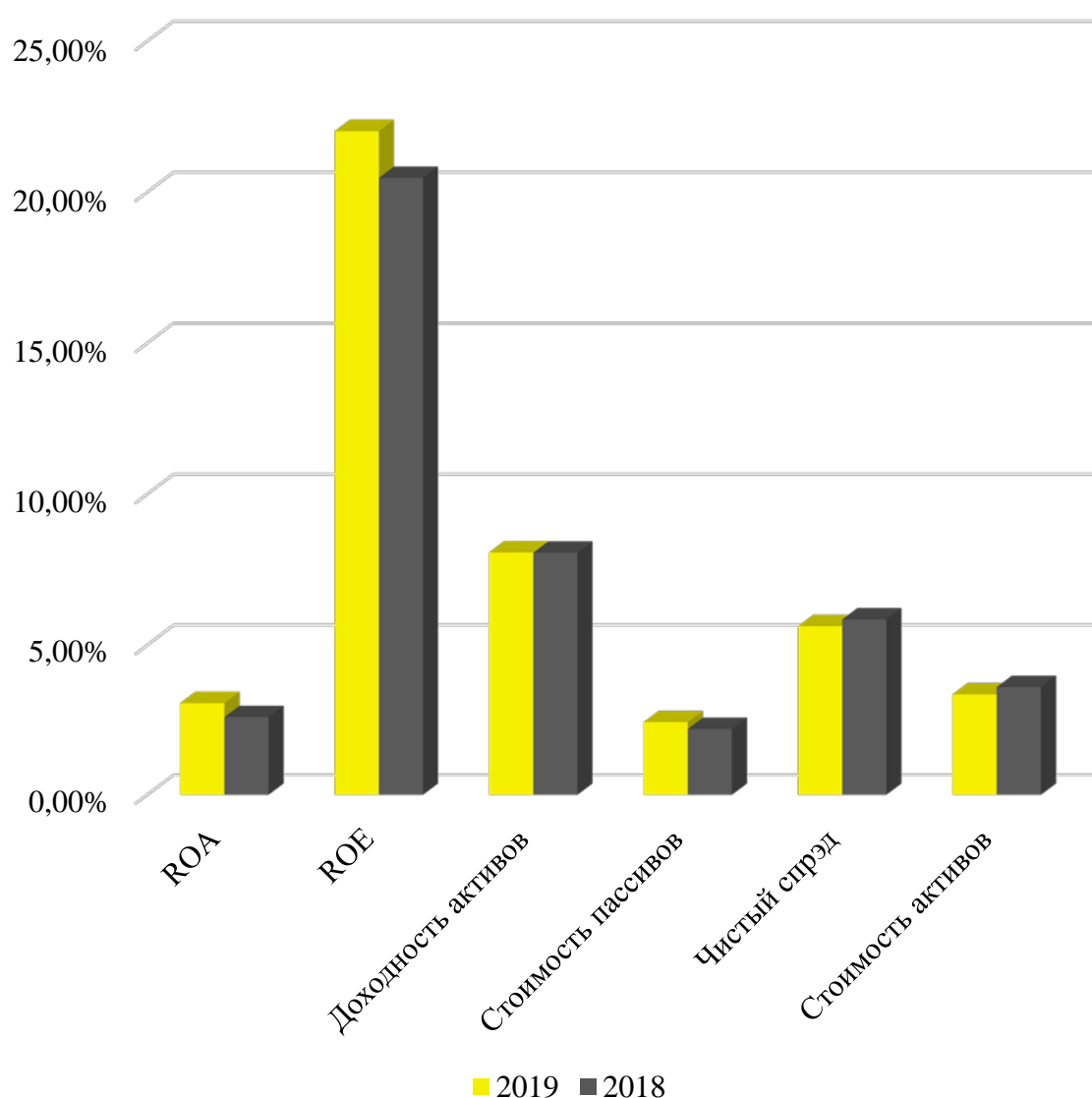


Рисунок 2 – Ключевые финансовые показатели банка нарастающим итогом с начала года<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Составлено автором по: [15, 16].

## 2.2 ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ АО «РАЙФФАЙЗЕНБАНК» НА РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАНКА В РАЗРЕЗЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЕЙ

Несмотря на тот факт, что банк к моменту своего прихода на российский рынок уже успел обзавестись внушительной репутацией, широкой клиентской базой и структурированным пониманием того, как следует вести деятельность в сфере банкинга, очевидно предположить, что далеко не все устойчивые и непоколебимые принципы ведения бизнеса могут быть уместны и актуальны в реалиях банковского сектора РФ. Рассматривая именно «Райффайзенбанк», можно столкнуться с яркими примерами того, как крупный иностранный холдинг в рамках расширения своего бизнеса выходит на новый для себя рынок, в котором видит перспективу и финансовую выгоду. Подобные решения могут быть приняты только после тщательного стратегического анализа, исследования рынка и оценки собственных ресурсов и возможностей. Трансфер технологий, в данном случае, становится одним из основных инструментов, к которым вынужден обращаться банк для формирования конкурентных преимуществ. Кредитная организация полностью осознавала, что ей предстоит работать с людьми иного менталитета, образования, жизненного опыта. Для успешной и плодотворной работы было необходимо создание такого финансового института, который сочетал бы в себе европейские принципы, продукты, методики, подходы к работе и вписывался бы в те условия, которые диктует отечественный банковский рынок, со всеми своими особенностями, проблемами и трудностями. Австрийская группа компаний, во главе с центральным офисом, безусловно рассматривала выход на российский рынок как перспективную инвестицию: по состоянию на 31.12.2019 Райффайзенбанк занимает 9 место по чистой прибыли, показав результат в размере 37 543 млн. рублей, несмотря на тот факт, что компания обладает сравнительно меньшими активами, чем ближайшие



конкуренты. Достижение подобных экономических результатов стало возможно лишь за счет того, что компания эффективно ведет свою деятельность, внедряя новейшие технологии и грамотно распоряжаясь имеющимися трудовыми и финансовыми ресурсами.

Для систематизированного анализа деятельности банка следует структурировать исследование по следующим стандартным функциональным областям, которые характерны для любой кредитной организации:

- банковский маркетинг;
- управление банковским персоналом;
- банковские инновации;
- производство банковского продукта;
- банковская логистика;
- финансовый менеджмент кредитной организации.

Опираясь на представленную классификацию областей банковской деятельности и обладая определенной информацией, представляется возможным выявить конкурентные преимущества группы Райффайзен, провести сравнительный анализ со схожими внутриотраслевыми конкурентами и разработать актуальные рекомендации.

#### Банковский маркетинг.

Как правило, для любой кредитной организацией в приоритете стоит получение прибыли от своей деятельности. Банковский маркетинг является действенным инструментом, который помогает кредитной организации достичь своих целей путем планирования производства банковского продукта, анализа рынка финансовых услуг, создания у клиента устойчивого представления о том или ином банке. Также одними из главных задач, которые стоят перед банковским маркетингом, являются прогнозирование рыночного спроса по отношению к кредитным продуктам, определение цены банковской услуги и повышение имиджа банка. Маркетинг в различных кредитных

организациях может принимать довольно разные формы. АО «Райффайзенбанк» в настоящее время позиционирует себя как банк, который предоставляет качественные услуги премиум сегмента. Маркетингу в организации уделяется достаточно большое внимание, так как в Райффайзенбанке очень трепетно относятся к созданному бренду, гудвиллу и к своей репутации. В основе маркетинговой стратегии банка лежит социально-этический подход.

Впервые понятие социальный-этический маркетинг было введено американским профессором Филипом Котлером. Именно он расширил общепринятый в маркетинге круг участников «поставщик – потребитель», включив в него третью сторону – «общество». Предполагается, что первые идеи о том, что маркетинг может быть адаптирован не только под продвижение товаров и услуг с целью получения прибыли, статье социолога Г. Д. Вайба в 1950-х. Он был обеспокоен тем, что маркетинг не рассматривал такие проблемы как «продажа братства, как мыла». Однако, эта идея не получила особого развития до конца 1960-х – начала 1970-х годов, пока Вьетнамская война и общественная нестабильность не вынудили множество секторов общества США пересмотреть их социальные обязательства. Первые шаги в социальном маркетинге включали относительно простые продукты, где основными инструментами были традиционная реклама и распространение. Это были задачи, посильные для маркетологов. В 1969 году маркетологи Филип Котлер и Сидни Леви впервые заявили о том, что маркетологи слишком узко мыслят. В своей статье они написали, что маркетинг – это всеобъемлющая социальная деятельность, которая простирается дальше, чем обычная продажа зубной пасты или мыла. Возрастающее количество общественных работ на рынке представлено компаниями; таким образом, каждая организация занимается деятельностью, схожей с маркетингом, осознает она это или нет.

С точки зрения Райффайзенбанка все маркетинговые коммуникации, которые осуществляет компания должны быть открытыми, честными и

соответствовать российскому законодательству. Банк осознает, что к данной работе необходимо подходить со всей ответственностью, так как деятельность кредитной организации напрямую влияет на клиентов. Исходя из этого Райффайзен старается придерживаться честной конкуренции на рынке своего присутствия. Во всех коммуникациях банка мы можем наблюдать полное отсутствие тезисов или изречений, которые могут быть восприняты как оскорбление существующих культурных или деловых норм [38]. Все созданные коммуникации выдержаны в определенных границах, которые не позволяют обмануть или ввести в заблуждение клиента, пользуясь недостаточными знаниями или отсутствием опыта банковского обслуживания.

За годы своего присутствия на рынке кредитных и финансовых услуг АО «Райффайзенбанк» разработал критерии для своих маркетинговых коммуникаций (М.К.):

- в предполагаемом сообщении, без соответствующей на то причины, должна отсутствовать информация, которая может задействовать страх или каким-либо образом эксплуатировать тему человеческих несчастий и страданий;
- М.К. не должна унижать кого-либо: отдельно взятое физическое лицо или группу лиц, юридическое лицо, промышленную или коммерческую деятельность и содержать тезисы, которые могли бы вызвать презрение или насмешки со стороны общества;
- М.К. не должны основываться на домыслах или рекомендациях до тех пор, пока не установлена подлинность информации, иначе подобные действия могут ввести конечного потребителя в заблуждение;
- М.К. не должна ссылаться на физическое лицо или несколько лиц, ни во время личных, ни во время публичных активностей до тех пор, пока не та то соответствующего разрешения;
- М.К. не должна являться копией маркетинговых активностей остальных участников рынка, используя схожие слоганы, текст и музыкальное сопровождение, что может пагубно сказаться на имидже компании.

С 2015 года Райффайзенбанк запустил две рекламные кампании об эмоциональном интеллекте: первая нацелена на сегодняшних клиентов, вторая – на внутреннюю аудиторию клиента, его сотрудников. Данные кампании были разработаны при сотрудничестве с креативным агентством Saatchi & Saatchi Russia. Для клиентов Райффайзенбанк запустил ТВ-кампанию, главным героем которой стал пингвин, задумывающийся о том, как помочь людям составить наилучшее впечатление о его родных местах. Столь метафоричный путь должен помочь клиентам банка – реальным и потенциальным – почувствовать преимущества "разницы в отношении".

«Разница в отношении» - это суть позиционирования нашего клиента, его слоган. – уточнили Юрий Полонский, исполнительный креативный директор Saatchi & Saatchi Russia и Михаил Устинов, креативный директор Saatchi & Saatchi Russia. - Райффайзенбанк - один из лидирующих банков по уровню предоставляемых продуктов и сервисов, но главное, что отличает его от конкурентов – искреннее, теплое отношение к своим клиентам. Это не клише, искренность – ключевое слово. Банк стремится отойти от принятых на рынке стандартов. К примеру, сейчас они работают над тем, чтобы максимально убрать заученные скрипты сотрудников в колл-центре. У клиента должно быть ощущение, что он разговаривает с живым человеком, а не машиной. В основе поведения и мироощущения сотрудников Райффайзена лежит такое понятие, как эмоциональный интеллект. Это способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные. Соответственно, в контексте банка – это умение предвосхищать ожидания клиента и предоставлять наилучший сервис. Начальник управления маркетинга Райффайзенбанк Ольга Конюшкова отмечает, что своими маркетинговыми кампаниями банк хочет напомнить своим клиентам, да и, собственно, самим себе, зачем и для чего работает Райффайзен и чем банк отличается от других кредитных организаций. Для банка, в первую очередь, важно подчеркнуть, что клиентоориентированность – это главный и

фундаментальный принцип. Кредитная организация искренне пытается придать финансовому сервису какое-то совершенно отличное лицо, не похожее на то, к чему на данный момент привык потребитель.

Если подойти к маркетингу с финансовой точки зрения, то будет очевиден тот факт, что достаточно тяжело сказать, какой именно маркетинговый инструмент приносит большую экономическую пользу. Изучив банковскую финансовую отчетность, а именно отчет о финансовых результатах (102 форма), мы можем наблюдать следующие значения по балансовому счету №48407 (таблица 1):

Таблица 1 – Доля расходов на рекламу, % <sup>3</sup>

Название банка	АО «Райффайзенбанк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Альфа-Банк»
Расходы на рекламу, тыс. руб.	1 573 761	3 237 806	1 994 280
Организационные и управленческие расходы, тыс. руб.	10 843 358	186 102 670	20 305 579
Доля расходов на рекламу в операционных расходах, %	14,52%	1,74%	9,82%

Для данной таблицы «Сбербанк» и «Альфа-Банк» были выбраны по причине того, что Райффайзенбанк выделяет именно эти два банка как своих главных конкурентов на рынке кредитования в России. Несмотря на тот факт, что объем организационных и управленческих расходов австрийского филиала уступает своим конкурентам, можно сказать, что Райффайзен тратит на рекламу сопоставимые с Альфой суммы. Так же стоит отметить, что денежные

<sup>3</sup> Составлено автором по: [10].

средства, которые Райффайзенбанк тратит на свое продвижение сопоставимы с платой за право пользования объектами интеллектуальной деятельности и расходами по страхованию (1 070 672 тыс. рублей и 1 834 009, соответственно).

Управление банковским персоналом.

Управление человеческими ресурсами и мотивация персонала в кредитных организациях были актуальны с момента появления банков. Данная функциональная область оказывает непосредственное влияние на экономические результаты, которые демонстрирует компания. Стоит отметить, что управление персоналом и его мотивация начинают играть особую роль в периоды финансовой нестабильности. Большинство международных компаний склонны считать, что их сотрудники являются главным и основным активом. В свою очередь, персонал довольно требовательно относится к своему работодателю. Помимо получения достойной заработной платы, медицинского страхования и соответствующих условий труда работникам все чаще хочется знать, что происходит в организации, как они могут поучаствовать в ее жизни и повлиять на то, что происходит вокруг.

Как и во многих организациях, в банках всегда принято анализировать свою деятельность, и работа персонала не является исключением. Как правило, кредитные организации прибегают к использованию показателей КРІ. Работнику сообщаются критерии, по результатам которых можно будет объективно судить о качестве выполненной работы в конце установленного срока. КРІ очень удобны в использовании в банковской сфере, так как большая часть процессов деятельности измерима и управляема. Несмотря на высокий уровень развития технологий в банковском секторе, существует ряд проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами и построением мотивационных схем, а именно:

- высокая текучесть кадров;

- низкий уровень образования молодых специалистов, закончивших обучение в ВУЗах;
- применяется только денежное стимулирование;
- Низкая вовлеченность персонала;
- Оценка только личной эффективности менеджеров среднего звена;
- отсутствие связей между целями и КРІ.

Представленный перечень проблем сформировался в отечественной банковской отрасли сравнительно недавно, когда после коммерциализации банков РФ, на российский рынок вышли международные банки и стал актуален вопрос о конкуренции. К сожалению, само понятие системы мотивации персонала в России начало активно использоваться только в 2000х годах, что и обуславливает множество «светлых пятен» и открытых вопросов на данном поприще.

В западных странах практикуется увязка заработной платы с результатами деятельности компании. Причем участие в прибылях может происходить в двух формах прямой (выплата премий по результатам) и косвенной (участие в капитале). Так, в США до 10% работников, а в Германии до 15% работников участвуют в капитале компании. Участие же в прибылях практикуется в 10% американских компаний и в 15% компаний Великобритании. Причем формы участия в капиталах и в прибылях компаний получают все большее распространение в западных странах.

Райффайзенбанк так же уделяет большое внимание системе управления человеческими ресурсами. Отличительной особенностью банковской отрасли является то, что их конкретные методики редко представляются публике на обозрение. Как правило, даже модель управления персоналом является конфиденциальным вопросом [36]. Это обуславливается довольно конкурентным рынком. Конечно, не существует универсальной модели, которая могла бы быть применена повсеместно в виду наличия многих факторов (таких

как стоимость активов, уникальные кадры, финансовые возможности и т.д.), но, тем не менее, существует опасение в заимствовании тех методик и моделей, которые используются и которые являются эффективными. Такова позиция любого европейского банка на сегодняшний день, и Райффайзенбанк не является исключением.

Достаточно много принципов по работе с персоналом Райффайзенбанк позаимствовал у своей головной компании. Эти принципы были внедрены с учетом российской специфики организации работы. Сама компания отмечает, что сотрудником Райффайзенбанка должен быть высокопрофессиональным специалистом с отличным знанием языка, лояльным отношением к банку и с позитивным взглядом на жизнь (рисунок 3). В группе RZB построена такая структура, которая позволяет наиболее эффективно осуществлять все банковские процессы: структура подчинения строго определена. У каждого сотрудника есть список профессиональных обязанностей, но при этом ответственность за конкретную операцию не лежит только на конкретном исполнителе, а распределяется между исполнителем, руководителем первого и второго уровня, а также сотрудником из контролирующего подразделения посредством принципа «четырёх глаз», когда любая операция проверяется четырьмя уровнями. Именно этот принцип и позволяет избежать ошибок и исполнить любую операцию.

В ходе дипломного исследования было подробно изучено интервью Владимира Химаныча, который является управляющим директором по работе с персоналом Райффайзенбанка. В своем выступлении Владимир Химаныч сравнивает свой предыдущий опыт работы и говорит о том, что банк - это довольно консервативный институт. В таких отраслях как IT руководителю по HR приходится постоянно меняться в виду особенностей отрасли, в частности это касается тенденций к изменению поколения работников. В банке же большее внимание уделяется на то, как сделать жизнь сотрудников более комфортной с точки зрения внутреннего взаимодействия. Одновременно с этим делается



акцент на вовлеченности сотрудника в рабочий процесс. Таким образом, главная проблема – это сохранение баланса между здоровым консерватизмом и высоким уровнем вовлеченности. Однако господин Химаныч отмечает, что, несмотря на консерватизм образа банковского работника (с точки зрения внутренних и личностных качеств), изменения, хоть и медленно, но происходят. За последние 1,5 года произошли пусть и небольшие, но очень важные изменения – начался переход к формату «open-space», что очень удивительно, когда мы говорим именно о банковской деятельности. Тем самым банк создает большое количество зон для общения. Такие изменения коснулись даже головного офиса Райффайзенбанк: руководители теперь сидят в стеклянных открытых мини-офисах, и каждый работник видит то, чем занимается его коллега. Такая обстановка открытости была раньше совсем несвойственна. Следующим, достаточно смелым, шагом стала программа, позволяющая сотруднику выбрать комфортный график работы, если их зона ответственности и должность это позволяют. В Райффайзенбанке сложилось такое понимание, что в банке существует достаточно большое количество должностей, на которых людям не обязательно находиться с 9.00 до 18.00. Как показала практика, введение такого гибкого рабочего графика послужило мощным стимулом для работников, и стало заметно, что начал расти тот самый уровень вовлеченности. Конечно это неприменимо ко всем специальностям без исключения, но все-таки появилась возможность об говорить [35].

Отдельное внимание стоит уделить процессу рекрутинга, который осуществляет Райффайзенбанк. Все вакансии есть в открытом доступе. Их можно увидеть, как на сайте компании, так и на популярных рекрутинговых порталах. Банк активно использует социальные сети для поиска новых сотрудников, что заметно облегчает процесс поиска.

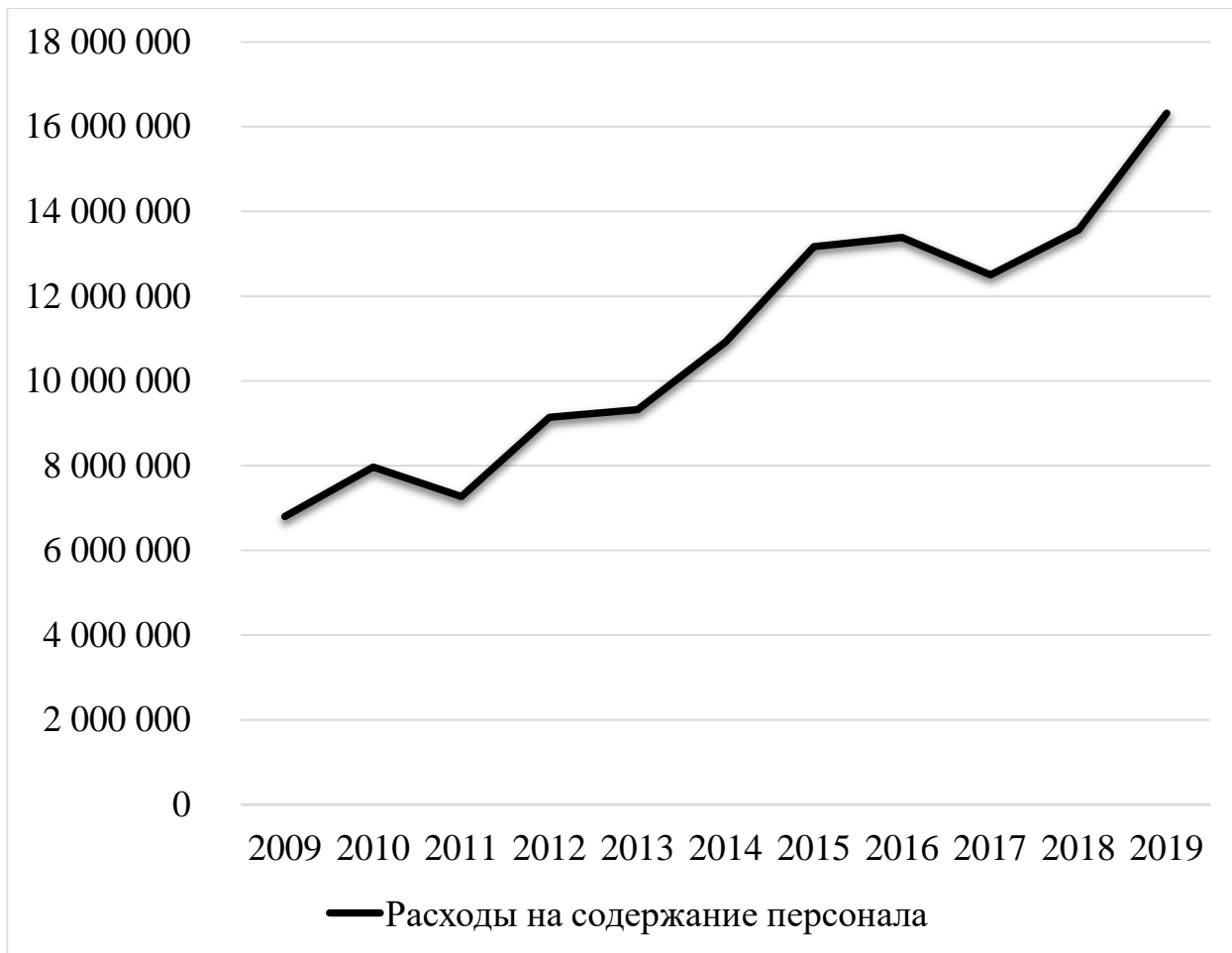


Рисунок 3 – Динамика расходов на содержание персонала, тыс. руб.<sup>4</sup>

До того, как соискатель получит оффер, ему придётся пройти не один этап. Как правило, первая встреча проходит с руководителем профильного подразделения. На ней с кандидатом знакомятся и оценивают его компетенции. Обратят внимание и на ценности человека. Для банка важно, чтобы соискатель демонстрировал открытость, ответственность, уважение, профессионализм и доверие. На встрече ему задают особые вопросы, которые помогут раскрыть характер будущего сотрудника. Иногда используют ассесмент-центр. На нём несколько кандидатов вместе решают задачи. Жюри за всем этим процессом наблюдает и отмечает, кто берёт на себя роль лидера. Затем соискателя ждёт серия собеседований. Их количество зависит от того, на какую должность

<sup>4</sup> Составлено автором по: [8].

претендует кандидат. На собеседованиях выясняются его профессиональные качества и навыки.

Наиболее часто используются следующие инструменты для оценки кандидатов (таблица 2):

Таблица 2 – Инструменты для оценки кандидатов<sup>5</sup>

Собеседования по опыту	80%
Структурированное интервью	68%
Кейсы и тестовые задания	61%
Тесты на знания профессиональной области	44%

При приёме в «Райффайзенбанк» довольно часто интересуются отзывами от прошлых работодателей. К ним обращаются, если кандидат рассказывает о конфликтной ситуации на прошлом рабочем месте и HR нужно получить альтернативную точку зрения на сложившуюся ситуацию. Кроме того, на рекомендации смотрят в случае найма сотрудника на ключевую позицию, где цена ошибки довольно высока. Выбор соответствующего вида поведения руководства зависит от степени компетентности и заинтересованности сотрудника в повышении результатов своего труда. В управлении персоналом в практике коммерческих банков Запада различают два основных подхода к персоналу:

- основывается на директивных указаниях, сопровождаемых объяснениями;
- основывается на предоставлении широких прав в принятии решений, в проявлении инициативы.

<sup>5</sup> Составлено автором по: [4].

Одними из способов повышения квалификации своих сотрудников принято считать тренинги и стажировки. В компании придерживаются той точки зрения, что сотрудник на тренингах получает лишь 10 % информации. Всё остальное он усваивает в процессе работы — на это и делают ставку в банке. Но это не означает, что тренингов для сотрудников нет. Программа обучения для всех сотрудников зависит от подразделения. Можно пройти обучение на корпоративном портале, а также на очных и онлайн-тренингах. В целом, по словам HR-специалистов, сотрудник «Райффайзенбанка» в течение года месяца тратит на обучение. Для руководителей есть отдельная образовательная программа из трёх этапов. Первый — для тех, кто только-только получил в подчинение сотрудников. На обучении они осваивают базовый функционал руководителя: как проводить встречи один на один, как ставить задачи, контролировать их выполнение и мотивировать. Второй модуль называется «вдохновляющее лидерство». Здесь обучение строится на понимании того, что люди очень разные, в зависимости от их типа их нужно по-разному мотивировать. Третий этап направлен на топ-руководителей. На нём обучают не авторитарному управлению, а коллегиальному. Молодые и перспективные сотрудники имеют возможность стажироваться в каком-либо банке группы «Райффайзен» за рубежом — например, в Чехии, Венгрии, Польше или Австрии. Кандидаты на стажировку проходят жёсткий отбор комиссией банка. Также банк устраивает ряд стажировок для студентов. Программа Raiffeisen Evolve создавалась с участием топ-менеджеров Райффайзенбанка. В течение 1-2 лет человек проведет, решая ответственные задачи, общаясь с опытным наставником и коллегами, посещая тренинги и курсы, получая конкурентную заработную плату. Все для того, чтобы вырасти как специалист и увеличить свои шансы занять постоянную позицию в банке. В финансовой отчетности расходы на персонал банки отражают в отчете о финансовых результатах, раздел №8: «Расходы, связанные с обеспечением деятельности кредитной организации» (таблица 3), подраздел №1 «Расходы на содержание персонала». Так же в данном разделе можно найти информацию о суммах денежных средств, которые

кредитная организация использует для переподготовки своих специалистов и повышения квалификации сотрудников (балансовый счет № 48112).

Таблица 3 – Удельные расходы по подготовке и переподготовке кадров<sup>6</sup>

Название банка	АО «Райффайзенбанк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Альфа- Банк»
Расходы на содержание персонала, тыс. руб.	13 577 493	327 227 025	40 332 672
Среднесписочная численность сотрудников	7 000	325 000	36 480
Подготовка и переподготовка кадров	4 093	154 747	16 344
Сумма, которая выделяется на одного сотрудника	585	476	448

АО «Райффайзенбанк» объективно несет большие затраты на обучение своих сотрудников. Представленный показатель среднесписочной численности учитывает абсолютно всех сотрудников компании, игнорируя их должности и зоны ответственности. Далекое не каждому сотруднику необходимо прохождение тренингов или повышение квалификации. Из этого можно сделать вывод, что расчетная сумма, которая выделяется на одного сотрудника, существенно занижена по всем трем представленным банкам.

<sup>6</sup> Составлено автором по: [3].

## Банковские инновации

Банковская инновация является катализатором развития и систематического повышения качества обслуживания для кредитных организаций. Как правило, появление на рынке банковской инновации есть ни что иное как технологический и научный прогресс отдельно взятого банка в той или иной функциональной области. Необходимость использования подобной стратегии развития обуславливается переменчивой экономической ситуацией, циклическим этапом развития экономики и желанием банковских структур удовлетворить свои потребности: увеличить занимаемую долю рынка, привлечь внимание, подписать и удержать определенного значимого клиента, повысить качество ключевого продукта или сервиса.

Не стоит забывать, что все инвестиции в инновации банк производит для своих клиентов. Удовлетворение существующей потребности на рынке позволяет банку осуществлять рост кредитного и депозитного портфелей, привлекая потребителя современным и нужным продуктом. В финансовой сфере маркетологи и консалтинговые компании нередко проводят исследования среди потребителей банковских продуктов. Одной из самых известных компаний, которые проводили подобные исследования, является американская консалтинговая компания Vain&Company. По результатам проведенных исследований, клиенты банков ждут появления тех инноваций, которые упрощают процессы взаимодействия с банком (ДБО, программное обеспечение и техническое оснащение банкоматов, онлайн запись на кредитные интервью, поиск необходимой информации на имеющихся ресурсах, активное использование социальных сетей и т.д.) и позволяют не сомневаться в сохранности собственных капиталовложений (проработанная система внутреннего риск-менеджмента, эффективное управление и распределение финансовых потоков организации).

Большую часть упомянутых потребностей удовлетворяют ИТ инновации в банковской сфере. С каждым днем ИТ отделы играют все большую роль в жизни

кредитных организаций. Технологии Big Data, блокчейн, перевод бизнеса в digital-сферу продолжают наращивать свою актуальность. Для физических лиц все обслуживание в современном банке заключается в создании дебетовой или кредитной карты в одном из отделений выбранного банка и комфортное использование мобильного приложения. Возникающие вопросы и предложения по совершенствованию сервиса разработчики подобных приложений предлагают обсудить с сотрудниками банка в привычном для интернет-пользователя диалоговом окне. Юридические лица в случае с дистанционным банковским обслуживанием также не являются исключением. Управление собственными финансовыми потоками ускоряет деятельность организаций, упрощая жизнь как для клиентов, так и для самих сотрудников банка. Наличие подобных технологий в банке делает консервативный и регулируемый бизнес еще более прозрачным для контролирующих органов, служб внутреннего и внешнего аудита.

Райффайзенбанк старается быть одним из самых современных банков в России с точки зрения инвестиций в инновации и совершенствования собственного бизнеса за счет технологий. Банк не отстает от рынка, создав собственное мобильное приложение. Так как большое внимание со стороны банка уделяется зарплатным клиентам, то технологии по обеспечению эквайринга также совершенствуются, позволяя быстро проводить операции при помощи банкоматов.

Райффайзен готов инвестировать и инвестирует не только в собственные разработки, но и готовые стартапы. Разработчики подобного программного обеспечения презентуют свои труды на специализированных конференциях и акселераторах, позволяя крупным компаниям познакомиться со своими трудами и начать плодотворное сотрудничество. Одной из таких платформ является GenerationS от РВК. С данной платформой на сегодняшний день сотрудничает около 250 организаций и коммерческих компаний, что позволяет молодым и перспективным разработчикам продать свой продукт тому, кто действительно в

нем нуждается. Райффайзенбанк выделяет на данное мероприятие часть своего бюджета, и уже в 2017 году австрийская группа запустила сразу несколько проектов, используя данную информационную платформу. Наибольшую часть бюджета получила команда Oz Photo Expert, которая удивила сотрудников банка своими разработками в сфере обработки цифровых данных и изображений, что позволяет банку хеджировать себя от мошенников и поддельных документов. В качестве еще одного проекта был выбран коллектив ECO Banking System, предложив особую технологию мониторинга финансового состояния заемщика, что может позволить банку избавиться от нежелательной проблемной задолженности и предотвратит финансовую несостоятельность клиента, выстраивая индивидуальный график работы с каждым потребителем того или иного банковского продукта.

Стоит упомянуть, что российский филиал вправе использовать все те же технологии, что и материнская компания, не ограничивая себя отечественными информационными ресурсами и отделами, которые специализируются на нововведениях и инновациях.

### Производство банковского продукта

Как отмечалось в ходе теоретического исследования, процесс производства нового банковского продукта во многом сопоставим с инвестиционным проектом. Данный бизнес-процесс тесно связан с операционным и стратегическим планированием внутри кредитной организации. Как правило данное планирование тесно связано с политиками, которых придерживается банк. Создателям банковского продукта необходимо понимать, имеются ли внутри организации достаточные ресурсы для воплощения проекта в жизнь. Каждый банковский продукт — это отражение понимания кредитной организации о том, какой должна быть банковская услуга. Продукт обязательно содержит не только очевидные экономические выгоды для потребителя, но и последующие взаимоотношения с теми людьми, которые следят за исполнением обязательств банка, предотвращая возможные нарушения существующих



соглашений. На практике очень часто можно столкнуться с ситуацией, когда определяющим фактором для принятия решения клиентом является не только ключевые показатели того или иного продукта, но и степень доверия банку, качество обслуживания и даже личностные отношения со знакомым менеджером. Одним из основных преимуществ для предприятий среднего и крупного бизнеса является комплекс межбанковских отношений, которые присущи австрийской компании. На практике часто случаются случаи, когда на совместных переговорах клиент упоминает дочернюю или материнскую компанию за рубежом, которая нуждается или может нуждаться в каком-либо банковском продукте. Используя внутрибанковские каналы и программу Tiger (внутрибанковская программа по обмену данных на основе технологии “Big data”), информация о возможном клиенте отправляется прямым путем в ту страну или область, где находится клиент. Отечественные банки безусловно постепенно наращивают собственные суммы по межбанковским счетам, приобретая новые связи и коллег, но пока данное конкурентное преимущество Райффайзена является неоспоримым.

Если говорить про Райффайзенбанк, то клиент порой уплачивает цену выше рыночной за продукт, который ему нужен. Этот факт обуславливается тем, что внутри банка есть определенные политики, которые ставят во главу всего процесса потребителя, что позволяет клиенту получить действительно качественное обслуживание. Обязанности менеджера по обслуживанию и финансированию предприятий малого, среднего или крупного бизнеса входит не только продажа продукта, но и дальнейшее сопровождение, первичный кредитный анализ. Австрийский филиал позаимствовал много различных программных, маркетинговых и продуктовых линеек из головной организации. Данный факт обуславливается единообразием используемого CRM обеспечения, что позволяет облегчить работу с многочисленными дочерними банками и унифицирует консолидацию данных о работе группы. Отработанная в Вене база программ и продуктов легко внедряется в дочернем банке, позволяя снизить

уровень затрат на дорогостоящую разработку продукта. Нередко менеджеры рассматривают материнские и дочерние компании как потенциальных клиентов, прорабатывая возможные варианты и коммерческие предложения. Менеджер Райффайзена практически всегда находится в курсе того, что необходимо потребителю, прибегая к активному диалогу с первыми лицами клиента, вникая в текущую экономическую ситуацию. Клиент знает, что любой возникший вопрос будет оперативно решен, чего не могут гарантировать банки-конкуренты. Например, структурные подразделения в Альфа-банке функционируют таким образом, что отделы по продаже банковских продуктов и обслуживанию клиентов практически не ведут совместной работы, из чего следует снижение оперативности принятых решений, возможная недополученная прибыль и разобщенность в работе с клиентами. В Райффайзенбанке очень трепетно относятся к своим клиентам. Списки представленных продуктов обновляются практически каждый финансовый квартал, опираясь на существующие рыночные тенденции и пожелания потребителей. В отделах, где работа ведется с клиентами среднего и малого бизнеса очень распространена практика продажи «банковских пакетов». Такой пакет представляет собой целый ряд банковских продуктов, которые продаются в совокупности с большей выгодой, нежели каждый продукт по отдельности. Как правило, стоимость данных пакетов не является предметом для обсуждения. Это обуславливается стремлением банка снизить собственные издержки путем унификации имеющихся предложений, не тратя много усилий на переговоры и обсуждение конкретных пунктов внутри пакета. Однако мы можем наблюдать обратную ситуацию, если говорить об отделах по обслуживанию и финансированию предприятий крупного бизнеса. Обыденной практикой являются скидки и специальные предложения для тех предприятий, которые проявляют к банку лояльность. От такого сотрудничества выигрывают обе стороны: Райффайзен уверен в кредитной истории своего клиента, что позволяет более эффективно работать с «проблемными» активами и просроченной задолженностью, а клиент получает уникальное качество

обслуживания и желаемый банковский продукт по цене, которая уже не так сильно отличается от рыночной.

Если говорить о внедрении нового банковского продукта, то данный процесс, как правило, не представляет собой уникальности. Степень качества банковского продукта среди представителей рынка будет различаться лишь качеством аналитики, которую банк может себе позволить, и наличием финансовых ресурсов, которыми обладает кредитная организация. Наличие таких ресурсов обуславливает ключевые характеристики продукта и итоговую цену, которую может позволить себе банк, и будет готов заплатить потребитель. В сложившейся системе экономических знаний принято выделять следующие этапы производства банковского продукта:

- постановка цели и соответствующих задач по внедрению инновационного банковского продукта;
- создание концепции инновационного процесса, которая состоит из маркетинговых исследований, изучения потребителя и первичной модели процесса, включая последовательность действий и задействованные банковские отделы;
- разработка маркетинга внедрения продукта, в соответствии с действующими внутрибанковскими маркетинговыми политиками;
- обоснование необходимых ресурсов для внедрения банковского продукта, его спецификацию и работа над логистикой банковского продукта;
- обеспечение внедрения банковского продукта необходимыми человеческими ресурсами;
- финансовый анализ: определение себестоимости продукта, риск менеджмент, расчет чистого процентного дохода, дополнительные внутрибанковские издержки;
- апробация инновационного продукта: внедрение продукта в некоторые структурные подразделения, последующий анализ эффекта от внедрения;

– итоговая аналитика: принятие решения о дальнейшем использовании продукта в ряде структурных подразделений, выбор инструментов для последующего продвижения и усовершенствования продукта, получение обратной связи от сотрудников, кто успел поработать с данным продуктом, финальное решение.

В ходе дипломной работы были сравнены между собой и подробно проанализированы банковские пакеты услуг (Таблица А.5, А.6, А.7). В настоящее время при работе с юридическими лицами банки продают, как правило, не одну конкретную услугу, а целый пакет услуг. Для клиента это намного удобнее, т.к. являясь пользователем такого пакета юридическое лицо экономит на совершаемых операциях и может получить скидку на иные кредитные продукты. Для сравнения были выбраны банки со схожей структурой бизнеса, которые сам Райффайзенбанк рассматривает как своих конкурентов. Акцент в данном анализе приходится на анализ пакетов АО «Альфа-Банк», который является главным конкурентом для австрийской группы среди частных кредитных организаций. Среди рассмотренных банков пакеты услуг для среднего и крупного бизнеса отсутствуют в 5 кредитных организациях:

- ВТБ;
- Газпромбанк;
- Россельхозбанк
- Промсвязьбанк
- ФК Открытие.

Тарифы по пакетам Юникредит Банка недоступны, так как банк предлагает индивидуальные условия каждому клиенту и не размещает комиссии по пакету на официальных источниках. Максимальное количество пакетов у Альфа-Банка (8 пакетов услуг и 1 конструктор с 3 вариантами). 5 пакетов предлагает Сбербанк России, по 2 – Банк Санкт-Петербург и Росбанк, а 1 пакет услуг имеется в банке ЮГРА. Альфа Банк предлагает 9 пакетов услуг, позиционируя одни из них как

продукты для малого бизнеса и ИП («Старт Ап», «Электронный», «Успех», «Альфа-Бизнес ВЭД», «Все включено») и среднего и крупного бизнеса («Бизнес-Выбор» (конструктор, имеющий 3 разновидности), «Все включено УЛЬТРА+», «Оптовик+» и «Оптовик+Группа», а также «Альфа-Бизнес ВЭД» и «Все включено»). Тем не менее, представители корпоративного сегмента могут открыть любой подходящий пакет из перечисленных.

Стоимость пакетов услуг: 29,3% рассмотренных пакетов услуг имеют стоимость ежемесячного обслуживания свыше 6 000 руб. При этом достаточно велика доля пакетов без абонентской платы (13,3% предложения), а в 14,7% случаев клиенту придется заплатить от 3 001 до 4 000 руб. в месяц.

Пакеты без абонентской платы предлагают Банк Санкт-Петербург («Торговый»), Росбанк («Зарплатный» и «ВЭД») и ЮГРА («Все для бизнеса»). Максимальная стоимость пакетов в выборке – у Альфа-Банка (49 990 руб. за пакет «Бизнес-Выбор Премиум» (все 5 блоков конструктора).

Авансовая оплата пакета возможна в Альфа-Банке (3, 6 или 12 мес. в пакетах «Все включено», «Все включено УЛЬТРА+» и «Бизнес-Выбор» (3 варианта), а также 6 или 12 мес. в пакетах «Альфа-Бизнес ВЭД») и в Сбербанке России (на 3 или 6 мес. в пакетах «Минимальный», «Базис», «Актив» и «Оптима»).

При этом выгода клиента по авансовой оплате (разница между стандартной стоимостью и стоимостью при предоплате, рассчитанная на 1 месяц) может составлять от 65 руб./мес. в Сбербанке России для пакета «Минимальный» в СПб (при оплате за 3 мес.) до 12 475 руб./мес. в Альфа-Банке для пакета «Бизнес-Выбор Премиум» (при оплате за 12 мес.).

Пакеты услуг Райффайзенбанка сравниваются с наиболее соответствующими им пакетами услуг других банков.

Стоимость пакетов Райффайзенбанка варьируется от 1500 руб. до 49 000 руб., в зависимости от входящих в стоимость обслуживания услуг. Стоимость

пакетов услуг других банков варьируется от 0 до 49 900 руб. Пакеты с нулевой стоимостью обслуживания предлагают Росбанк, банк Югра и Банк Санкт-Петербург, но стоит отметить, что по данным пакетам берется отдельная стоимость за ведение счета.

Бесплатные рублевые платежи в рамках пакета, помимо Райффайзенбанка, готовы предложить только Сбербанк и Альфа-Банк. Также важное отличие в том, что по предложениям по корпоративным картам в рамках пакета услуг Райффайзенбанк конкурирует только с Альфа-Банком. Иные банки не включают данную услугу в пакет.

В разрезе пакетов услуг «Зарплатный», стоимость месячного обслуживания в Райффайзенбанке 1 500 руб. в сравнении с аналогичным продуктом Сбербанка России, где стоимость пакета услуг начинается от 4 500 руб., в зависимости от региона. Росбанк предлагает данный тип пакета с нулевой комиссией и достаточно низкими тарифами по услугам в рамках пакета. Росбанк предлагает своим клиентам всего два вида ПУ «Зарплатный» и «ВЭД», за который также не взимается абонентская плата.

ПУ «Точный расчет» сравнивается с наиболее близкими ему аналогами конкурентов. Сбербанк предлагает своим клиентам четыре варианта ПУ, в зависимости от включенного в него количества бесплатных платежей. Учитывая самый «дорогой» вариант Сбербанка с годовой комиссией 4 100 руб., который включает 30 бесплатных платежей, Райффайзенбанк предлагает ПУ за 4 500 руб. с тем же количеством платежей и возможностью получить скидки за абонентскую плату при поддержании среднемесячного остатка свыше 2 000 000 руб. в размере 30%. Банки Санкт-Петербург и Югра предлагают ПУ с нулевой комиссией за абонентскую плату, но в них входит стоимость ведения счета, в зависимости от наличия дистанционного банковского обслуживания (далее ДБО).

Пакет услуг «Набираем обороты» можно сравнить с пакетом услуг «Все включено» (стоимость 9900 руб.), который представлен Альфа-Банком. Райффайзенбанк предлагает 150 бесплатных платежей и скидки за поддержание среднемесячных остатков по счетам от 2 млн. руб., Альфа-Банк предлагает бесплатные платежи в рублях по ДБО, внесение наличных средств в рублях, и выпуск и обслуживание в течение первого года бесплатно для 1 карты Альфа-Cash Ультра

#### Банковская логистика

В последнее время, все чаще исследователи банковской системы стали обращаться к термину «банковская логистика». Как правило, под банковской логистикой принято понимать систему, которая состоит из стратегического планирования, экономического анализа, внутреннего аудита, учета и контроля финансовых потоков и прочих процессов, которые протекают в кредитной организации. Существует две общепринятые группы логистических процессов: основные и вспомогательные (обеспечивающие). Основные логистические процессы участвуют непосредственно при осуществлении банком кредитной и инвестиционной деятельности (пифы, депозитарное межбанковское обслуживание, инвестиции в драгоценные металлы и ценные бумаги). При осуществлении данной деятельности принято задействовать процессы экономического анализа и контроля. Обеспечивающие процессы участвуют больше в распределении имеющихся у банка таких ресурсов как:

- финансовые;
- человеческие/кадровые;
- нематериальные активы и информационные ресурсы.

К данным процессам относят бухгалтерский учет, аудит и процедуры планирования. Безусловно главный акцент во всей банковской логистике приходится на управление финансовыми потоками. Теме финансовых потоков кредитных организаций посвящено достаточно большое число статей, но среди исследованных авторов отсутствует единое понимание определения банковского

финансового потока. Большинство авторов сходится во мнении, что финансовый поток банка есть денежный эквивалент движения финансовых ресурсов и активов. Поток денежных средств в кредитных организациях представляет собой следующую логистическую цепочку, состоящую из следующих элементов:

- стратегическое и операционное планирование потоков денежных средств с точки зрения того вида деятельности, на который они направлены;
- суммарный анализ потоков денежных средств;
- учет денежных потоков банка;
- контроль и непосредственное обеспечение использования денежных средств по целевому назначению.

Банки являются довольно консервативными и «строгими» финансовыми организациями, в которых большинство процессов регламентировано. Денежные потоки же обуславливают само существование банков, что объясняет детальный контроль, существование отделов риск-менеджмента, внутреннего аудита, финансового стратегического и операционного планирования. Банки покупают специальное программное обеспечение для последующего учета входящих и исходящих финансовых потоков. Как правило, в отечественных банках наибольшей популярностью пользуется CRM система IBSO от российского производителя «Центр Финансовых Технологий». Данное программное обеспечение не вызывает трудностей у рядового банковского сотрудника при использовании, имеет понятный интерфейс и предоставляет удовлетворительный уровень финансовой информации. Райффайзенбанк в своей работе склонен использовать программное обеспечение от американской компании Oracle. В частности, Oracle Siebel CRM – это система управления финансовыми потоками между банком и клиентом, которая основывается на технологии Big Data. Данная система представляет собой единую базу данных внутри всей группы Райффайзен. Уникальность использования подобного программного обеспечения заключается в возможности автоматизации некоторых банковских процессов. Система способна равномерно распределять



клиентов по обслуживающим менеджерам, управлять мотивацией и утилизацией сотрудников, контролируя клиентские запросы, качество и скорость их исполнения.

### 2.3 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ АО «РАЙФФАЙЗЕНБАНК»

С финансовой точки зрения банковская деятельность является уникальным феноменом. Ведение кредитного бизнеса включает в себя не только те аспекты, которые привычны для предприятий реального сектора, но и колоссальную социальную ответственность перед клиентами и государством. За все время существования финансового сектора в нем стали ярко выделяться определенные участники – системно значимые банки, от результатов работы которых зависит не только стабильность отечественной экономики, но и, буквально, жизни множества людей.

Данные участники столь элитарной группы обязаны иметь отличные рейтинги надежности, своевременно и в повышенном объеме отчитываться перед Центральным Банком, выполнять и перевыполнять представленные Банком России нормативы по ликвидности и достаточности капитала и являться живым примером по эффективности и конкурентоспособности для остальных участников финансового рынка. Активы системно значимых банков составляют почти 70% от общего числа, что обуславливает возникновение необходимости грамотно ими распоряжаться в условиях жесткой конкуренции. Умение управлять собственным капиталом, привлеченными средствами, внутренними процессами и системой риск-менеджмента становится все более актуальным в

периоды финансовой нестабильности и является ключевым конкурентным стратегическим преимуществом.

С точки зрения Райффайзенбанка эффективность использования имеющихся ресурсов всегда занимала одну из самых важных позиций (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнение лидеров отрасли по показателям рентабельности<sup>7</sup>

Наименование банка	ROA на 01.01.2020, %	ROE на 01.01.2020, %
ПАО Сбербанк	3,11	20,14
АО Райффайзенбанк	3,08	22,02
АО ВТБ	1,49	15,06
АО Альфа-Банк	1,46	12,25

Одними из самых популярных коэффициентов при анализе рентабельности в случае банковской системы выступают ROA (англ. return on assets) и ROE (англ. return on equity), которые позволяют понять, насколько эффективно действует та, или иная организация вне зависимости от ее размеров. При расчетах данных коэффициентов в обоих случаях в числителях используется чистая прибыль, которая, в свою очередь, является основной целью для данных коммерческих организаций. Несмотря на то, что системно-значимые банки являются универсальными кредитными институтами и покрывают собой полный перечень банковских услуг, в каждом банке существует собственная система по достижению желаемого результата: везде по-разному работают рекрутинговые службы, бизнес-стратегия зависит от имеющихся «здесь и сейчас» ресурсов, взгляд топ-менеджмента на тенденции развития рынка и отдельно взятых продуктов может не совпадать, а политика формирования стоимости конечного продукта в каждом отдельном случае может быть разной. Многофакторный анализ источников происхождения чистой прибыли способен дать более

<sup>7</sup> Составлено автором по: [8].

глубокое понимание о внутренних принципах работы организации и о ее текущих конкурентных преимуществах, что позволит дать более точные рекомендации и выявить наиболее значимые зоны роста.

В ходе диссертационной работы было принято решение провести анализ в два этапа: в первом этапе в разрезе разработанной модели будут рассмотрены данные по крупнейшим системно-значимым банкам, что позволит сформировать общее представление о значимости ряда факторов при формировании прибыли и, как следствие, конкурентных преимуществ. Во втором этапе будут проанализированы лишь данные по Райффайзенбанку, что послужит базой для обоснования отличительных особенностей финансового поведения на рынке, позиционирования себя как кредитной организации и наглядно продемонстрирует те направления банковской деятельности, где исследуемый банк уже сформировал собственные конкурентные преимущества.

Изначально были сформулированы следующие исследовательские гипотезы:

- процентный доход от кредитования и доход от операций с ценными бумагами будут положительно влиять на итоговое значение чистой прибыли;
- срочные денежные средства могут не оказывать существенного влияния на чистую прибыль;
- эффект от рекламных мероприятий банков может не влиять на размер чистой прибыли;
- подготовка и переподготовка кадров может являться значимым параметром и положительно влиять на сумму чистой прибыли.

В работе используются данные Центрального Банка России. С учетом наличия и объективной достоверности необходимой для анализа информации были отобраны следующие переменные, чье влияние на итоговую чистую прибыль будет проанализировано с помощью метода наименьших квадратов (таблица 5).

Таблица 5 – Участвующие в модели переменные<sup>8</sup>

№	Обозначение	Описание переменной
1	Net Income	Чистая прибыль банка
2	Int. from loans	Процентный доход, полученный от кредитного портфеля физических и юридических лиц
3	Securities	Доход от операций с ценными бумагами
4	Studying	Расходы организации по подготовке и переподготовке кадров
5	Deposits	Срочные денежные средства физических и юридических лиц
6	Advertising	Расходы кредитной организации по ведению рекламных и маркетинговых кампаний
7	Year	Год, когда организация показала тот или иной финансовый результат

В процессе написания диссертационной работы была разработана и рассмотрена модель многофакторного анализа чистой прибыли (1).

$$\begin{aligned} \text{Net Income} = & X_1 * \text{Int. from loans} + X_2 * \text{Securities} + X_3 * \text{Studying} + \\ & + X_4 * \text{Deposits} + X_5 * \text{Advertising} + C, \end{aligned} \quad (1)$$

где  $C$  – константа.

Результаты первого этапа многофакторного анализа приведены в таблице 6, а результаты второго этапа представлены в таблице 7.

---

<sup>8</sup> Составлено автором по: [15].

Таблица 6 – Результаты многофакторного анализа чистой прибыли (первый этап)<sup>9</sup>

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INTEREST_FROM_LOANS	0.103875	0.040106	2.590008	0.0104
DEPOSITS	0.002407	0.002312	1.041192	0.2993
ADVERTISING	6.447113	2.652924	2.430191	0.0161
SECURITIES	2.223767	0.353276	6.294711	0.0000
STUDYING	-52.62284	65.62719	-0.801845	0.4238
YEAR	4289387.	1638320.	2.618162	0.0096
C	-8.65E+09	3.30E+09	-2.623603	0.0095
R-squared	0.855441	Mean dependent var		85361442
Adjusted R-squared	0.850309	S.D. dependent var		1.52E+08
S.E. of regression	58832646	Akaike info criterion		38.65725
Sum squared resid	5.85E+17	Schwarz criterion		38.78335
Log likelihood	-3394.838	Hannan-Quinn criter.		38.70840
F-statistic	166.6787	Durbin-Watson stat		0.488166
Prob(F-statistic)	0.000000			

После первого этапа можно сделать следующие выводы:

- модель обладает высокой описательной характеристикой ( $R^2 = 85\%$ ), и она в целом значима;
- подтверждается гипотеза о доходе от кредитования и доходе от операций с ценными бумагами. Данные факторы положительно влияют на размер чистой прибыли и являются значимыми;
- подтверждается гипотеза о том, что срочные средства практически не влияют на размер чистой прибыли и являются статистически незначимыми;
- реклама и маркетинг находится на грани значимости, что отвергает изначальную гипотезу;
- подготовка и переподготовка кадров не является значимым фактором при формировании прибыли.

<sup>9</sup> Составлено автором по: [15, 23].

Таблица 7 - Результаты многофакторного анализа чистой прибыли (второй этап)<sup>10</sup>

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INTEREST_FROM_LOANS	0.494817	0.063878	5.361086	0.0000
DEPOSITS	0.017317	0.013019	1.330089	0.1914
SECURITIES	0.813542	0.381434	2.132852	0.0395
STUDYING	216.4345	126.8844	1.705762	0.0024
YEAR	72930.17	359053.6	0.203118	0.8401
C	-1.49E+08	7.22E+08	-0.206599	0.0374

R-squared	0.862337	Mean dependent var	12225536
Adjusted R-squared	0.844223	S.D. dependent var	8776235.
S.E. of regression	3463852.	Akaike info criterion	33.07978
Sum squared resid	4.56E+14	Schwarz criterion	33.32308
Log likelihood	-721.7553	Hannan-Quinn criter.	33.17001
F-statistic	47.60727	Durbin-Watson stat	1.348238
Prob(F-statistic)	0.000000		

После второго этапа исследования можно сделать следующие выводы:

- модель остается значимой и обладает достаточно высокой описательной характеристикой и в целом значима;
- подтверждаются все первоначальные гипотезы касательно значимости коэффициентов и их знаков;

Таким образом можно сделать вывод, что в ходе своей деятельности для получения желаемого экономического результата австрийский банк главным образом делает упор на персонал и расценивает его как один из основных

<sup>10</sup> Составлено автором по: [15, 23].

инструментов достижения цели, инвестируя в его развитие, что кардинально отличает Райффайзенбанк от всего рынка. В случае австрийского банка реклама не играет столь большой роли: в Банк, как правило, обращаются либо повторные клиенты, которые ощутили на себе качество услуг, либо новые клиенты, до которых в свое время дошло «сарафанное радио» об интересующих их продуктах. Стоит также сказать, что для Райффайзенбанка, как и для всего рынка, характерно получать наибольшую долю прибыли благодаря сформированному кредитному портфелю. За стабильность получения достойного уровня рентабельности и дивидендов от финансовых вложений в банке отвечает трансфер международных управленческих технологий: австрийская система риск-менеджмента в разрезе формирования резервов, залогового обеспечения и фандинга (ценообразование процентной ставки в зависимости от текущего курса Центрального Банка, финансового положения заемщика и желаемого уровня рентабельности), выстроенная система внутренней банковской логистики, обеспечивающая ускоренное взаимодействие между подразделениями и логическую коммуникацию между ответственными кредитующими сотрудниками и залоговыми специалистами.

### 3 НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «РАЙФФАЙЗЕНБАНК»

#### 3.1 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ В ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ

По результатам диссертационного исследования было установлено, что АО «Райффайзенбанк» достиг и продолжает достигать весомых экономических результатов на отечественном финансовом рынке во многом благодаря трем значимым факторам: умению обучать и вовремя проводить образовательные мероприятия со своим персоналом, формировать прибыльный и стабильный кредитный портфель и грамотному управлению ценными бумагами. Оптимизация и совершенствование существующих конкурентных преимуществ в данных направлениях не только могут являться катализатором повышения эффективности кредитной организации, но и предотвратить возникновение негативных факторов, пагубно влияющих на конечный экономический результат и показатели рентабельности.

Для разработки рекомендаций по внедрению новшеств в процессы Банка имеет смысл проанализировать международный финансовый опыт, обращая свое внимание на «лучшие практики» лидеров отрасли на международной банковской арене. Данные рекомендации должны быть сопоставимы с общими принципами ведения бизнеса АО «Райффайзенбанк» и имеющимися ресурсами для их реализации. Для наибольшей наглядности и структуризации необходимых мероприятий было принято решение к методу построения «дерева целей». Выбранная концепция впервые была предложена Чарльзом Черчменом и Расселом Акоффом и позволит систематизировать текущие задачи и поможет с дальнейшим прогнозированием возможных результатов (рисунок 4).





Рисунок 4 – Дерево целей АО «Райффайзенбанк» по оптимизации работы в основных направлениях<sup>11</sup>

Рост кредитного портфеля за счет адаптивного кредитования.

Продвижение кредитных продуктов является одним из самых сложных аспектов в банковской деятельности, так как использование данных услуг связано не только с экономическими закономерностями, но и с психологическими устоями и конкретным сложившимся о банке представлением каждого клиента. Большинство действующих клиентов хотели бы получить все интересующие их услуги в одном банке, но исходя из ожесточенной конкуренции на финансовом рынке данный вариант не всегда

<sup>11</sup> Составлено автором по: [9].

возможен. В случае с Райффайзенбанком данную проблему принято решать за счет предоставления комплексного обслуживания, предоставляя клиенту полный перечень банковских услуг. Как правило продвижение кредитного продукта исходит из двух принципов: представление собственного кредитного продукта с точки зрения качества оказанных услуг и демонстрации появления новых финансовых возможностей для клиента при обладании заемными денежными средствами. Объективно второй способ привлечения клиента является более рискованным для клиента, так как никто с точностью не уверен в итоговом финансовом результате и создает некую иллюзию у клиента на доступность тех благ, на которые в данный момент нет собственного источника финансирования. Для кредитного института в данной ситуации риски также являются очевидными.

Существует три способа по увеличению текущего кредитного портфеля: понижение общих требований по заемщику, стратегия высоко рискованного кредитования и внедрение адаптивного кредитования. Из перечисленных вариантов финансового стимулирования спроса на кредитные продукты для Райффайзенбанка наиболее благоприятным и осуществимым является внедрение адаптивного кредитования. Существующая политика кредитования Банка не позволит снижения требований к заемщику и излишних рисков для банка. В свою очередь, система по адаптивному кредитованию может выступить как практически безрисковый инструмент по удержанию в Банке действующих клиентов, предлагая клиенту продукт, который хоть и отличается по цене от рыночной стоимости и предусматривает отличные от ожиданий сроки погашения, но выдается в обслуживающем банке в короткий срок на высоком уровне качества. К минусам данного подхода можно отнести необходимость разработки скоринговой системы, которая бы исчисляла такие параметры кредита как размер процентной ставки, сумму кредита, срок кредитования и необходимость залогового обеспечения. Также негативное

заключение по данному продукту может деструктивно сказаться на лояльности клиента, что в последующем найдет отражение в NPS.

Создание нового для Банка кредитного продукта.

Разработать новый продукт в условиях столь консервативного рынка представляется весьма сложной задачей. Одной из главных задач банковских аналитиков является анализ рынка кредитных услуг. Необходимо тщательно изучать какие нововведения и инструменты по привлечению и удержанию клиентской базы используют не только ближайшие конкуренты, но и менее крупные участники финансового сектора. В последние годы показывает стабильный рост спроса на «короткие» деньги. Он формируется с ростом оборотов юридических лиц и, как следствие, возникновение кассовых разрывов по ряду отраслей. Таким образом, часто возникает необходимость в простом и быстром в оформлении кредитным продуктом. Под данные характеристики самым подходящим и действенным инструментом по финансированию является овердрафт. В случае пользования данным продуктом юридическое лицо в праве выйти за рамки имеющихся денежных средств на расчетном счете с целью погашения текущих расходов между контрагентами и поставщиками. В настоящий момент в Райффайзенбанке процесс оформления овердрафта для действующих клиентов сегмента малого бизнеса занимает от двух до трех недель с момента предоставления необходимого для первичного анализа и расчета лимита пакета документов, что не всегда является оптимальным вариантом для клиента. Данную проблему можно решить при автоматическом подключении безрискового лимита в формате овердрафт на стадии открытия расчетного счета по просьбе клиента. В таком случае, данные о кредитовых оборотах могли бы автоматически анализироваться в CRM системах, предоставляя клиенту месячный лимит в определенных границах в зависимости от риска отрасли и частоты поступлений денежных средств. К плюсам данной рекомендации можно отнести снижение затрат по анализу документов потенциального заемщика и скорость в получении желаемого

продукта клиентом. Из минусов данного подхода можно выделить необходимость в доработке действующих внутренних процессов и суммы лимитов, которые может получить клиент, так как они будут существенно ниже при полном финансовом анализе финансово хозяйственной деятельности организации.

### Новые форматы организации процесса обучения.

В Райффайзенбанке широко развита система подготовки и переподготовки кадров. Нередко Банк приглашает известных ораторов и тренеров для проведения очного или заочного обучения по основным вопросам построения бизнес процессов. HR службы часто проводят опросы, в которых узнают желаемые зоны развития для сотрудников и стараются удовлетворить потребность кадров в развитии в том или ином направлении. Форматы организации данных тренингов и семинаров могут принимать различные формы: телефонная конференция, очный тренинг, дистанционное решение кейсов, анализ объектов творчества и культуры с точки зрения бизнес процессов и так далее. Данный аспект деятельности банка не принято ограничивать, но проводимые мероприятия всегда стараются осуществлять в объективно уместных пределах, принимая во внимание тот факт, что расходы всегда должны быть оправданы и приносить собой финансовый результат.

Так как сейчас практически каждый сотрудник активно ведет социальные сети, пролистывает информационные ленты новостей, следит за профессиональной и неформальной жизнью «лидеров мнений», имеет смысл переносить ряд мероприятий по самообучению в онлайн формат. Формат подкастинга уже долгое время популярен на западе, но пока еще не так активно используется отечественными организациями. Данный формат обучения является одним из самых неформальных и способен дистанционно донести до работника необходимую информацию для его профессионального развития в удобное для него время. Предлагаемый инструмент можно использовать как в аудио, так и в видео формате, устанавливая продолжительность и содержание

подкастов так, чтобы не перегружать сотрудника, сделав процесс самообучения доступным и интересным. Также формат подкастинга может быть реализован исключительно за счет сотрудников и уже имеющихся активов Банка, что положительно скажется на статье соответствующей статье расходов и рентабельности данных обучающих мероприятий. Профессионалы своего дела внутри организации могут вести небольшие блоги, описывая свою текущую деятельность, показывая процессы в своей работе и делая акценты на тонкостях и «подводных камнях» в ходе выполнения поставленных задач. Такой формат общения с сотрудниками может позволить выявить проблемные области функционирования и собрать обратную связь по вариантам оптимизации деятельности.

Дополнительная профессиональная специализация.

В процессе рекрутинга одним из основных вопросов у специалистов HR подразделения является предыдущий опыт работы кандидата. Банку важно понимать с какими вопросами ранее сталкивался потенциальный сотрудник и какие рабочие проблемы ему удавалось решать за свою профессиональную жизнь. Работа в Банке за частую подразумевает широкий кругозор специалиста: финансовую грамотность, знания бухгалтерского учета, понимание общих бизнес процессов, умение общаться с первыми лицами компании, проводить встречи и телефонные конференции. В иностранных организациях всегда приветствовалось знание иностранных языков и основ международного права. Также на этапе приема на работу важно понимать, может ли сотрудник в экстренной ситуации подменить своего коллегу и выполнить необходимые задачи. Если человек меняет свою должность внутри организации, то, с точки зрения отделов кадров, акклиматизация данного сотрудника будет проходить более быстро, а, самое главное, сам сотрудник уже имеет представление о действующих процессах внутри банка, понимает, как работает общая CRM система и расширяет свои познания о том, к кому можно обратиться за помощью в решении той или иной проблемы, что значительно

ускоряет операционную работу. Несмотря на то, что у сотрудников ежегодно запланировано плановое повышение квалификации в основном направлении, детальное представление о работе остальных отделов и департаментов практически отсутствует.

Относительно недавно на финансовом рынке заявили о себе мобильные банки, в основе деятельности которых часто лежит принцип холакратии. Управленческая иерархия заменяется самоорганизующимися группами, где ответственность за принятие решений лежит не на конкретном сотруднике, а на всей группе. Соответственно, работа возлагается на тех сотрудников, которые справятся с ней лучше всего. Отсутствие существенных капитальных вложений в основные средства и стремление к максимизации эффективности позволяет довольно успешно существовать на рынке. Часто распространена практика, в ходе которой сотрудник обучается каким-то интересующим его отдельным банковским аспектам и начинает помимо основной работы часть своего времени уделять на работу по новому направлению. Данный подход позволяет работнику не «перегореть» от текущих обязанностей, а в ряде случаев и найти свое призвание, осознав, что для него лучше, и где он может полностью реализовать себя с достойным уровнем эффективности.

На каждой позиции в банке порой заканчивается необходимая к выполнению операционная работа с документами, а выполнение основных задач в настоящее время невозможно. В таких ситуациях возможно уделить часть рабочего времени обучению по новой специализации, дистанционно пройти уже существующий разработанный обучающий курс. С точки зрения стимуляции сотрудников, может быть разработана поощрительная тарифная сетка, где за счет коэффициентов и надбавок менялась бы либо фиксированная часть оплаты труда, либо ее сдельная часть. Банк, в свою очередь, имеет возможность повысить эффективность работы сотрудников и увеличить показатели рентабельности.

Внедрение элементов инвестиционного банкинга.

Для отечественного финансового сектора банки являются универсальными учреждениями, которые могут сочетать в себе как классическую банковскую деятельность, так и операции инвестиционного характера. Многие банки являются участниками рынка ценных бумаг, но деятельность большинства из них сводится к приобретению срочных ценных бумаг, а именно облигации. Данные банки проводят аналитику финансовых рынков, проводят консультацию клиентов по управлению их капитальными вложениями, производят эмиссии ценных бумаг и производят полное сопровождение сделок M&A. Клиентами и конечными потребителями данного рода услуг могут являться как юридические, так и физические лица. Многие эксперты в настоящее время сходятся во мнении, что наибольший доход может принести именно направление по управлению капиталом.

Для Райффайзенбанка с существующей клиентской базой и подготовленным штатом аналитиков есть возможность развития дополнительного направления по консультации клиентов и разработке новых продуктов. Анализ финансового рынка производится на постоянной основе, с целью выявления отраслей подверженных риску, что облегчит отчет по рыночной аналитике. Также для организации это может быть одним из вариантов решения проблемы не столь доходных срочных денежных средств. По версии журнала Forbes Райффайзенбанк является самым надежным отечественным банком с отличными кредитными рейтингами, что может благоприятно сказаться при позиционировании себя на рынке с новым продуктом, а у потенциальных пользователей данных продуктов прогнозируется довольно положительное мнение о сохранности и надежности их финансовых вложений. Исходя из факта о наличии свободных денежных средств клиентов, организация обладает всеми ресурсами, чтобы новое направление функционировало эффективно и рентабельно.

### 3.2 ОЦЕНКА РЕКОМЕНДОВАННЫХ К ПРОВЕДЕНИЮ МЕРОПРИЯТИЙ

Мероприятия и инструменты по повышению конкурентных преимуществ для АО «Райффайзенбанк», которые были разработаны в ходе диссертационной работы могут быть воплощены в жизнь как по отдельности, так и все вместе. Каждая рекомендация не противоречит общей политике Банка и призвана модифицировать и улучшить действующие в организации процессы в статистически важных для нее направлениях. Оптимизация рабочих процессов в кредитной организации требует многоуровневого обсуждения, экономического расчета целесообразности внедрения, выделения необходимых ресурсов, пилотного тестирования и апробации в тех локальных регионах, где наиболее вероятен успешный результат. Реализация подобных инициатив может быть наиболее успешно реализована при задействовании рабочих групп, которые формируются из сотрудников нескольких подразделений, с целью учесть опыт и специфику работы ряда отделов Банка.

На первичном этапе, когда идея или инструмент только были сформулированы весьма проблематично рассчитать приблизительный экономический эффект от использования технологии. Для того, чтобы более точно оценить реальность реализации в данном исследовании было принято решение прибегнуть к методу экспертных оценок. Благодаря тому, что каждая из представленных рекомендаций весьма конкретна и может быть охарактеризована по важным для Банка критериям, данный метод позволит выявить потенциальные положительные и отрицательные эффекты от использования того или иного подхода. Также данный метод позволит сделать вывод о том, какую комбинацию мероприятий стоит использовать с учетом риска и доходности.

В качестве экспертов были выбраны ведущие лица Уральского филиала Райффайзенбанка - руководители направлений различных бизнес-сегментов.



Их мнение и профессиональная оценка отражает взгляды организации, им знаком рынок, на котором действует кредитный институт, с ними обсуждаются потенциальные направления по развитию бизнеса, а тесная работа с действующими клиентами формирует представление о реальных потребностях клиентов различного масштаба. В проводимом опросе было отобрано семь экспертов из малого, среднего, крупного бизнеса, отдела залогового обеспечения и департамента человеческих ресурсов. К заполнению было предложено две таблицы, которые на начальном этапе полностью покрывают положительные и отрицательные эффекты от внедрения мероприятия. Каждому фактору, в зависимости от своей значимости при внедрении мероприятия, был присвоен коэффициент, что позволит в последующем провести взвешенный анализ результатов использования метода.

В первую таблицу, которая характеризует возможные положительные эффекты, входили следующие факторы:

- финансовое влияние на банк;
- увеличение клиентской базы;
- положительное влияние на клиентов;
- положительное влияние на сотрудников.

При заполнении таблицы были предложены оценки от одного до четырех, а значение оценки обозначает следующее:

- не влияет;
- слабо влияет;
- ощутимо влияет;
- существенно влияет.

Вторая таблица, которая характеризует потенциальные деструктивные последствия и расходную часть, представлена следующими факторами:

- требуется IT доработка;

- требуются изменения процессов;
- требуются человеческие ресурсы;
- потенциальные риски.

При заполнении таблицы так же были предложены оценки негативных факторов по шкале от одного до четырех, а значение оценки обозначает следующее:

- отсутствуют;
- незначительные;
- умеренные;
- существенные.

В начале исследования была выдвинута гипотеза о том, что реализация предлагаемого механизма по оптимизации наиболее вероятна при преобладании положительных оценок над негативными факторами. После заполнения представленных таблиц экспертами было произведено сравнение итоговых баллов за преимущества и недостатки предлагаемых мероприятий. Результаты представлены в виде гистограммы как процентное соотношение положительных и негативных оценок (рисунок 5).

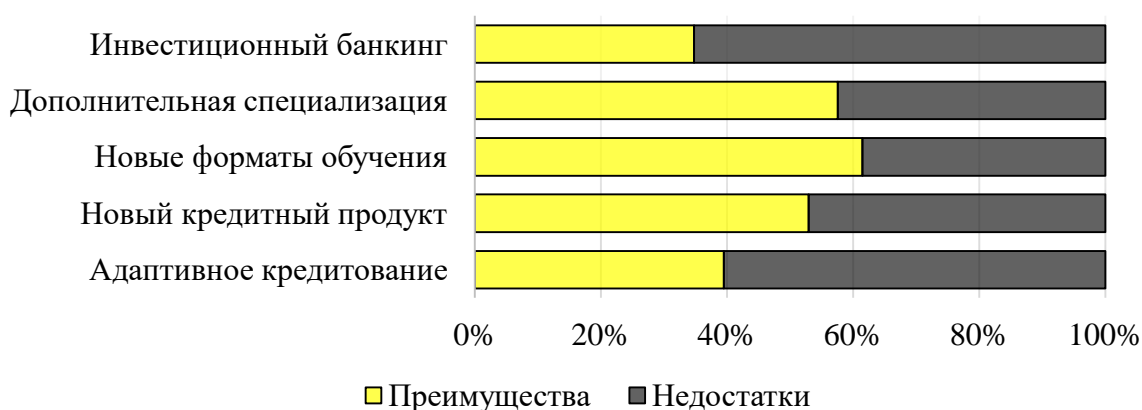


Рисунок 5 – Преимущества и недостатки рекомендованных мероприятий по оптимизации<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Составлено автором по: [18].

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

– хорошую оценку экспертов получила рекомендация по внедрению новых форматов обучения. Объективно данный инструмент оптимизации несет собой минимальные риски и благоприятно скажется на эффективности процесса подготовки и переподготовки кадров, что позволит Банку нарастить свои показатели рентабельности;

– наихудшую оценку эксперты выставили подходу по внедрению инвестиционного банкинга. Этот результат во многом связан с наличием потенциальных рисков. По мнению экспертов, в настоящий момент в Банке отсутствует необходимая инфраструктура для реализации потенциальных задач и требуемый объем человеческих ресурсов, что повлечет за собой увеличение статьи расходов по потенциальной реализации;

– адаптивное кредитование было воспринято более позитивно, но необходимость изменения действующих процессов и согласования изменений с риск-комитетом делают задачу трудновыполнимой. Также разработка соответствующего программного обеспечения для формирования критериев кредитования может потребовать длительного анализа и апробации;

– дополнительная профессиональная специализация получила наилучшие оценки от экспертов, но несет собой определенные риски. Эксперты опасаются за то, что сотрудник может перестать контролировать усилия, которые отводятся на основную часть работы и временами терять концентрацию. Однако в ряде определенных случаев данный подход является уместным: для его реализации не требуется задействования больших ресурсов, а сам Банк не несет значительных финансовых рисков;

– практически весь экспертный состав солидарен с мыслью о том, что Банку необходима разработка нового кредитного предложения для рынка. Так как данная статья отчетности является одной из самых доходных, важно

оставаться в рынке и покрывать все потребности бизнеса в банковских услугах. Сложность данного подхода заключается в необходимости разработки необходимых для автоматического анализа программ и согласование процессов по внесению изменений в продуктовый ряд.

Для дальнейшего анализа возможного экономического эффекта было принято решение продолжить работать с рекомендациями по дополнительной профессиональной специализации, введение новых форматов обучения и разработку нового кредитного продукта. Расчет финансового эффекта от внедрения каждого мероприятия будет основываться на финансовой отчетности Банка на момент 31 декабря 2019 года. С использованием метода сценариев и разработанной ранее модели по исчислению чистой прибыли от увеличения значимого фактора возможно наглядно продемонстрировать как будет реагировать один из основных финансовых показателей в зависимости от внедрения предлагаемых инструментов (таблица 8).

Таблица 8 – Прогнозируемый эффект внедрения нового кредитного продукта<sup>13</sup>

Прогноз	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный
Предполагаемый рост, %	0,0025%	0,005%	0,01%
Предполагаемый рост, тыс. руб.	78 344 516	78 539 889	78 930 634
Рост в сравнении с предыдущим годом, тыс. руб.	195 373	390 746	781 491
Коэффициент модели	49,4817%		
Рост чистой прибыли, тыс. руб.	96 674	193 348	386 695

<sup>13</sup> Составлено автором по: [26, 28]

В настоящее время в Банке обслуживается порядка 120 тысяч клиентов сегмента малого и микро бизнеса: из них около 5% являются пользователями овердрафта. Данный продукт также может быть полезен при привлечении на обслуживание новых клиентов. В среднем, при условии ожидаемого роста от внедрения продукта и постоянности остальных факторов, организация может получить 225 миллионов рублей чистой прибыли.

В случае с обращением к введению системы получения дополнительной профессиональной подготовки и использования технологий подкастинга при расчете экономического эффекта будет использоваться статья расходов «подготовка и переподготовка кадров». В среднем за последние пять лет «Райффайзенбанк» расходует 7 596 тысяч рублей на переподготовку кадров. Изменения суммы затрат по годам, как правило, связано со структурной необходимостью в освоении новых аспектов работы и желанием сотрудников совершенствовать свои профессиональные навыки (таблица 9).

Таблица 9 – Экономический эффект от внедрения новых подходов по переподготовке кадров<sup>14</sup>

Предполагаемая сумма на реализацию программ, тыс. руб.	759,60
Коэффициент из модели	45,02
Рост чистой прибыли, тыс. руб.	34 197

<sup>14</sup> Составлено автором по: [4, 33]

Целесообразно на развитие новых направлений направить не более 10 % от средней суммы, которая выделяется на данную статью расходов. Согласно продемонстрированной ранее модели, рост чистой прибыли от использования данных методик может составить 34 миллиона 197 тысяч рублей.

Таким образом можно сделать вывод, что потенциально представленные рекомендации могут в среднем принести Банку чистую прибыль в размере 260 млн. рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для отечественного финансового сектора АО «Райффайзенбанк» является уникальным примером того, как банк органично и эффективно может функционировать на территории другой страны. Целью диссертационной работы была оценка факторов повышения конкурентоспособности международного банка. Для достижения поставленной задачи были решены следующие задачи:

- рассмотрена отечественная банковская система и проблемные области ее функционирования;
- проанализирован международный банковский управленческий опыт и тенденции его развития;
- определены основные направления по формированию конкурентных преимуществ коммерческими банками;
- структурировано понимание об управленческой деятельности в разрезе функциональных областей и выявлены основные конкурентные преимущества АО «Райффайзенбанк»;
- разработаны инструменты по оптимизации действующих процессов и проанализирован потенциальный экономический эффект от внедрения.

В ходе диссертационного исследования убедительно доказан тот факт, что АО «Райффайзенбанк» активно использует международный трансфер управленческих технологий из материнской компании, что обуславливает стабильное и рентабельное финансовое положение. В процессе написания работы было доказано, что наиболее значимыми факторами при формировании итогового финансового результата для Банка является получение процентного дохода, подготовка и переподготовка человеческих ресурсов и инвестирование в облигации, что отличает международный банк от ближайших конкурентов. Также, проанализировав стратегию поведения Банка на рынке, можно отметить

тот факт, что «Райффайзенбанк» привык конкурировать на рынке не за счет понижения цен на свои услуги, а за счет качества и сервиса оказанных услуг: Банк считает, что каждый из предлагаемых рынку продуктов должен нести собой больше доходов чем расходов, из-за чего стоимость ряда услуг находится выше рыночной. АО «Райффайзенбанк» ярко выделяется на рынке за счет проработанной системы риск-менеджмента и умением качественно оценить приобретаемые активы, предупреждая появление просроченной задолженности. Стоит отметить, что в «Райффайзенбанк» хорошо развита инфраструктура оказания банковских услуг, а в основе инновационного процесса заложено большое количество вертикальных и горизонтальных линий взаимодействий, образующих постоянно генерирующую сеть.

Результатом диссертационного исследования является разработанная многофакторная модель чистой прибыли с хорошими описательными свойствами, благодаря которой стало возможно определить основные факторы для формирования конкурентных преимуществ.

В процессе написания работы были сформулированы рекомендации по оптимизации работы в ключевых для Банка направлениях, с целью совершенствования текущих конкурентных преимуществ. Предложенные рекомендации были представлены экспертам из состава руководящего звена Банка. Были выявлены позитивные и негативные факторы предложенных рекомендаций, а самым успешным методикам была дана стоимостная оценка.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Инструкция ЦБР от 23 июля 1998 г. N 75-И "О порядке применения федеральных законов, регламентирующих процедуру регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности" // Вестник Банка России. - 12 августа 1998 г. - №55.
2. Абунавас Х. А., Берестнева О. Г. Модели и алгоритмы адаптации субъектов профессиональной деятельности к условиям производственной среды //Известия Томского политехнического университета. – 2014. – Т. 314. – №. 5. – С. 216-220.
3. Артамонова Л.Н. Организационный стресс у сотрудников банка / Л.Н. Артамонова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета [Текст]: Сер. 14, Психология. – №1. – 2013. – С. 39–52.
4. Белоусова Е. Ю. Развитие системы управления персоналом на основе мотивации и адаптации новых сотрудников // Актуальные проблемы управления стимулированием инновационной активности и повышением финансовой грамотности молодежной бизнес-среды кадров. – 2015. – С. 139.
5. Бекетов Н.В., Яковлева Н.И. Развитие национальной инновационной системы и перспективы технологического развития Российской экономики // Дайджест – Финансы. – 2010. - № 12(192). – С. 7-14.
6. Бирюков А.Л., Савостова Т.Л. Управление информационно-экономическим аспектом трансфера технологий // Право и управление. XXI век. – 2010. - № 3 (16). – С. 39-42.
7. Гаврилова Н.М. Территория инновационного развития России // Финансовый журнал. Инновации. – 2012. - № 4. – С. 81-90.
8. Греф Г. О. Технологические сдвиги и экономическая динамика: что происходит на самом деле? Часть 1 // VIII Гайдаровский форум «Россия и мир: выбор приоритетов» (Москва, 12-14 января 2017 г.)

9. Григорьев Ю.П. ИННОВАЦИИ – ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ // Инновационный менеджмент. – 2011. - № 3. – С. 51-55.
10. Диц М., Швакман И. На пороге преобразований: пора ускоряться // Вестник McKinsey. 2013. № 29.
11. Егоров, А.В. Адаптация российского финансового сектора к кризисной ситуации на мировом финансовом рынке./А.В. Егоров, И.Л. Меркурьев, Е.Н. Чекмарева.//Деньги и кредит. – 2014. - №8. – с.20-30.
12. Ерусалимский В.М., Иода Е.В. К вопросу о сущности и элементах региональной инновационной подсистемы // Социально-Экономические явления и процессы. – 2013. - № 5 (021). – С. 21-25.
13. Капитан В., Борисова Л. Инновационное развитие России и роль трансфера технологий в этом процессе // Вестник института экономики Российской академии наук. – 2012. - № 3. – С. 176.
14. Кокуйцева Т.В., Морозов И.Н. Механизмы управления трансфером технологий на пространстве Содружества Независимых Государств // Вестник Академии. – 2012. - № 2. – С. 46-48.
15. Кох Л.В. Особенности применения сбалансированной системы показателей для оценки эффективности банковских инноваций// Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе: Материалы X межвузовской конференции аспирантов и докторантов. Часть 1. - СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2008. -0,33 п.л.
16. Кох Л.В. О применении Интернет-технологий в коммерческих банках / Л.В. Кох // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. - 2008. - № 5. - 0,7 п. л.
17. Кох Л.В. Опыт использования Интернет-банкинга в мире // Научные исследования и инновационная деятельность: материалы научно-практической конференции. - СПб.: Изд-во Политех, ун-та, 2008. - 0,3 п. л.

18. Кох Л.В. Инновации в банковской сфере // Актуальные проблемы финансов и банковского дела: Сборник научных трудов. - СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2008. Выпуск 11. - 0,38 п. л.
19. Кох Л.В. Мировой опыт использования Интернет в банковском бизнесе // Актуальные вопросы современной науки: Сборник научных трудов. - Новосибирск: Изд-во «СИБПРИНТ», 2008. Выпуск 2. - 0,5 п. л.
20. Кох Л.В. Влияние дерегулирования и либерализации на развитие банковского бизнеса // Россия в глобальном мире: Социально-теоретический альманах. Приложение к журналу для учёных «Клио». - СПб.: Нестор, 2011. - № 15 - 0,3 п. л.
21. Кох Л.В. Развитие Интернет-банкинга в Республике Корея / Л.В. Кох // New tendencies in the development of international business. Proceedings of the 5th International Joint Conference in 2 volumes. - Seoul: Publishing House of Logos; Publishing House of VSUES, 2007. - Vol. 1. - 0,7 п.
22. Кудряшов В. С. Современные способы продвижения банковских услуг при взаимодействии с потенциальными клиентами / В. С. Кудряшов Д.В. Луханин // *Juvenis scientia*. – 2017. – № 3. – С. 6-10
23. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц. – М. : Прогресс, 1981. – 250 с.
24. Магура М. И. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 288 с
25. Мазин, Е. Вкладчики не мелочатся / Е. Мазин // *Бизнес*. – 2014. – №6. – С. 12.
26. Матвеев А.В. Матвеев В.В. Системно-кибернетический подход к определению понятия «безопасность» // *Национальная безопасность и стратегическое планирование*. - 2015. - №1(9). - с.18-25.
27. Матовников, М. Ю. Усиление монополии Сбербанка вызвано изменением структуры розничного рынка / М. Ю. Матовников // *Банковское дело*. – 2014. – №8. – С.16.

28. Матюхин, Г. Еще раз о стратегии банковской реформы в России / Г. Матюхин // Банковское дело. – 2014. – № 10. – С. 22 – 25.
29. Митяков С., Митякова О., Максимов Ю. Инновационное развитие экономической системы: оценка эффективности трансфера технологий // Инновационная экономика. - 2016. - № 7 (94). – С. 84-86.
30. Моисеев, С.И. Политика поддержания финансовой стабильности.// Вопросы экономики. - №11. – 2014. – с.51-61.
31. Моисеев, С.И. Политика валютного курса и политический выбор России.//Банковское дело. - №3. – 2009. – с. 32-40.
32. Моисеев, С.И. Макропруденциальная политика: цели, инструменты и применение в России.// Банковское дело. - №5. – 2011. – с.12-20.
33. Моргунов, В.И. Основные аспекты финансовой стабильности российской экономики.//Деньги и кредит. – 2010. - №4. – с.29-41
34. Парфенов, К.Г. Банковский учет и операционная техника в коммерческих банках / К. Г. Парфенов. – М.: Интел – синтез, 2014. – 458 с.
35. Пивоварова М.А. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности. – М.: Институт перспектив и проблем страны, 2013. – 458 с.
36. Плотников А.Н., Казакова И.В. Основы внешнеэкономической деятельности в рыночной экономике. – Саратов.: СПТУ, 2012. – 248 с.
37. Погодаева Т.В., Симонова М.В. Развитие процессов трансфера и коммерциализации технологий как условие формирования в России экономики инновационного типа // Вестник Тюменского государственного университета. – 2010. - № 4. – С. 178-186.
38. Покровская В.В. Международные коммерческие операции и их регламентация. – М.: ИНФРА-М, 2013.
39. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. – М.: Юристъ, 2013.
40. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В, Савицкая. – Мн. : Новое знание, 2000. – 688 с.

41. Селявина, Е.А. Оценка эффективности государственных финансовых институтов пространственного развития: опыт России [Текст] / Е.А. Селявина // Пространственная Экономика. – 2015. – №1. – С. 91-108.
42. Сироткин А.Ю. Некоммерческие партнерства в инновационной деятельности: задачи и опыт функционирования // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2013. - № 2. – С. 62-67.
43. Степанова Е.Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учеб. пособие / Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская. - М.: ИнфраМ, 2002. - 340 с.
44. Суворинов А.В. Основные результаты и проблемные вопросы развития в Российской Федерации национальной инновационной системы // Инновационная Россия. – 2012. - № 9. – С.7-12.
45. Терехова С.В. Трансфер технологий как элемент инновационного развития экономики // Проблемы развития территории. – 2010. - № 4 (50). – С. 31-36.
46. Терехова С.В., Волкова Л.А. Принципы и практика функционирования зарубежных центров трансфера технологий. // Инновационное развитие: экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2011. - № 1 (13). – С. 101-107.
47. Фабричный С.А. Деньги, банки и банковские операции / С.А. Фабричный С.А. и др. – Воронеж: ИНФА, 2005.- 219 с.
48. Черкасов В.Е. Финансовый анализ в коммерческом банке. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 272 с.
49. Черников Г.П. Дискуссия по проблемам содержания, истории и современного развития «новой экономики» // «Новая экономика»: сущность, достижения, противоречия: Материалы студенческой научно-практической конференции МГИМО (У). – М.: МГИМО (У) МИД России, 2001
50. Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело Лтд, 2000. – 320 с.

51. Швед Д. Е. О понятиях «банковский продукт» и «банковская услуга» / Д. Е. Швед // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 56-64.
52. Ширинская Е.Б. Операции коммерческих банков и зарубежный опыт /. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 290 с.
53. Шляхто И.В. Оценка инновационного потенциала региона // Управление общественными и экономическими системами. – 2007. - № 1.
54. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала / В. Р. Шмидт. – М. : Издательство Речь, 2008. – 160 с.
55. Nayati, BT, BPTT 3133 Technology Transfer in Business [электронный ресурс]. URL: [http://www.slideshare.net/nabilahnajah/sem-5-tt-week-1?from\\_search=1](http://www.slideshare.net/nabilahnajah/sem-5-tt-week-1?from_search=1). (дата обращения: 02.10.2019).
56. Lakshminarayanan, A, Technology Transfer by AltacitGloba [электронный ресурс]. URL: <http://www.slideshare.net/altacitglobal/technology-transfer-9641953>. (дата обращения: 02.10.2019).
57. Main Science & Technology Indicators (MSTI) [электронный ресурс]. URL: [www.oecd.org/dataoecd/18/38/41559779.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/18/38/41559779.pdf) (дата обращения: 08.10.2017).
58. ProPharma Group, Approach to Technology Transfer [электронный ресурс]. URL: [http://www.slideshare.net/ProPharmaGroup/approach-to-technology-transfer-bob-beall-19009502?from\\_search=3](http://www.slideshare.net/ProPharmaGroup/approach-to-technology-transfer-bob-beall-19009502?from_search=3) (дата обращения: 28.12.2019).
59. Science&Innovation:Russia OECD [электронный ресурс]. URL: [www.oecd.org/dataoecd/18/38/41559779.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/18/38/41559779.pdf) (дата обращения: 17.11.2019).
60. WIPO Statistics Database: Statistics on Patents [электронный ресурс]. URL: <http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/> (дата обращения: 15.10.2019).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Выборка для проведения эконометрического анализа

NI	Interest from loans	Securities	Advertising	Studying	Deposits	Year
37 542 830	78 149 143	11 027 325	-2 053 379	-3 248	347 569 091	2019
30 363 488	57 693 103	8 935 525	-1 448 603	-2 534	272 785 230	2019
19 882 559	38 894 743	5 566 224	-1 011 177	-2 074	303 949 176	2019
15 606 363	20 803 473	2 580 029	-456 475	-945	246 708 548	2019
26 915 393	62 248 695	9 129 096	-1 729 585	-7 010	291 588 783	2018
15 863 289	44 372 745	7 283 903	-1 137 670	-6 015	190 969 102	2018
10 730 477	28 704 140	4 046 208	-646 345	-4 898	172 361 574	2018
9 469 589	13 881 978	1 429 977	-281 825	-2 614	164 048 516	2018
23 191 458	57 613 271	4 674 314	-1 573 761	-4 093	187 779 088	2017
18 358 837	43 079 687	3 241 316	-1 182 426	-2 768	179 396 481	2017
13 883 808	28 002 389	2 028 837	-769 475	-1 905	184 629 208	2017
6 185 413	13 935 176	990 240	-338 881	-1 271	175 231 002	2017
23 933 091	56 339 863	3 969 746	-870 845	-9 285	202 198 025	2016
18 971 577	40 144 735	2 909 585	-581 996	-8 324	221 796 380	2016
11 423 006	26 793 303	1 984 830	-435 429	-3 868	230 365 139	2016
2 626 085	13 842 182	971 757	-274 150	-2 389	240 211 262	2016
20 139 055	50 422 801	2 509 691	-1 133 967	-11 953	271 454 243	2015
10 004 522	40 041 636	1 992 990	-755 978	-10 246	286 365 464	2015
4 303 907	29 660 471	1 476 289	-377 989	-8 538	250 262 799	2015
3 894 807	12 605 700	627 423	-283 492	-2 988	259 016 615	2015
24 788 043	51 717 949	4 301 498	-762 135	-11 417	260 484 163	2014
16 064 517	38 788 462	3 226 124	-571 601	-8 563	219 754 828	2014
9 248 207	25 858 975	2 150 749	-381 068	-5 709	215 074 360	2014
6 826 913	12 929 487	1 075 375	-190 534	-2 854	242 997 758	2014
24 957 848	44 034 522	4 692 663	-817 908	-20 467	242 258 445	2013
15 567 231	33 025 892	3 519 497	-613 431	-15 350	245 595 850	2013
7 599 738	22 017 261	2 346 332	-408 954	-10 234	235 136 328	2013
7 572 788	11 008 631	1 173 166	-204 477	-5 117	190 880 888	2013
16 691 569	34 189 973	3 926 140	-475 600	-18 318	201 757 262	2012
11 010 465	25 642 480	2 944 605	-356 700	-13 739	209 729 180	2012
5 854 639	17 094 987	1 963 070	-237 800	-9 159	232 294 011	2012
4 403 531	8 547 493	981 535	-118 900	-4 580	195 907 464	2012
15 203 188	29 903 837	5 739 929	-412 870	-24 614	224 300 501	2011
8 941 483	22 427 878	4 304 947	-309 653	-18 461	235 640 396	2011

4 037 793	14 951 919	2 869 965	-206 435	-12 307	180 342 745	2011
2 995 013	7 475 959	1 434 982	-103 218	-6 154	151 685 174	2011
10 094 263	27 202 680	5 346 750	-320 040	-18 284	146 434 321	2010
6 811 070	20 402 010	4 010 063	-240 030	-13 713	123 788 375	2010
8 429 623	13 601 340	2 673 375	-160 020	-9 142	120 340 583	2010
2 700 521	6 800 670	1 336 688	-80 010	-4 571	114 107 531	2010
4 113 240	37 869 327	4 617 996	-572 017	-35 082	137 222 501	2009
1 309 576	28 401 995	3 463 497	-429 013	-26 312	133 847 657	2009
577 169	18 934 664	2 308 998	-286 009	-17 541	133 815 494	2009
-1 164 381	9 467 332	1 154 499	-143 004	-8 771	117 444 109	2009
870 056		216 797			14 212 152	
666	1 872 695 374	436	-5 607 475	-182 857	367	2019
665 371		164 334			15 433 984	
106	1 372 361 110	537	-3 182 831	-104 956	381	2019
444 159		107 133			15 188 557	
907	910 661 052	401	-1 969 827	-59 270	112	2019
218 170					15 161 613	
999	433 235 318	51 017 272	-379 271	-26 506	106	2019
811 103		185 568			14 643 861	
711	1 760 693 632	021	-4 653 942	-157 850	757	2018
612 735		135 964			14 003 355	
587	1 297 447 309	079	-2 910 042	-86 996	216	2018
397 783					13 126 227	
210	850 305 148	87 679 300	-1 494 602	-54 647	823	2018
195 859					12 417 441	
235	414 764 781	42 855 535	-230 752	-21 787	661	2018
674 119		157 038			12 506 237	
836	1 720 108 969	365	-3 237 806	-170 603	363	2017
495 841		114 231			12 169 596	
094	1 284 763 169	552	-1 357 208	-97 157	907	2017
316 963					11 901 789	
837	850 288 944	72 205 639	-718 802	-65 274	437	2017
154 989					11 661 410	
329	422 031 834	34 990 831	-165 345	-27 257	508	2017
516 987		148 211			12 255 940	
788	1 821 119 093	712	-2 678 702	-155 494	323	2016
376 649		112 279			12 230 105	
546	1 371 762 810	196	-1 328 105	-80 317	016	2016
229 409					12 164 166	
972	918 467 674	75 341 038	-890 434	-47 491	004	2016
100 443					12 568 127	
830	468 385 818	38 043 053	-225 010	-12 696	093	2016
236 256		130 400			13 158 624	
123	1 748 674 156	290	-2 754 327	-227 194	754	2015
144 432					12 268 611	
688	1 296 205 556	96 412 911	-1 664 739	-135 891	131	2015
81 583 122					10 605 871	
	851 363 955	64 889 722	-1 045 167	-81 670	463	2015
26 319 633					10 632 677	
	428 885 112	33 443 939	-338 610	-33 268	530	2015
305 703		129 253			10 594 210	
229	1 425 424 764	932	-5 302 821	-349 002	401	2014



286 692 267	1 026 841 928	95 877 161	-3 570 095	-217 051	9 047 999 673	2014
186 415 816	665 103 647	64 101 873	-2 630 683	-128 072	8 614 109 940	2014
99 348 658	322 093 381	32 290 859	-1 006 316	-45 852	8 459 505 781	2014
392 634 997	1 139 021 159	115 476 227	-5 608 966	-585 310	8 031 031 146	2013
286 166 783	827 818 309	84 500 759	-3 852 040	-371 056	7 701 701 666	2013
191 800 170	536 178 558	55 145 762	-2 506 773	-186 854	7 534 496 658	2013
97 429 462	261 833 640	27 075 351	-1 015 372	-53 011	7 040 861 340	2013
344 415 915	925 500 656	101 957 083	-6 480 152	-655 537	6 931 852 836	2012
269 289 280	667 033 738	74 879 674	-4 025 783	-443 130	6 474 080 206	2012
182 978 652	425 112 491	48 858 654	-2 463 968	-256 116	6 236 557 759	2012
97 400 949	202 754 155	24 190 312	-950 182	-51 317	5 754 085 942	2012
321 891 079	670 181 695	100 445 369	-4 348 358	-271 136	5 551 884 791	2011
254 308 178	481 318 278	75 504 879	-2 035 344	-162 478	5 159 704 213	2011
171 337 146	312 458 957	50 768 718	-1 208 646	-91 721	4 994 921 139	2011
83 863 801	152 394 316	25 556 489	-434 932	-30 049	4 782 589 297	2011
183 588 076	626 451 369	103 525 329	-2 469 798	-200 316	4 731 862 731	2010
106 831 777	468 759 391	77 226 977	-1 604 007	-113 446	4 350 990 592	2010
60 681 697	319 080 067	51 177 503	-1 163 748	-67 296	4 201 191 416	2010
43 154 575	168 188 807	24 428 929	-450 028	-24 101	3 976 184 758	2010
36 204 684	698 574 895	55 105 678	-1 880 239	-166 305	3 924 143 010	2009
9 126 483	522 054 094	36 696 994	-1 065 756	-111 528	3 554 730 517	2009
5 304 924	346 352 464	22 142 408	-632 127	-81 146	3 555 275 110	2009
309 088	169 111 637	10 463 829	-222 036	-26 089	3 521 070 788	2009
51 052 467	209 041 399	31 850 664	-1 121 991	-9 748	1 291 138 742	2019
54 694 908	154 412 893	22 612 128	-521 971	-4 984	1 175 491 294	2019
13 706 908	100 932 833	15 500 580	-155 505	-3 346	1 108 042 575	2019
44 922 213	49 058 240	8 098 878	-29 167	-1 267	1 141 455 619	2019
110 768 219	168 694 645	30 331 879	-2 807 250	-11 824	1 148 483 350	2018
80 647 389	121 558 206	20 727 808	-1 731 251	-6 836	1 065 974 799	2018
61 354 546	78 154 489	12 621 116	-521 949	-4 766	1 047 613 927	2018
14 136 067	36 954 500	6 098 161	-128 065	-1 761	888 452 987	2018
50 686 343	141 520 951	28 907 406	-1 995 266	-66 310	918 222 915	2017
9 666 830	102 920 732	22 096 702	-1 321 501	-53 925	1 008 045 564	2017
19 273 250	66 170 913	10 795 586	-519 339	-5 370	968 001 633	2017
-9 836 224	31 726 003	5 262 993	-154 150	-2 273	834 153 009	2017
5 117 577	139 964 637	21 039 144	-764 324	-10 789	805 965 234	2016
-11 617 030	105 501 401	15 693 798	-318 379	-6 921	704 857 643	2016

-11 782 940	71 289 748	10 620 132	-181 571	-3 490	733 461 715	2016
-11 930 879	36 732 589	5 447 100	-76 516	-1 710	776 379 967	2016
49 591 411	149 332 090	14 984 881	-832 545	-9 051	864 630 196	2015
27 679 459	111 448 461	10 401 205	-349 209	-6 215	809 805 234	2015
-16 701 824	73 129 425	6 752 194	-215 919	-3 547	719 054 100	2015
-182 117	37 566 571	3 989 042	-58 679	-1 169	711 410 595	2015
48 823 474	126 842 166	12 076 764	-1 099 702	-12 771	677 405 104	2014
42 350 895	89 388 334	8 391 290	-462 287	-8 826	615 631 915	2014
16 072 117	56 462 253	5 498 606	-269 895	-4 740	554 042 050	2014
10 951 544	27 523 802	2 842 345	-54 533	-1 088	478 128 696	2014
30 989 899	107 566 638	8 108 013	-687 969	-10 196	510 101 238	2013
23 333 300	79 248 135	5 474 911	-440 129	-3 363	497 188 774	2013
15 263 211	51 450 267	3 577 085	-195 558	-2 254	520 661 056	2013
12 097 075	24 774 793	1 823 666	-28 392	-327	470 566 652	2013
21 698 616	78 170 297	7 476 168	-534 247	-3 400	523 443 021	2012
18 621 570	54 588 833	5 623 804	-278 129	-2 301	414 914 055	2012
14 988 392	34 287 965	3 855 696	-145 167	-1 340	359 032 874	2012
6 182 202	16 458 189	1 804 133	-30 742	-523	328 140 609	2012
11 209 403	56 902 709	7 704 487	-442 640	-7 584	375 290 101	2011
6 939 756	40 742 885	6 111 373	-229 649	-5 397	404 355 913	2011
1 888 206	26 364 959	4 092 126	-95 047	-2 399	352 135 727	2011
3 995 587	12 761 797	1 974 141	-20 108	-413	299 097 356	2011
2 993 431	48 309 496	6 601 955	-345 965	-5 573	341 013 781	2010
1 844 186	35 637 349	4 612 977	-180 462	-3 045	309 734 775	2010
2 161 319	23 018 170	2 983 691	-109 831	-2 145	268 866 894	2010
3 112 336	11 240 564	1 511 863	-40 855	-569	247 961 054	2010
-658 842	53 362 343	6 251 710	-284 911	-4 190	243 877 298	2009
-1 969 135	42 380 142	4 728 761	-222 690	-2 385	244 436 282	2009
-2 245 499	30 066 362	3 211 788	-144 023	-1 576	267 206 789	2009
105 513	15 984 430	1 523 344	-30 424	-502	262 285 608	2009
208 296 649	921 153 369	48 800 504	-14 957 256	-22 861	7 500 239 134	2019
134 009 821	668 300 499	35 501 187	-8 201 300	-13 156	7 737 840 145	2019
112 029 809	438 169 107	23 349 579	-5 022 299	-8 044	7 520 349 593	2019
50 169 419	209 286 934	10 824 908	-1 549 252	-3 768	6 986 581 387	2019
256 606 079	834 373 414	46 751 891	-10 677 674	-16 565	7 146 399 454	2018
132 432 944	608 790 627	35 335 725	-3 694 154	-9 654	7 137 828 482	2018
84 281 097	394 519 090	24 601 060	-2 036 784	-8 149	7 114 227 014	2018
40 907 769	195 353 126	12 933 580	-1 182 021	-1 671	6 719 645 760	2018
104 111 541	540 453 773	76 070 253	-8 502 348	-9 220	4 292 382 082	2017
85 101 537	401 399 399	61 535 573	-3 808 710	-6 593	4 742 549 788	2017
27 226 730	269 942 892	43 860 525	-2 972 030	-4 594	4 206 418 306	2017
8 049 820	136 874 789	23 379 536	-199 605	-3 209	4 246 139 930	2017

70 006 585	540 453 773	76 070 253	-8 502 348	-9 220	3 751 681 796	2016
45 795 163	401 399 399	61 535 573	-3 808 710	-6 593	4 270 144 166	2016
39 825 930	269 942 892	43 860 525	-2 972 030	-4 594	4 104 184 481	2016
20 490 237	136 874 789	23 379 536	-199 605	-3 209	3 075 537 355	2016
48 580 668	427 041 773	102 276 602	-5 602 021	-14 729	3 409 267 997	2015
56 447 751	311 885 095	71 830 975	-3 559 886	-11 667	3 308 998 671	2015
21 055 069	200 364 560	44 544 746	-1 604 556	-11 119	2 785 592 981	2015
-5 139 272	98 078 621	24 951 825	-43 338	-4 099	3 115 293 432	2015
20 007 291	263 718 000	37 527 861	-5 944 441	-13 292	2 756 340 073	2014
73 189 543	182 574 871	25 117 279	-2 487 583	-8 488	2 366 301 275	2014
57 954 606	115 970 117	16 109 487	-541 124	-7 622	1 948 356 835	2014
5 707 804	55 021 488	7 556 634	-219 074	-2 402	1 882 756 345	2014
35 119 013	196 806 993	31 611 786	-4 313 317	-7 167	1 485 235 509	2013
48 322 185	142 173 635	24 530 058	-3 163 721	-4 137	1 663 581 045	2013
45 874 362	88 701 090	16 792 199	-1 600 648	-2 544	1 601 949 687	2013
1 403 159	41 927 938	7 906 443	-76 289	-575	1 325 433 212	2013
21 561 122	151 238 955	23 464 350	-4 485 643	-10 595	1 226 438 114	2012
14 040 352	111 768 309	16 243 265	-2 771 491	-6 613	1 336 903 173	2012
18 632 313	73 568 640	11 304 568	-1 618 259	-3 271	1 303 131 832	2012
9 418 841	37 299 497	5 376 981	-165 099	-533	1 118 237 803	2012
21 061 116	125 201 863	25 972 615	-2 022 690	-6 517	1 495 201 092	2011
20 751 343	88 498 444	18 822 950	-1 225 989	-4 543	1 533 869 131	2011
22 117 596	56 961 853	11 896 847	-590 676	-2 366	1 229 701 052	2011
12 777 097	27 235 135	5 198 607	-63 233	-592	1 122 582 056	2011
47 647 359	134 323 895	18 667 545	-1 976 328	-6 270	950 643 856	2010
33 100 511	106 011 730	14 554 886	-1 141 155	-5 212	932 590 489	2010
27 180 427	73 780 151	10 149 888	-729 374	-3 953	821 648 738	2010
13 827 426	37 011 845	6 028 953	-127 793	-2 919	737 061 110	2010
14 417 889	178 634 300	21 915 931	-973 121	-8 906	679 449 232	2009
-5 619 570	133 878 744	15 210 512	-387 175	-2 916	755 499 766	2009
-23 188 156	88 254 075	10 103 785	-198 144	-1 863	783 398 926	2009
1 991 153	44 728 909	4 608 552	-38 823	-622	652 957 458	2009

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Результаты экспертных оценок (по шкале от 1 до 4)

Параметры	Вес	Рост кредитного портфеля за счет адаптивного кредитования	Новый кред. продукт	Новые форматы обучения	Доп. проф. специализация	Инвест. банкинг
Финансовое влияние на банк	0,3	26	26	14	14	14
Увеличение клиентской базы	0,3	14	21	7	8	21
Положительное влияние на клиентов	0,2	21	21	16	15	14
Положительное влияние на сотрудников	0,2	7	7	28	28	7
Итоговая оценка	1	17,6	19,7	15,1	15,2	14,7

Параметры	Вес	Рост кредитного портфеля за счет адаптивного кредитования	Новый кред. продукт	Новые форматы обучения	Доп. проф. специализация	Инвест. банкинг
Требуется IT доработка	0,25	27	28	14	14	28
Требуется изменения процессов	0,25	28	14	7	14	27
Требуется человеческие ресурсы	0,1	20	14	14	14	26
Потенциальные риски	0,4	28	14	7	7	28
Итоговая оценка	1	26,95	17,5	9,45	11,2	27,55