СОДЕРЖАНИЕ

Введение …… 3
1. Теоретические основы конкурентоспособности банка ……..... 7
1.1. Понятие и виды конкуренции в банковской сфере…….……. 7
1.2. Конкурентоспособность банка и факторы, оказывающие на нее влияние …….…..…..…… 17
1.3. Методы оценки конкурентоспособности коммерческих банков ……..…….……...… 23
Выводы …….. 31
2. Оценка конкурентоспособности ПАО «Московский кредитный банк» ……..… 33
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «МКБ» ……...……. 33
2.2. Оценка уровня конкурентоспособности ПАО «МКБ»…..….. 40
2.3. Оценка конкурентной позиции ПАО «МКБ» ……..….. 47
Выводы …….. 53
Заключение …… 55
Список использованных источников и литературы ……..…….....… 59
Приложения ……... 66

ВВЕДЕНИЕ

Изменение экономических отношений в России, происходящее на протяжении последних двух десятилетий, шло параллельно с изменениями в экономике, финансах и банковско-кредитной системе страны. На сегодняшний день банковско-кредитная система является одной из важнейших сфер экономики РФ, поскольку именно банковская система обеспечивает платежи и расчеты. Преимущественно все коммерческие сделки проводятся с использованием вкладов, кредитов и инвестиций. При этом банки выступают финансовыми посредниками. В этом случае их функция заключается в накоплении и перераспределении средств, полученных от населения и юридических лиц, в кредиты для населения и юридических лиц. На перспективы и возможности развития банковско-кредитной системы России оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы. В первую очередь, среди внутренних факторов развития необходимо отметить конкуренцию.

В настоящее время проблема развития конкуренции и повышения конкурентоспособности коммерческих банков страны является одной из наиболее острых проблем банковской деятельности в России. Этот вопрос является довольно важным и нуждается в разрешении. Добросовестная конкуренция является фактором, от которого зависит не только развитие банковской системы, но и стабильность экономической системы страны в целом. При этом, нужно отметить, что политика ЦБ РФ в последнее время направлена на сокращения числа банков, что, безусловно, оказывает влияние на конкуренцию в банковской сфере. Именно поэтому изучение конкурентоспособности коммерческих банков представляется актуальной темой.

Степень изученности проблемы. Значимость конкуренции в банковской сфере подчеркивается многими учеными и исследователями (О.А. Ковалевой,

А.Г.Бачаловым, Г.О.Самойловым, А.Ю. Юдановым, В. В. Спицыным, Д.Н.Цаплевым и др.). По мнению многих из них, будущее развитие банковской системы страны зависит от обеспечения такого регулирования банковской деятельности, которое было бы направлено на создание в данной системе цивилизованной конкуренции.

Актуальные и современные проблемы конкурентоспособности также анализируются российскими учеными, в частности, некоторые авторы рассматривают вопрос влияния политических и экономических санкций на конкурентоспособность коммерческих банков в условиях кризиса экономики. Например, этот вопрос поднимает М.А. Бобрик в своем труде «Санкции против России и проблемы кредитного процесса: какая взаимосвязь?» Однако требуется обновление методического аппарата изучения методик оценки конкурентоспособности коммерческими банками в современных кризисных ситуациях.

Объектом исследования являются экономические отношения, складывающиеся в процессе банковской конкуренции. Предметом исследования является конкурентоспособность коммерческого банка ПАО «Московский кредитный банк».

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности коммерческого банка ПАО «Московский кредитный банк».

Поставленная цель требует выполнения следующих задач:

- раскрыть понятие и виды конкуренции в банковской сфере;

- рассмотреть конкурентоспособности банка и факторы, оказывающие на нее влияние;

- рассмотреть методы оценки конкурентоспособности коммерческих банков;

- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «МКБ»;

- оценить уровень конкурентоспособности ПАО «Московский кредитный банк».

Теоретической и методологической основой послужили труды российских ученых Александровой Н., Лаврушина О.И., Дубинина С.К., Ермакова С.Л., Кабушкина С.Н. и др. Для написания данной работы были использованы следующие методы: обобщения, синтеза и сравнения, применены математические и статистические методы.

Информационную базу исследования, изложенного в данной работе, составили нормативно-правовые акты, материалы Федеральной службы государственной статистики и другие статистические источники, отраслевые каталоги и справочники научно-публикационная литература, Интернет-ресурсы, а также финансовая отчетность банка и основные положения банка.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования выводов и рекомендаций по совершенствованию позиции ПАО «Московский кредитный банк» на банковском рынке. Полученные результаты могут пригодится для повышения эффективности кредитной политики данного банка.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемой литературы.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, ее цель и задачи, определены объект и предмет исследования.

В первой главе «Теоретические основы конкуренции в современной банковской сфере» определены понятия и виды конкуренции на банковском рынке, рассмотрена конкурентоспособность коммерческих банков, факторы, влияющие на нее, а также представлены методы оценки конкурентоспособности.

Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика ПАО «МКБ», проанализирован уровень конкурентоспособности ПАО «Московский кредитный банк».

В заключении сформулированы основные выводы и предложения, которые обусловлены результатами проведенного исследования.

Работа представлена на 65 страницах, содержит 13 таблиц, 3 рисунка и 4 приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА

1.1. Понятие и виды конкуренции в банковской сфере

При определении сущности конкуренции в банковской сфере необходимо отметить, что существуют различные понятия - банковская конкуренция, конкуренция в банковской сфере или на рынке банковских услуг.

Конкуренция в банковской сфере является экономическим процессом взаимодействия, взаимосвязи и соперничества кредитных организаций, посредством которого создается возможность реализации банковских продуктов и услуг, получения максимальной прибыли и наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов. Подчеркнем, что в экономической литературе вопрос о банковской конкуренции относится к дискуссионным, что объясняется отсутствием общепринятого определения «конкуренция». Так, например, Н.Б.Куршакова предлагает понимать под банковской конкуренцией «процесс соперничества коммерческих банков, каждый из которых стремится завоевать свою нишу и постоянно поддерживать ее как можно дольше, а при изменениях банковского рынка – совершенствовать ее разными способами и приемами»[1]. Другие ученые понимают под банковской конкуренцией динамичный процесс соперничества субъектов банковского рынка по поводу обеспечения прочных позиций на данном рынке.

Большое количество ученых согласны с мнением А.Г.Бачалова, который определяет банковскую конкуренцию в качестве механизма функционирования и развития всего рынка банковских услуг[2]. Банковская конкуренция представляет собой исторически закономерный процесс, осуществляемый посредством функционирования субъектов общества, основанный на

[1] Куршакова Н.Б. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности услуг региональных банков: Дис. … д-ра экон. наук. Спб., 2014. –С.30
[2] Бачалов А.Г., Самойлов Г.О. Банковская конкуренция /А.Г.Бачалов, Г.О.Самойлов – М.: Экзамен, 2016 –С.98

понимании экономических законов и направленный на реализацию различных экономических интересов в рамках выбранных моделей финансового поведения кредитно-финансовых институтов. По мнению некоторых авторов, к субъектам банковской конкуренции относятся не только банки, но и другие финансовые и нефинансовые институты, являющиеся участниками банковского рынка. В связи с этим необходимо различать «банковскую конкуренцию» и «межбанковскую конкуренцию».

Нужно отметить, что по вопросу отождествления понятий «банковская конкуренция» и «межбанковская конкуренция» у исследователей нет единого мнения. Например, О.А. Ковалева считает, что нельзя отождествлять данные определения, так межбанковская конкуренция предполагает, что только банки является основными конкурентами, при этом в понятие банковской конкуренции входят отношения между и небанковскими кредитно-финансовыми институтами (например, к ним относятся инвестиционные фонды, страховые компании, кредитные кооперативы, ломбарды и т.д.)[1]. Так же считает и А.С. Сметанкин[2]. По его мнению, в состав банковской конкуренции входит межбанковская конкуренция и все отношения между банками и небанковскими финансово-кредитными организациями, а также конкуренция небанковских организаций друг с другом.

При этом имеются и другие взгляды экспертов по проблеме соотнесения определений банковской и межбанковской конкуренции. Например, Д.Н. Цаплев в работе «Особенности транзакционного подхода в анализе межбанковской конкуренции» проводит систематизацию межбанковской конкуренции, где подмечает разделение межбанковской конкурентной борьбы согласно уровня однородности её субъектов: на отраслевую, возникающую только среди коммерческих банков, и межотраслевую – среди коммерческих

[1] Ковалева О.А. Тенденции развития межбанковской конкуренции на современном этапе /О.А.Ковалева // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. 181 – №3 (049). – С. 74

[2] Сметанкин А.С. Основные направления развития конкурентной стратегии кредитных организаций / Электронное научное издание «Труды МЭЛИ: электронный журнал». – 2016. // Электронный ресурс. – URL: http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_3/32_3v_smetankin.doc

банков, небанковских кредитных учреждений и финансовых институтов.[3]. При рассмотрении конкуренции, где участвуют не только банков, но и другие субъекты, Д.Н. Цаплев выделяет отдельный вид межбанковской конкуренции, при этом не разделяя четко понятия «банковская конкуренция» и «межбанковская конкуренция». Можно заключить, что подобные мнения существуют, но значительная часть ученых и исследователей не отождествляют данные понятия, включая межбанковскую конкуренцию в банковскую.

В данной работе будем придерживаться следующего определения, банковская конкуренция представляет собой конкуренцию на рынке банковских услуг, участниками рынка являются как банки, так и небанковские кредитные организации, а межбанковская конкуренция – это конкуренция только в банковском секторе.

На современном этапе к важным особенностям межбанковской конкуренции относится факт того, что ее развитие должно идти до конкретно установленного уровня в рамках реализации системы регулирования межбанковской конкуренции.

Особенности межбанковской конкуренции представлены на рисунке 1, стр.10.

[3] Цаплев Д.Н. Особенности транзакционного подхода в анализе межбанковской конкуренции /Д.Н.Цаплев // Наука и экономика. – 2012. - №3 (11). – С. 32

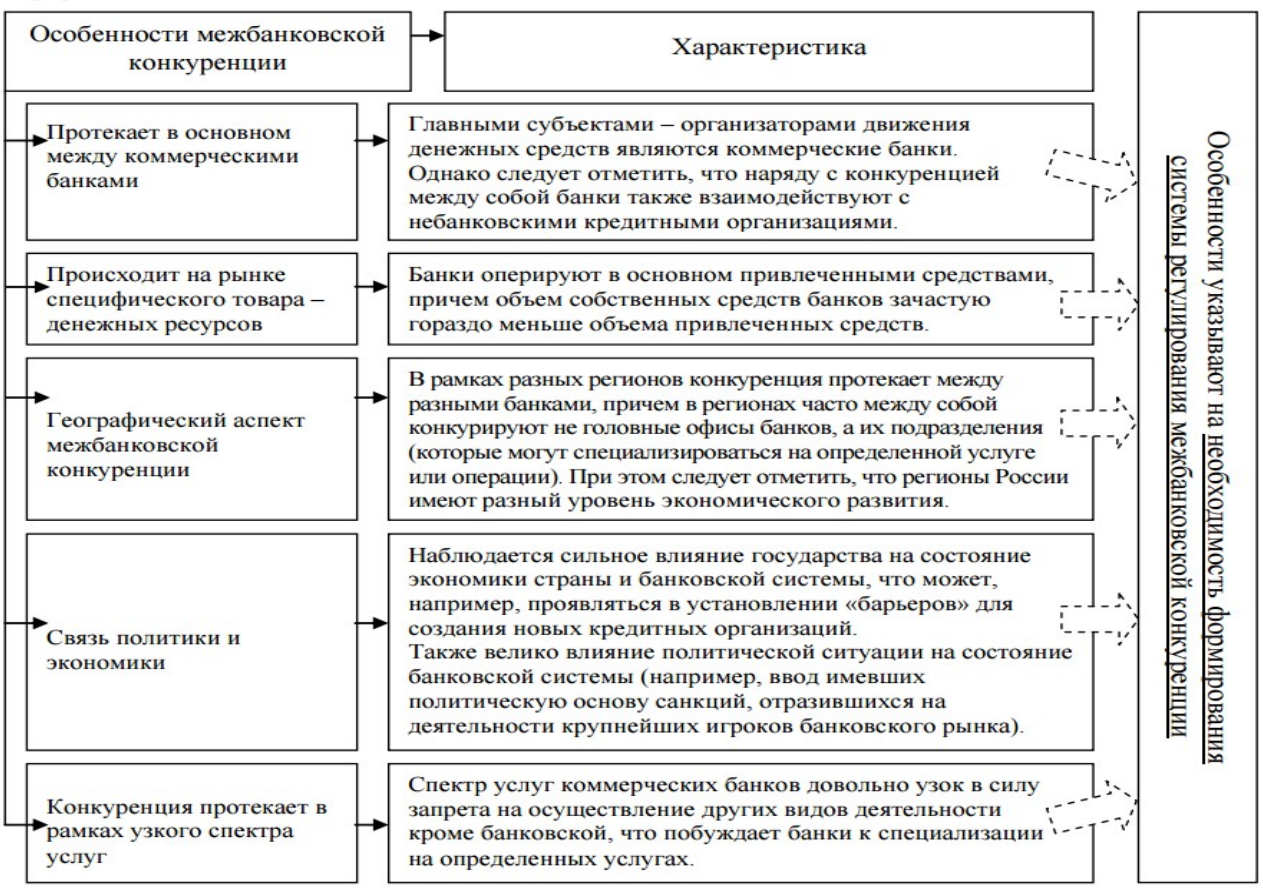

Рис. 1. Особенности межбанковской конкуренции как специфического вида конкуренции[1]

Из представленной на рис.1 информации видно, что межбанковская конкуренция – это специфический вид конкуренции, которая обладает рядом определенных особенностей по сравнению с конкуренцией, к примеру, на товарном рынке.

Также к характерным чертами межбанковской конкуренции относится ее неразрывная взаимосвязь с экономикой и с политикой страны, при этом она существует при довольно сильном регулировании кредитных организаций со стороны государства. Даже создание кредитной организации замедлено множеством барьеров, к которым, к примеру, относится высокий уровень минимально разрешенного размера уставного капитала банка. Отсюда следствие является то, что банки – это крупные образования, из чего в свою

[1] Ковалева О.А. Тенденции развития межбанковской конкуренции на современном этапе /О.А.Ковалева // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. 181 – №3 (049). – С. 75

очередь, можно сделать вывод, что в современном мире актуальна ситуация конкуренции в регионах между филиалами и офисами банков[1].

Современные конкурентные отношения на рынке банковских услуг многообразны и включают следующие уровни:

- конкурентные отношения между коммерческими банками;
- конкурентные отношения банков с небанковскими кредитными организациями;
- конкурентные отношения банков с прочими финансовыми посредниками;
- конкурентные отношения банков с нефинансовыми организациями.

Уровни банковской конкуренции представлены на рис.2

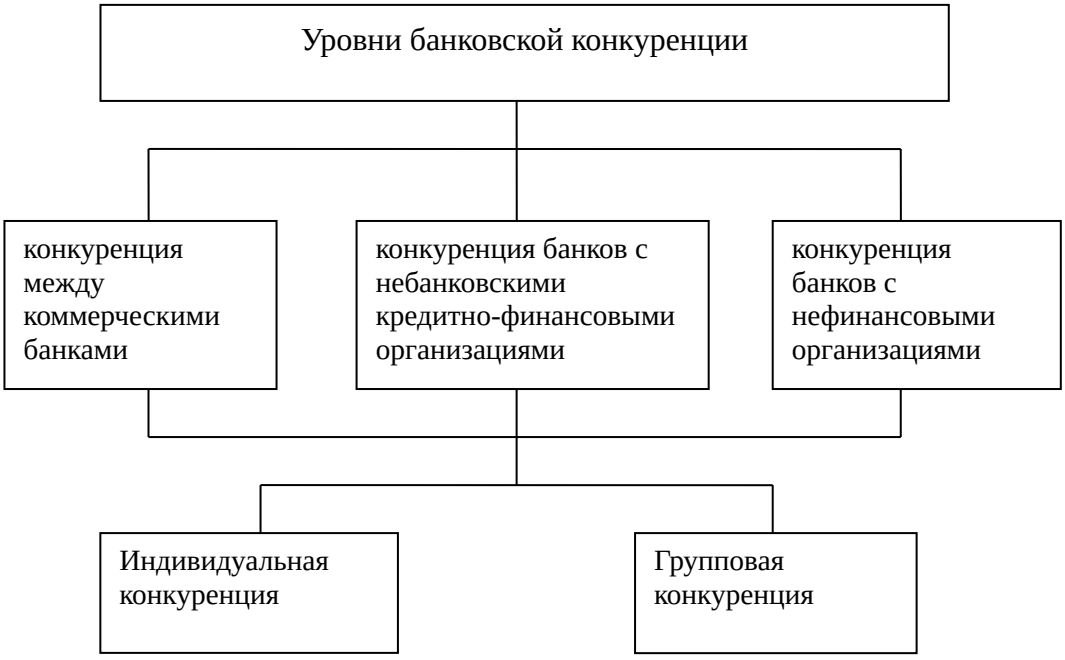

Рис. 2. Уровни банковской конкуренции[2]

[1] Бачалов А.Г., Самойлов Г.О. Банковская конкуренция /А.Г.Бачалов, Г.О.Самойлов – М.:Экзамен, 2016 – С.78

[2] Банковская система в современной экономике: учебное пособие / коллектив авторов; под. ред. проф. О.И. Лаврушина. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – С.69

Конкурентность наблюдается как меж некоторыми банками, так и меж наикрупнейшими союзами банковского капитала. У них всё более усиливается тенденция к монополистическому соглашению, к объединению банков. Значительные денежные операции – различных акционерных обществ – всё больше производится не каким-то определенным банком, а с помощью соглашения меж несколькими ведущими банками. Централизация банковского капитала проявляется в слиянии больших банков в наикрупнейшие банковские объединения, в росте филиальной сети больших банков. Банковские объединения – это банки-гиганты, которые играют господствующую роль в банковском деле.

Главной уровень – конкуренция меж кредитно-финансовыми учреждениями, которые обычно делятся на специализированные и универсальные. Но в ближайшее время различия данных видов банков стали все более спорными и расплывчатыми. Причина этого – та же, что и у расширения ассортимента в отраслях материального производства: универсальный банк является более защищенным от коммерческого риска, чем специализированный, он может более гибко проявлять реакцию на изменения конъюнктуры, а, как следствие этого, - более конкурентоспособен[1].

Вместе с соперничеством меж кредитно-финансовыми учреждениями в современных реалиях усиленное конкурентное давление банки испытывают со стороны НБО – near-banks, среди которых можно выделить ссудо-сберегательные и взаимосберегательные ассоциации, кредитные союзы, денежные брокеры, страховые компании, пенсионные фонды, компании по выпуску кредитных карточек, лизинговые компании, инвестиционные фонды, финансово-технические компании и иные контрагенты валютного рынка и рынка длительных капиталов.

[1] Александрова Н. Банки и банковская деятельность для клиентов./Под ред. Н.Александровой – С-Пб, ПИТЕР.-2015.- С.128

К тому же, в последние несколько лет значительно возросла конкуренция с зарубежными банками. Кредитно-финансовые учреждения сталкиваются с конкурентами как в собственном стремлении привлечь средства (к примеру, с Правительством, также с иными эмитентами коммерческих и долгосрочных ценных бумаг), так и при кредитовании и размещении привлеченных фондов. Банковские структуры сталкиваются также с конкурентной борьбой со стороны нефинансовых компаний (non-banks), в числе которых можно отметить почту, торговые дома, компании по выделению денежных средств продаж в рассрочку, компании авто индустрии и др.

Помимо вышеуказанных уровней, на некоторых из них можно также отметить два подуровня:

- индивидуальную конкуренцию, к конкурентам при которой относят отдельные кредитные институты;

- групповую конкуренцию, в качестве конкурентов при которой рассматривают группы родственных кредитных институтов.

Следует отметить, что по степени добросовестности действий ее субъектов конкуренция подразделяется на добросовестную и недобросовестную. Данное деление можно использовать и для межбанковской конкуренции.

Вместе с систематизацией по степени добросовестности действий ее субъектов, межбанковскую конкуренцию также можно классифицировать и по иным признакам. Например, по признаку используемых при конкурентной борьбе инструментов межбанковская конкуренция делится на ценовую и неценовую. Неценовая межбанковская конкуренция является соперничеством методом увеличения качества предоставляемых банковских товаров и услуг либо методом приобретения новых технологий. Ценовая межбанковская конкуренция базируется на привлечении банками клиентов за счет установления более низких ставок по банковским продуктам и услугам. По

такому признаку классификации, как состояние рынка, ученые выделяют совершенную и несовершенную межбанковскую конкуренцию[1].

Несовершенная конкуренция характеризуется тем, что субъекты рынка способны без помощи других воздействовать на уровень определяемых ставок на рынке. Примерами несовершенной конкуренции являются монополистическая, олигополистическая конкурентная борьба и чистая монополия. Совершенная конкуренция различается обилием продавцов и покупателей, отсутствием барьеров при входе на рынок и равным доступом субъектов рынка к имеющейся информации.

По числу принимающих участие в противостоянии субъектов межбанковская конкуренция может подразделяться на индивидуальную (меж некоторыми банками) и групповую (меж объединениями частных кредитно-финансовых учреждений). Также классифицировать межбанковскую конкуренцию можно и по другим признакам, представленным в таблице 1.

Таблица 1

Классификация межбанковской конкуренции по различным признакам[2]

Признак классификации	Вид межбанковской конкуренции	Характеристика определенного вида межбанковской конкуренции
1	2	3
В соответствии с характером предоставляемых продуктов или услуг	Горизонтальная	Конкуренция между производителями одних и тех же банковских продуктов или услуг
	Вертикальная	Конкуренция между производителями разных банковских продуктов или услуг

[1] Сметанкин А.С. Основные направления развития конкурентной стратегии кредитных организаций / Электронное научное издание «Труды МЭЛИ: электронный журнал». – 2016. // Электронный ресурс. – URL: http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_3/32_3v_smetankin.doc

[2] Цаплев Д.Н. Особенности транзакционного подхода в анализе межбанковской конкуренции /Д.Н.Цаплев // Наука и экономика. – 2016. - №3 (11). – С. 33

Продолжение таблицы 1

1	2	3
По степени инновационности предоставляемых продуктов и услуг	Конкуренция традиционными продуктами и услугами	Конкуренция с использованием традиционных банковских продуктов и услуг
	Конкуренция инновационными продуктами и услугами	Конкуренция с использованием инноваций в банковских продуктах и услугах
По наличию конкурентной стратегии	Активная	Использование банком активной конкурентной стратегии, связанной с комплексным наличием программ лояльности, методов привлечения клиентов из других банков, а также привлечения новых клиентов
	Пассивная	Наличие разрозненного комплекса действий в отношении основных потребителей
	С отсутствием конкурентной стратегии	Отсутствие в коммерческом банке специальных мер конкурентной борьбы
По виду регулирования в банковской сфере	Конкуренция при преимущественно государственном регулировании	Конкуренция, действующая при регулировании со стороны Центрального Банка РФ, федеральных служб
	Конкуренция при преимущественно негосударственном регулировании	Конкуренция, действующая при регулировании со стороны саморегулируемых организаций коммерческих банков
По интенсивности конкурентной борьбы	Высокая	Борьба между относительно небольшим числом конкурентов при использовании традиционных методов привлечения клиентов и традиционных банковских продуктов и услуг
	Низкая	Борьба между достаточно большим количеством участников с применением инноваций и различных новейших методов привлечения клиентов

Итак, систематизировать межбанковскую конкуренцию можно по разным признакам. Фактически подобные признаки используются и при систематизации остальных видов конкуренции. В общем систематизация межбанковской конкуренция заключается в выделении характерных черт и особенностей, связанных со спецификой конкурентной борьбы в банковской сфере.

По признаку отраслевой принадлежности субъектов конкурентной борьбы принято различать внутриотраслевую и межотраслевую конкуренцию[1]. Внутриотраслевая конкуренция представляет собой конкуренцию меж организациями одной отрасли, производящими подобные продукты или услуги, которые удовлетворяют одну и ту же потребность клиента, но различаются по стоимости, качеству, ассортименту. Межотраслевая конкуренция является конкуренцией меж организацией различных отраслей. Потому что банковское дело – это не отдельная ветвь, а сфера экономики, которая включает огромное количество различных отраслей, то эта систематизация относится и к банкам. Рассмотрим подробнее внутриотраслевую банковскую конкуренцию. На шаге разработки собственной конкурентоспособной тактики или стратегии каждый кредитный институт должен решить, будет ли он специализированным либо универсальным, взвесить достоинства и недочеты различных стратегических решений. Универсальные банки при иных равных критериях владеют конкурентоспособным преимуществом, заключающемся в возможности минимизации риска на широкий ассортимент реализуемых услуг. Как следует из этого, при наличии достаточных денежных ресурсов решение должно приниматься совершенно точно в пользу универсализации. По большей степени это верно, но топ-менеджеру банка не следует забывать, что и универсальный банк может владеть стратегическими недочетами, в том числе, к примеру, интенсивности внутриотраслевой конкурентной борьбы.

Таким образом, понятие «межбанковская конкуренция» является достаточно трудным, носящим определенные характерные черты. В российском законодательстве конкретной интерпретации этого понятия нет в силу наличия довольно значительного количества точек зрения на определение этого термина. Систематизировать межбанковскую конкуренцию можно по разным признакам. При определении сути межбанковской конкуренции нужно выделить то, что она представляет собой протекающий во времени и имеющий

[1] Бачалов А.Г., Самойлов Г.О. Банковская конкуренция /А.Г.Бачалов, Г.О.Самойлов – М.:Экзамен, 2016– с.81

определенные нехарактерные иным видам конкурентной борьбы, процесс, который направлен на поддержку денежной стабильности и приносящий положительный эффект только при достижении определенного уровня.

1.2. Конкурентоспособность банка и факторы, оказывающие на нее влияние

Конкурентоспособностью банка связывается с возможностью осуществления эффективной хозяйственной деятельности и достижения практической прибыльной реализации услуг банка в условиях конкурентного рынка. Фактически конкурентоспособность банка определяется способностью достижения им поставленных целей. Но при этом нужно отметить, что проблема банковской конкурентоспособности достаточно многогранна и включает в себя множество различных нюансов. Существует ряд специфических количественных и качественных показателей оценки конкурентоспособности банка.

Конкурентоспособность финансово-кредитной организации может оцениваться по ряду различных показателей (количественных и качественных), которые в той или иной степени отражают успешность реализации банком выбранной стратегии, его позиции в занимаемой им рыночной нише.

В составе количественных характеристик имеет смысл выделить 5 подгрупп. 1-ая – показатели, которые характеризуют размер финансовой компании: среди этих показателей можно выделить величину активов, размер своего капитала, размер привлеченных ресурсов, размер размещенных ресурсов. 2-ая подгруппа – показатели надежности финансовой компании: коэффициенты платежеспособности (мгновенной, текущей), достаточности капитала, уровень финансового риска, размер рыночного риска. 3-я группа показателей оценивает качество активов и пассивов. 4-ая – показатели доходности работы банка: размер процентных доходов, размер чистой

прибыли, процентная маржа, спред. 5-ая – коэффициенты рентабельности: общая рентабельность, рентабельность активов, рентабельность капитала [1].

Конкурентоспособность банка включает в себя и понятие конкурентоспособности банковских услуг. Конкурентоспособность банковского продукта (услуги) – это сравнительная характеристика, которая отражает отличие от продукта (услуги) банка-конкурента по степени соответствия общественной потребности и по степени затрат на ее удовлетворение[2]. Уткин Э.А. и Морозова Н.И. выделяют такое важное условие конкурентоспособности продукта, как обеспечение хорошего качества в совокупности с приемлемой для клиента ценой[3]. По мнению Куршаковой Н.Б., конкурентоспособность банковского продукта подразумевает преимущества, которые способствуют успешной деятельности в условиях конкуренции[4]. Красникова Е.И. и Рожков М.Н. считают, что конкурентоспособность банковской услуги – это возможность удовлетворить потребности потенциальных и реальных клиентов в услуге, имеющей более привлекательные характеристики по сравнению с услугами конкурентов[5]. При этом услуга обязательно должна обладать качеством и ценой на уровне, не ниже требований конкретного потребителей целевого сегмента потребителей на рынке.

Указанные преимущества и привлекательные характеристики позволяют обеспечить понимание образа жизни клиента, его стремлений, эмоций, потребностей и создание ценности, которую будет иметь продукт и которая необходима клиенту. Однако за всем этим стоит система деятельности

---

[1] Александрова Н. Банки и банковская деятельность для клиентов./Под ред. Н.Александровой – С-Пб, ПИТЕР.-2015.-С.128

[2] Идрисова С.К., Гасанбекова Э.А. Направления повышения конкурентоспособности банковских продуктов в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2014. №10. С.77

[3] Уткин Э.А. Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. [Электронный ресурс]. – URL: http://bibliotekar.ru/biznes-37/index.htm

[4] Куршакова Н.Б. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности услуг региональных банков: Дис. … д-ра экон. наук. Спб., 2014. – с.32

[5] Красникова Е.И. Рожков М.Н. Проблемы оценки конкурентноспособности кредитных услуг // Вестник АмГУ. 2017. Выпуск 39. С.110

коммерческого банка в финансовой, маркетинговой, технологической, производственной, кадровой и в других сферах, комплексная эффективность которых позволяет достичь долговременных конкурентных преимуществ над другими банками. Коммерческий банк, который сумел создать и поддержать конкурентные преимущества, становится конкурентоспособным. Конкурентоспособность банковской услуги или продукта нельзя рассматривать отдельно от конкурентоспособности банка. Важно отметить, что на конкурентоспособность банковских продуктов и услуг влияют те же факторы, что и на конкурентоспособность банка в целом.

Среди факторов, влияющих на конкурентоспособность банка, выделяют следующие. В первую очередь, стиль и имидж банка, отражающий систему представлений и образов, которые сформировались у клиентов и общественности, об этом банке. Он определяется по известности и популярность бренда. Затем, доступность банковских услуг в регионах – другими словами, наличие местных подразделений, операционных кабинетов, офисов и представительств организации. В-третьих, клиентоориентированность банка, характеризующая сложившуюся систему отношений с клиентами и отражающая число тарифных групп по клиентам, число пакетов услуг, число клиентов, закрепленных за работником в рамках выделенного подразделения, число клиентов на 1-го работника, долю ВИП-клиентов на обслуживании. В-четвертых, доступность банковских услуг через систему удаленного доступа, что предполагает наличие у банка веб-сайта, приложения электронного банка, мобильного банка, обратной связи с клиентами.

Клиентскую базу можно оценить по числу и динамике клиентов, чистому притоку клиентов, способности банка их удержать (лояльность базы). По мнению экспертов, предлагаемую банком продуктовую линейку можно оценить через диверсификацию по продуктам (или, наоборот, если это банк-монолайнер – по тому, насколько он успешен в выбранном сегменте), наличие уникальных продуктов, позицию (лидирующую или нет) в выбранных рыночных нишах.

Эксперты также подчеркивают, что большую роль играет и качество ИТ-инфраструктуры в рамках предоставления клиентского сервиса: наличие личного кабинета с дружественным интерфейсом, его своевременное обновление (возможность получать выписки и т.д.), наличие собственного call-центра банка с круглосуточной поддержкой клиентов, обеспечение полноты дистанционных банковских сервисов.

Среди количественных параметров, позволяющих определить, насколько прочны конкурентные позиции банка, выделяют как абсолютные показатели (величина активов, капитала, финансового результата, средств физлиц, количество заемщиков юрлиц / физлиц, количество структурных подразделений, банкоматов, POS-терминалов), так и относительные (темпы прироста кредитного портфеля, привлеченных средств клиентов, рентабельность капитала, доля рынка по кредитам/ депозитам)[1].

Среди качественных факторов конкурентоспособности банков следует отметить бренд банка и его узнаваемость (поскольку данный фактор способствует расширению клиентской базы и позволяет удерживать лояльных клиентов во времена нестабильности), наличие различных видов лицензий, что расширяет возможности банка по предоставлению широкого спектра услуг. Кроме того, в числе критериев оценки конкурентных позиций банка эксперт RAEX можно выделить маркетинговую стратегию, которая позволяет повысить информированность клиентов о банковских продуктах и услугах; уровень ИТ-технологий, позволяющих ускорить и упростить процесс взаимодействия с клиентами; личные связи собственников/топ-менеджеров банка, что может обеспечить банку хорошие переговорные позиции. Помимо прочего, при оценке конкурентоспособности банка следует принимать во внимание его историю и репутацию, а также наличие высоких кредитных рейтингов от

[1] Александрова Н. Банки и банковская деятельность для клиентов./Под ред. Н.Александровой – С-Пб, ПИТЕР.-2015.-С.148

аккредитованных Банком России рейтинговых агентств, которые облегчают доступ банка к фондированию.

Так или иначе, банк, который в группе сопоставимых кредитных организаций показывает более высокую рентабельность, превышающую затраты на привлечение капитала, может считаться наиболее конкурентоспособным. Поскольку рентабельность складывается из процентной маржи, стоимости риска, доли непроцентного дохода и эффективности операций, то лидерство по этим показателям также подтверждает способность банка выигрывать в конкурентной борьбе.

Если говорить об уровне операционных показателей, то здесь при существующей тенденции к пакетному обслуживанию клиентов в лидерах будет скорее тот банк, который сможет увеличить число продуктов, продаваемых каждому клиенту. При этом эффект масштаба сохраняется, однако значимость широкой сети постепенно снижается, поскольку на передний план будет выходить способность кредитной организации оказывать дистанционные услуги».

В целом, по мнению экспертов, факторы конкурентоспособности в банковской отрасли совпадают с теми, которые используются применительно к другим отраслям. К отдельным нюансам можно отнести тот факт, что банковские продукты часто не имеют субститутов, что позволяет им в большей мере контролировать ценообразование. Для банка значимым элементом борьбы за клиента является объем располагаемого капитала, который позволяет свободней регулировать собственный аппетит к риску, а также диверсифицировать клиентскую базу. Еще одним фактором усиления рыночных позиций банка в России традиционно является доступ к работе с государственными компаниями. В частности, не всем кредитным организациям разрешено обслуживать оборонный сектор[1].

[1] Ковалева О.А. Тенденции развития межбанковской конкуренции на современном этапе /О.А.Ковалева // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. 181 – №3 (049). – С. 74

Вопрос построения правильных взаимоотношений с клиентами является краеугольным камнем в системе конкурентоспособности банка, поскольку, повышая лояльность своей клиентской базы, финансово-кредитная организация минимизирует риски непредвиденных оттоков средств и снижения спроса на кредиты и иные продукты и услуги.

Российские банки достаточно серьезно подходят к выстраиванию диалога с клиентом, в частности крупнейшие из них активно внедряют CRM-системы, проводят среди клиентов анонимные опросы по степени удовлетворенности обслуживанием, разрабатывают новые продукты и предлагают системы бонусов для постоянных клиентов.

Клиентский опыт – это совершенно уникальная вещь, которая является определяющим элементом конкурентоспособности банка. Основная задача любого банка – научиться управлять таким опытом, создавая положительное клиентское поле. Существует масса инструментов для оценки клиентского опыта, и высококонкурентный банк формирует свою деятельность во многом полагаясь именно на него. Для измерения клиентского опыта создаются соответствующие каналы коммуникаций с клиентами как непосредственно в местах обслуживания, так и в интернет-пространстве.

Наличие устойчивых отношений с клиентами в какой-то степени позволяет защитить кредитную организацию от ухода последних в другие банки, способные предложить менее высокую стоимость продуктов. Кроме того, механизм обратной связи позволяет поддерживать лояльность клиентов через оперативную адаптацию к их меняющимся запросам[1].

Отношения с клиентом занимают ключевое место в общей конкурентоспособности банка. Существуте много примеров, когда компании теряли долю на рынке или становились неконкурентоспособными в долгосрочной перспективе, потому что не учитывали изменений в

[1] Глотова, А.С. Финансовая устойчивость региональных коммерческих банков / А.С. Глотова // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества. Материалы II международной научно-практической конференции. Под редакцией Е.В. Никулиной. - Белгород, 2014. - С. 194

предпочтениях клиентов. И значение этого фактора будет только возрастать в связи со снижением барьеров перехода к конкуренту в свете диджитализации банковского обслуживания и развития удаленных каналов[1].

1.3 Методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка

При конкуренции появляется трудность оценки уровня конкурентоспособности частных кредитно-финансовых учреждений. Проблема заключается в определении плюсов и минусов в их работе и соответствующей разработке стратегии поддержания и укрепления конкурентных сторон.

Добиться поставленной цели можно при наличии оперативной и беспристрастной методики оценки конкурентоспособности, которая основывается на:

- системе внутренней отчетности;
- системе сбора информации внешней среды;
- системе изучения и анализа информации;
- - системе маркетинговых исследований и работ[2].

Итак, большая роль в системе сбора внешней маркетинговой информации отводится данным о конкурентах, помогающим делать точные выводы о конкурентных преимуществах банка. Комплексный анализ внешней и внутренней среды банка проводится с использованием таких инструментов, как SWOT-, PEST-анализ, матрица оценки конкурентов, анализ конкурентных сил Портера и др.

Рассмотрим эти методы подробнее. Английская аббревиатура SWOT – анализа означает комплекс — «сильные стороны — слабости — возможности — угрозы».

---

[1] Особенности банковской конкуренции [Электронный ресурс] – URL: http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2017/03/22/osobennosti-bankovskoi-konkurentsii/index.html

[2] Алферов В.Н., Худякова В.В. Мониторинг кредитоспособности заемщиков как механизм антикризисного управления /В.Н.Алферов, В.В.Худякова// Электронный научно-экономический журнал «Стратегии бизнеса» - № 4 (36) – 2017 – URL: http://www.strategybusiness.ru/jour/article/viewFile/308/288

Анализ по методу SWOT направлен на выявление сильных и слабых сторон банка, всестороннее изучение возможностей и угроз внешней среды. За счет их сравнения можно сформировать стратегические цели и саму стратегию.

Для более детализированного исследования и изучения внутренней среды банка используют SNW-анализ – это выявление сильных, нейтральных и слабых сторон финансовой организации[1].

Разделение позиций на сильные и слабые стороны является отличительной чертой SWOT-анализа, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, обычно среднеотраслевым значениям оценки того либо другого фактора по таким же финансовым учреждениям. С помощью такого подхода можно провести изучение нейтральной позиции того либо другого фактора, влияющего на финансовую деятельность банка.

Метод PEST-анализа является полезной методикой изучения рынка, позиции банка, потенциала и направления бизнеса. С помощью PEST-анализа определяются причины наружного окружения финансовой компании, выделяются максимально важные и значимые. В итоге PEST — анализа выбираются главные факторы макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для банка в прогнозируемом периоде.

Анализ конкуренции по М.Портеру определяет уровень конкуренции в отрасли по пяти позициям:

- по соперничеству уже имеющихся конкурентов между собой.
- по появлению новых конкурентов.
- по появлению товаров-заменителей.
- по способности поставщиков торговаться.
- по способности потребителей торговаться[2].

---

[1] Идрисова С.К., Гасанбекова Э.А. Направления повышения конкурентоспособности банковских продуктов в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2014. №10. С.77.

[2] Идрисова С.К., Гасанбекова Э.А. Направления повышения конкурентоспособности банковских продуктов в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2014. №10. С.79.

Матрица оценки конкурентов используется для оценки применительно к анализируемому банку и конкурентам. В практике управления она является одним из популярных инструментов. Суть методики заключается в сравнении конкурентов по определенному списку критериев. Оценку проводят эксперты с помощью пятибалльной системы[1].

Оценка конкурентоспособности банка опирается, как правило, на финансовый анализ и может проводиться по частным, разработанным различными авторами методикам[2].

Одна из таковых методик была разработана профессионалами под управлением Кромонова В., по ней рассчитываются такие коэффициенты, как: генеральный показатель надежности, показатель мгновенной платежеспособности, кросс-показатель, генеральный показатель ликвидности, показатель защищенности капитала, показатель фондовой капитализации прибыли. Все коэффициенты составлены таким образом, что чем они больше, тем лучше. После расчета коэффициенты складываются с определенными весами, и выходит показатель надёжности. Методика довольно доступна, но носит личностный характер, не считая того, вызывает вопрос обоснованности показателей «фильтра Кромонова», так называются условия, нужные для участия банка в рейтинговом списке[3].

Методы оценки конкурентоспособности подразделяются на графические, матричные, количественные и комбинированные. Одним из методов является метод анализа иерархий, разработанный американским ученым Томасом Саати и широко используемый при решении многокритериальных задач[4]. Данный метод предполагает декомпозицию проблемы на составные элементы и их

---

[1] Красникова Е.И. Рожков М.Н. Проблемы оценки конкурентноспособности кредитных услуг // Вестник АмГУ. 2017. Выпуск 39. С.110.

[2] Вороханова Ю. М., Щипакина Н. К. Методы и инструменты оценки конкурентоспособности банковской системы России // Science Time. — 2015. — № 4. — С. 140

[3] Красникова Е.И. Рожков М.Н. Проблемы оценки конкурентноспособности кредитных услуг // Вестник АмГУ. 2017. Выпуск 39. С.110

[4] Saaty Thomas L. On the Measurement of Intangibles. A Principal Eigenvector Approach to Relative Measurement Derived from Paired Comparisons. Cloud of Science, №1 (2015): 5-39

обработку экспертом, проводящим исследование. Достоинством метода является совокупность качественных и количественных оценок, возможность учета разнообразных мнений экспертов, вербальных характеристик, масштабируемость, учет противоречивых характеристик.

По мнению Томаса Саати, экономические свойства продукта умеренно превалируют по степени влияния на общую конкурентоспособность продукта, так как среднестатистического потребителя при размещении собственных средств на депозит в большей степени будет интересовать уровень дохода, который он сможет получить, чем прочие характеристики продукта. А уровень ликвидности и активов будут говорить о надежности финансовой организации, что также очень важно для потребителя. При этом нельзя умалять важность потребительских характеристик, поэтому автором была выставлена оценка, характеризующая превышение важности одного фактора над другим на уровне ниже среднего. Попарное сравнение показателей позволяет сделать вывод, что экономические свойства продукта в большей степени влияют на показатель конкурентоспособности[1].

Среди потребительских характеристик уровень риска при размещении средств на депозит и сила бренда автором были выделены как наиболее весомые факторы конкурентоспособности, оценка которых отражает заметное превалирование по степени значимости над прочими факторами. Вопрос репутации банка, надежности сохранности сбережений встает перед потребителем в первую очередь наряду с уровнем процентной ставки при выборе банка для размещения депозита[2].

Методика рейтингового агентства Banks-rate достаточно ординарна, при помощи ее все желающие лица могут без помощи других рассматривать финансовое состояния требуемого российского банка. Сущность ее состоит в

---

[1] Жоламанова М. Т., Изимова С. А. Современные методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 228

[2] Вороханова Ю. М., Щипакина Н. К. Методы и инструменты оценки конкурентоспособности банковской системы России // Science Time. — 2015. — № 4. — С. 139

том, что берутся балансы финансовой компании за прошедшие 3 года, потом производится на их базе расчет ряда сводных коэффициентов, которые потом представляются в динамике (помесячно). За счет этого появляется возможность оценки эффективности работы того либо другого банка, выделить главные направления и акценты в его работе, выявить «запас прочности», также найти возможности его предстоящего развития.

Кроме того, выделим методику оценки деятельности коммерческого банка на базе балансовых уравнений. Она была описана Масленченковым Ю. и Командовым В., для ее проведения нужно выстроить измененное балансовое уравнение «Активы=Пассивы», созданное для изучения продуктивности использования обратных средств коммерческого банка. Главная задача методики заключается в оценке профессионального использования существующих в распоряжении банка пассивов (но не величины доходности и уровня платежеспособности), также всесторонне изучить разные стороны денежного состояния коммерческого банка исходя из убеждений сбалансированности меж доходностью и платежеспособностью. В соответствии с данным способом оценки банковской деятельности, нужно рассматривать публикуемую отчетность за два периода.

В соответствии с исследованиями, не все методики, которые созданы для определения надежности, устойчивости, состоятельности финансовой компании, имеют смысл при оценке ее конкурентоспособности, в связи с тем, что возможность использования того либо другого способа определяется специфичностью расчета общего уровня конкурентоспособности, который предполагает разное, не постоянно полноценное, изучение банковской деятельности.

Например, в методике оценки конкурентоспособности банков, которую дает Буздалин А.В., лежат способы многокритериального оценивания. В качестве критериев автор рекомендует проводить оценку: общей величины активов, общей величины обязательств, общего размера собственных средств

банка, размера вкладов физлиц, размера бюджетных счетов. Отдельно автор подчеркивает выраженную статистическую зависимость данных критериев: наиболее высокое значение какого-нибудь из них должно сопровождаться ростом значений других критериев, которые определяют преимущество 1-го банка над соперниками. Однако при всем этом разумеется, что итог оценки 5 критериев, которые по собственной сути являются данными баланса, не может считаться итоговым показателем конкурентоспособности банка.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» оценивает финансовые учреждения по собственной уникальной методике, которая базируется на финансовом анализе деятельности банка. В соответствии с данным анализом определяется текущая платежеспособность и ликвидность, производится качественная оценка особенностей риска банков, которые отражают общую устойчивость. При всем этом в качестве финансово-экономических факторов анализируется размер бизнеса банка, достаточность капитала, структура и качество активов, структура и диверсификация обязательств, оценка платежеспособности, расчетные коэффициенты и показатели ЦБ России, эффективность деятельности и рентабельность банка.

Среди основных факторов качественного анализа выделяется: история, репутация и значимость банка, организационная структура и управление кадрами, стратегия развития банка, эффективность кредитной политики, управление финансовыми ресурсами и потоками, управление рисками и система принятия решений в банке, региональная банковская политика и филиальная сеть, техническая оснащенность, структура собственников и качество корпоративного управления. Также надо выделить операционную среду деятельности банка, включающую оценку внешних факторов, которые так или иначе могут повлиять на деятельность банка, например, требуется анализ макроэкономических тенденций, структуры банковской системы и

уровня конкуренции, государственного регулирования, правовой среды деятельности банка[1].

Анализ данных факторов предполагает субъективную оценку целой системы показателей, которая проводится специалистами агентства, в результате чего, рейтингуемые банки разбиваются на четыре класса конкурентоспособности: A, B, C и D. Несмотря на определенную субъективность, данный рейтинг достаточно полно оценивает уровень банковской конкурентоспособности, так как основывается на подробном анализе внутренней и внешней среды банков.

Рассмотрим методику оценки конкурентоспособности банка авторов Спицына И.О. и Спицына Я.О. По ней осуществляется сопоставление положения анализируемого банка с положением основных конкурентов по ряду критериев: абсолютной и относительной доли рынка, тенденции доли рынка, относительной доходности деятельности, относительному качеству и стоимости предоставляемых услуг, появлению новых услуг, степени концентрации клиентов, относительной капиталоемкости деятельности банка. Затем осуществляется экспертная оценка важности показателей, все они приводятся к единой пятидесятибалльной шкале, и на основе шкалы выполняется расчет степени банковской конкурентоспособности[2].

Данная методика отличается от других охватом количественной и качественной характеристики деятельности банка.

Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. указывают, что оценка конкурентоспособности банка проводится не только конкурентами, клиентами, но и иностранными инвесторами, для которых конкурентоспособность кредитной организации соответствует инвестиционной привлекательности. Авторы считают, что банковская конкурентоспособность определяется как

---

[1] Куницына Н. Н., Краюшкин В. С. Разработка методики интегральной оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Мир науки, культуры, образования. — 2013. — № 2. — С.304

[2] Спицын В. В. Особенности развития современной банковской системы России / В. В. Спицын, К. Е. Субботина, О. А. Кобзева // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 615

экономическими факторами, так и факторами неэкономического характера, в связи с чем, выделяют двадцать наиболее важных качественных критериев оценки банка корпоративными клиентами и физическими лицами: уровень доверия к банку, квалификация персонала, уровень популярности банка, качество предоставляемых услуг, соответствие политики банка интересам региона, развитость филиальной сети и.др. [1]

Таким образом, анализ приведенных методик оценки конкурентоспособности коммерческого банка позволяет сделать следующие выводы:

- значительная часть методик основывается на оценке количественной стороны внутрибанковской работы, при этом качественные показатели банковской работы не учитывается, соответственно, это заметно уменьшает полноту результатов анализа деятельности банка;

- некоторыми авторами предлагаются качественные показатели неконкретного характера, зачастую они представляют собой ответы на вопросы анкеты (к исключениям можно отнести ряд рейтингов, в частности, «Эксперт РА»);

- большинство методик предполагают получение субъективной оценки, так как в их основе лежит использование экспертных оценок, хотя и в разной степени;

- в основе значительной части методик лежит система внутренней информации, при этом не учитывается или учитывается в малой степени состояние внешней среды, а она имеет большой вес в формировании конкурентоспособности банков;

- как правило, при оценке конкурентоспособности не анализируется эффективность продуктовой и тарифной политики. Это серьезный недостаток

[1] Красникова Е.И. Рожков М.Н. Проблемы оценки конкурентноспособности кредитных услуг // Вестник АмГУ. 2017. Выпуск 39. С.111.

рассмотренных методик, так как основной вид деятельности кредитной организации - оказание услуг клиентам;

- при оценке качественных показателей производится суммирование произведений результатов их балльной оценки коэффициента значимости, что говорит о недостаточности исследовании методов и возможности их применения в банковской области.

Выводы:

Изучение теоретических основ конкуренции в современной банковской сфере позволило сделать следующие выводы:

1. В экономической литературе вопрос о банковской конкуренции относится к дискуссионным, что объясняется отсутствием общепринятого определения «конкуренция». При этом, большинство экономистов не отождествляют, а разделяют понятия банковской конкуренции и конкуренции в банковской сфере. Исследование различных определений позволило заключить, что банковской конкуренцией называют конкуренцию на рынке банковских услуг, участниками которого могут быть как банки, так и небанковские кредитные организации, а межбанковской конкуренцией является конкуренция в банковском секторе.

2. На конкурентоспособность финансово-кредитной организации влияет ряд факторов, которые можно подразделить на количественные и качественные. К количественным показателям банковской конкурентоспособности можно отнести величину активов, размер собственного капитала, показатели надежности кредитной организации и ряд других. Среди факторов, влияющих на конкурентоспособность банка, выделяют имидж банка, доступность банковских услуг в регионах, клиентоориентированность банка и другие

3. Методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка в большинстве своем основываются на анализе количественной стороны

внутрибанковской работы. Но зачастую не учитываются качественные показатели банковской работы, что является отрицательной стороной, так как заметно уменьшает полноту результатов анализа деятельности банка. Также нужно отметить, что при применении значительной части методик получается субъективная оценка, так как в их основе лежит использование экспертных оценок, хотя и в разной степени. Также недостатком методик является отсутствие анализа эффективности продуктовой и тарифной политики.

2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «МКБ»

«Московский кредитный банк» (публичное акционерное общество) является крупнейшим российским банком и среди них занимает 10 место по активам-нетто.

По оказываемым услугам банк в основном привлекает клиентские деньги, причем эти средства достаточно диверсифицированы (между юридическими и физическими лицами), а вкладывает средства в основном в кредиты, причем больше в кредиты юридическим лицам (т.е. является корпоративным кредитным).

Банк обслуживает клиентов в розничном, корпоративном (в т.ч. малом и среднем), инвестиционном и международном сегментах, его отличает:

- развитая линейка процентных и непроцентных продуктов и услуг для каждого сегмента;

- развитая региональная сеть и дистанционные каналы;

- комплексные предложения клиентам.

Высшим органом управления ПАО «Московский кредитный банк» является Общее собрание акционеров. Банк проводит ежегодно годовое Общее собрание акционеров. Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. Наблюдательный совет Банка, избираемый акционерами и им подотчетный, обеспечивает стратегическое управление и контроль над деятельностью исполнительных органов – Председателя Правления и Правления.

В таблицах 2 и 3 представим структуру баланса (активов и пассивов) ПАО «МКБ» за 2015-2017 гг.

Таблица 2

Динамика и структура активов ПАО «МКБ» за 2015-2017 гг, млн. руб. [1]

Наименование показателя	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абсол. отклонение	Относ. Отклонение,%
Наличность	53001	114127	94254	41253,00	177,83
Обязательные резервы	5918,7	7227,9	8855	2936,30	149,61
Ссудная задолженность, в т.ч. кредиты	1003881 945983	1184633 1162384	1670324 1628826	666443,00 682842	166,39 172,18
Финансовые инструменты	153677,1	137329	129660	-24017,10	84,37
Средства в расчетах	-	21	264,8	-	-
Дебиторская задолженность	6765,9	2864	7094	328,10	104,85
Требования по получению процентов	8289,3	12961	11159	2869,70	134,62
Имущество	6859	6565	6598	-261,00	96,19
Прочие активы	2146	2451,9	2246,9	100,90	104,70
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	-	622	1010	-	-
Отложенный налог на прибыль	-	962	2248	-	-
ИТОГО АКТИВОВ	1240538	1469763,8	1933713,7	693175,70	155,88

Анализ таблицы 2 позволяет сделать вывод, что на конец 2017 г. величина активов ПАО «МКБ» составила 1933.71 млрд.руб., то есть по сравнению с концом 2015 г. активы банка увеличились на 55,88%. Наибольший удельный вес в структуре активов приходится на ссудную задолженность.

Пассивы банка представим в таблице 3.

[1] Устойчивость и надежность банка. Финансовый анализ банка МКБ [Электронный ресурс] – URL: http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=moskovskiy-kreditnyy-bank-1978&BankMenu=nadezhnost

Таблица 3

Динамика и структура пассивов ПАО «МКБ» за 2015-2017 гг, млн. руб. [1]

Наименование показателя	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абсол. отклонение	Относ. отклонение
Источники собственных средств	83143	83661	110954	27811,00	133,45
Резерв на возможные потери	52861	89021	106763	53902,00	201,97
Привлеченные средства	1092502	1280092	1693605,9	601103,90	155,02
Прочие обязательства	10975	15944	21093,8	10118,80	192,20
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости	561	1045,8	1297	736,00	231,19
ИТОГО ПАССИВОВ	1240538	1469763,8	1933713,7	693175,70	155,88

Анализ таблицы 3 свидетельствует о росте значительном росте таких статей пассива, как резерв на возможные потери и финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости. Данные статьи баланса увеличились на 101,97% и 131,19% соответственно, по сравнению с 2016 г. Источники собственных средств также увеличился, но в меньшей степени, чем другие статьи баланса, в частности, их рост составил 33,45%.

На внутреннем рынке межбанковских кредитов ПАО «Московский кредитный банк» банк работает как в сторону привлечения, так и размещения. В последние месяцы в большем объеме привлекает средства.

Прибыльность источников собственных средств, которая рассчитывается по балансовым данным, увеличилась за 2017 год с 3.21% до 12.56%. При этом рентабельность капитала ROE увеличилась за год с 3.89% до 7.48%. Показатели прибыльности за 2015-2017 гг представим в таблице 4.

[1] Устойчивость и надежность банка. Финансовый анализ банка МКБ [Электронный ресурс] – URL: http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=moskovskiy-kreditnyy-bank-1978&BankMenu=nadezhnost

Таблица 4

Показатели рентабельности ПАО «Московский кредитный банк» за 2015-2017 гг, %[1]

Наименование показателя	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абсол. отклонение
Рентабельность активов	0,56	0,42	0,91	+0,35
Рентабельность капитала	4,77	3,89	7,48	+2,71

Прибыль банка после налогообложения на 1 января 2018 г. составила 13 939 458 тыс. руб., увеличившись в несколько раз по сравнению с 2017 г (тогда прибыль банка после налогообложения составила 2 688 705 тыс. руб.) Рейтинг кредитоспособности банка МКБ от аккредитованных рейтинговых агентств (по состоянию на 15 апреля 2016 г.) представлен в Приложении 1.

За прошедший месяц данные рейтинговых агентств не менялись. Анализ кредитоспособности по рейтингам ведущих агентств свидетельствует о том, что прогноз по большей части негативный. Это говорит о преобладании отрицательных тенденций в кредитной политике банка.

Наращивая кредитный портфель ПАО «Московский кредитный банк» продолжает активную работу, направленную на создание комфортной бизнес среды, разрабатывает новые программы для дальнейшего развития сегмента малого и среднего бизнеса и реализует адресный подход к действующим и потенциальным заемщикам. В таблице 5 рассмотрим динамику кредитного портфеля ПАО «Московский кредитный банк».

[1] Составлено автором по данным сайта Финансовый анализ банка МКБ [Электронный ресурс] – URL: http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=moskovskiy-kreditnyy-bank-1978&BankMenu=nadezhnost

Таблица 5

Динамика кредитного портфеля ПАО «Московский кредитный банк», тыс.руб. [1]

Наименование показателя	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абсол. отклонение	Относ. отклонение
Межбанковские кредиты	130525385	77817545	51792417	-78732968	39,68
Кредиты юр. лицам	697139146	982242393	1482056001	784916855	212,59
Кредиты физ. лицам	118319083	102324404	94977865	-23341218	80,27
ИТОГО	945983614	1162384342	1628826283	682842669	172,18

Анализ кредитного портфеля позволяет сделать несколько выводов. В первую очередь, очевидно, что ПАО «МКБ» специализируется на выдаче кредитов юридическим лицам. Данное направление заметно преобладает в структуре кредитного портфеля, кроме того, оно увеличивается с каждым годом. По данным на 1 января 2018 г по сравнению с январем 2016 г. кредиты юридическим лицам увеличились на 112,59% и составили 1 482 млрд.руб. На кредиты физическим лицам приходится меньший удельный вес и доля данного направления уменьшается с каждым годом в кредитном портфеле ПАО «МКБ». По итогам 2017 г выдача кредитов физическим лицам уменьшилась почти на 20% и составила 94,98 млрд.руб. Кредиты банкам занимают также крайне невысокую долю в кредитном портфеле ПАО «МКБ» и показывают тенденцию к уменьшению. За 3 года снижение произошло более, чем в 2 раза – на 60,32%. Доля ПАО «МКБ» на рынке кредитования физических лиц составляет 0,72%, тогда как на рынке кредитования юридических лиц почти в 3 раза больше – 2,1%.

Рассмотрим качество кредитного портфеля, проанализировав степень обеспеченности выданных кредитов (таблица 6).

[1] Составлено автором по данным Финансовый анализ банка МКБ [Электронный ресурс] – URL: http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=moskovskiy-kreditnyy-bank-1978&BankMenu=nadezhnost

Таблица 6

Степень обеспеченности выданных кредитов, тыс.руб. [1]

Наименование показателя	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абсол. отклонение	Относ. отклонение
Ценные бумаги, принятые в обеспечение по выданным кредитам	85682389	105707266	115868345	30185956	135,23
Имущество, принятое в обеспечение	207656531	227402541	226820676	19164145	109,23
Драгоценные металлы, принятые в обеспечение	0	0	0	-	-
Полученные гарантии и поручительства	4088012198	4599206395	5482789471	1394777273	134,12
ИТОГО	4381351118	4932316202	5825478492	1444127374	132,96

Анализ таблицы 6 позволяет предположить, что банк делает упор на диверсифицированное кредитование, формой обеспечения которого являются гарантии и поручительства. Общий уровень обеспеченности кредитов достаточно высок и возможный невозврат кредитов, вероятно, будет возмещен объемом обеспечения.

Сравним кредитные предложения ПАО «МКБ» по потребительским кредитам с другими банками (таблица 7).

[1] Составлено автором по данным Финансовый анализ банка МКБ [Электронный ресурс] – URL: http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=moskovskiy-kreditnyy-bank-1978&BankMenu=nadezhnost

Таблица 7

Условия потребительских кредитов ПАО «МКБ» и других российских коммерческих банков[1]

Характерные особенности	ПАО «МКБ»	ПАО «Авангард»	ПАО «Росбанк»	АО «Альфа-банк»	АО «Банк Русский стандарт»
1	2	3	4	5	6
Подтверждение дохода и трудовой занятости	необязательно	необязательно	обязательно	Не обязательно	необязательно
Сумма кредита	до 3 миллионов рублей	до 5 миллионов рублей	до 4 миллионов рублей	До 3 млн руб.	До 5 млн руб
Процентная ставка	от 10.9% в рублях	от 14% в рублях	от 11,5%	От 14	От 15,8
Срок кредита	До 15 лет	До 10 лет	До 5 лет	До 10 лет	До 15 лет

Анализ таблицы 7 позволяет сделать вывод о том, что условия кредитования ПАО «МКБ» выгодно отличаются от условий других коммерческих банков. Процентную ставку по нецелевому потребительскому кредиту ПАО «МКБ» предоставляет одну из самых низких – от 10,9%, при этом срок кредита может быть до 15 лет. Но данная процентная ставка действует при сумме свыше 750 тыс.руб, при условии наличия положительной кредитной истории в ПАО «МКБ». Кроме того, требуется страхование жизни при получении данного кредита.

Тем не менее, в кредитной политике банка присутствуют отрицательные тенденции. Об этом свидетельствует:

- негативные прогнозы рейтинговых агентств по оценке кредитоспособности банка;

[1] Составлено автором по данным официального сайта банка МКБ [Электронный ресурс] – URL: https://mkb.ru/

- основной формой обеспечения кредитов является гарантии и поручительства. С одной стороны, это хорошо, банк таким образом страхует себя от рисков, с другой стороны, если планируется активное развитие кредитования малого и среднего бизнеса, то необходимо предоставить и более лояльные условия выдачи кредитов, сосредоточившись на методике оценки кредитоспособности заемщика.

- предоставление недостоверных сведений об услугах. Банк предлагает крайне низкие ставки в своих рекламных слоганах, также говорится о выдаче кредитов без страховки и залога. Тем не менее, по отзывам клиентов с сайта banki.ru можно сделать вывод, что выдача кредитов идет или под высокий процент, или со страховкой.

Таким образом, анализ финансовой деятельности и статистические данные за прошедший год кредитной организации Акционерное общество «МКБ» свидетельствуют о наличии некоторых негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе. Это свидетельствует о недостаточно эффективной кредитной политике.

2.2. Оценка уровня конкурентоспособности ПАО «МКБ»

Оценку конкурентоспособности банка начнем с оценки внешней среды. Для анализа внешней среды воспользуемся методом PEST –анализа.

PEST-анализ – это инструмент, применяемый для выявления аспектов внешней среды, в частности политических, экономических, социальных и технологических.

Рассмотрим факторы внешней среды, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность исследуемого банка (таблица 8). Безусловно, все факторы внешней среды оказывают влияние на ПАО «МКБ». Политические факторы регулируют банковскую сферу и во многом её ограничивают.

Таблица 8

PEST-анализ деятельности ПАО «МКБ»[1]

Политические факторы	Экономические факторы
- государственное регулирование в отрасли (возможное изменение законодательства); - государственное регулирование конкуренции (поддержка государственных банков, к которым не относится ПАО «МКБ») - нестабильная политическая ситуация стране; - политика ЦБ РФ, направленная на сокращение числа банков	- инфляция (от неё зависит уровень заработной платы персонала, уровень дохода у банка) - повышение или уменьшение кредитной ставки; - изменение спроса на банковские услуги; - изменение политики налогообложения банков; - кризис (сокращение работников, неблагоприятное положение с финансами)
Социальные факторы	Технологические факторы
- изменение в стиле и уровне жизни (люди начинают ценить удобство и комфорт, предпочитают приобретать вещи в кредит) - отсутствие банковских специалистов нужной квалификации; - бренд и репутация банка	- развитие банковских технологий; - использование возможностей сети Интернет (онлайн-выдача кредита); - научно-технический прогресс.

Кроме того, введенные в 2014 г. санкции Европейского Союза и США оказали двойственное влияние на развития ПАО «МКБ». С одной стороны, поддержка государства, имеющая место быть в России в настоящее время, оказывает положительное влияние. С другой стороны, санкции привели к дестабилизации экономики и затяжному кризису, что отрицательно сказывается на деятельности банка.

Возможность получать новые технологические разработки для банка (например, онлайн-консультации и другие Интернет-технологии) означает наличие способности оказывать наиболее высокий уровень услуг. Тем не менее, наиболее значимыми являются экономические факторы – их совокупный вес составил 21 балл. Наименьшее влияние оказывают социальные факторы – их значение эксперты оценили в 8,4 балла.

[1] Составлено автором на основе маркетингового отчета ПАО «МКБ» за 2017 г.

Для анализа внутренней среды воспользуемся методом SNW, где N – нейтральная позиция, фиксирующая среднерыночное состояние, так как чтобы победить в конкурентной борьбе иногда достаточно такого положения дел, при котором позиция предприятия относительно всех своих конкурентов по большинству ключевых позиций находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S. SNW-анализ проводится на основании экспертных оценок. В качестве экспертов выступало руководство центрального офиса ПАО «МКБ» и специалисты отдела маркетинга. SNW-анализа для исследуемого банка представлен в Приложении 2.

Данные анализа свидетельствуют, что, по мнению экспертов, банк имеет среднюю (по 11 характеристикам) и низкую (по 4 характеристикам) позицию на рынке. И 4 позиции представляет сильную сторону – это уровень технической оснащенности, имидж банка, квалификация персонала и ассортимент оказываемых услуг.

На основе данных PEST и SNW-анализа проведем комплексный SWOT-анализ.

Для SWOT-анализа необходимо определить сильные и слабые стороны организации и провести оценку рынка, то есть выделить возможности банка и угрозы, стоящие перед ним. Для анализа были использованы следующие параметры оценки возможностей и угроз для деятельности банка: спрос, конкуренция, сбыт, экономические, политические, международные факторы.

Сильные и слабые стороны ПАО «МКБ», а также возможности и угрозы банка представлены в таблице 9.

Таблица 9

Сильные и слабые стороны ПАО «МКБ», возможности и угрозы банка[1]

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
Имидж банка Высокий уровень технической оснащенности Квалифицированный персонал	Расширение клиентской базы. Выход на новые рынки (к примеру, осуществление трастовых операций, расширенные виды вкладов – вклады с премиальной ставкой) Уход конкурентов с рынка (отзыв лицензий у многих коммерческих банков) Снижение налогов и пошлин Развитие технологий
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
Большая текучесть кадров Низкий уровень затрат на продвижение услуг банка на рынок (слабая организация маркетинга). Низкие проценты по вкладам населению (непроработанная ценовая политика); Отсутствие стратегии организации Слабая активность по внедрению новинок Неполный ассортимент	Расширение ассортимента оказываемых услуг конкурентов. Экономическая ситуация Снижение спроса на банковские услуги Появление новых конкурентов.

SWOT-анализ позволил наглядно сформировать угрозы и возможности банка. Можно сделать вывод, что с помощью некоторых возможностей банка существует вероятность нейтрализовать часть основных угроз. Например, за счет разработки эффективной маркетинговой стратегии можно снизить угрозу снижения спроса на банковские услуги.

Проведенный анализ показал, что наибольшее влияние на банковский рынок оказывают экономические факторы внешней среды; движущими силами отрасли являются изменения в долгосрочных темпах роста отрасли, изменение в государственной политике и регулирование, конкуренция в отрасли является достаточно жесткой. Основными негативными моментами деятельности банка на рынке является слабая маркетинговая политика. Из преимуществ можно

[1] Составлено автором на основе маркетингового отчета ПАО «МКБ» за 2017 г.

выделить высококвалифицированных специалистов и многолетний опыт работы, имидж ПАО «МКБ».

SWOT-анализ деятельности ПАО «МКБ» позволил выявить такую проблему, как неполный ассортимент. Это свидетельствует о необходимости разработки новой стратегии маркетинга банка.

В рамках изучения внешней среды банка построим матрицу оценки конкурентов на основании данных руководства ПАО «МКБ» (это даст возможность определить, как само руководство оценивает позиции банка). Показатели оценки конкурентоспособности были получены на основании опроса экспертов. Экспертами выступили топ-менеджеры ПАО «МКБ» - начальник отдела по работе с юридическими клиентами, начальник отдела продаж физическим лицам, главный бухгалтер, начальник отдела маркетинга.

ПАО «МКБ» входит в 10 крупнейших банков по размеру чистых активов. Поэтому к числу основных конкурентов ПАО «МКБ» относятся: АО «Банк Русский стандарт», ПАО «Авангард», АО «Альфа-банк», ПАО «Росбанк» и ПАО «Райффайзенбанк». Сравним финансовые результаты данных банков на основе показателей рентабельности активов и капитала банков за 2017 г.

Результаты анализа показателей рентабельности банков представлены в таблице 10.

Таблица 10

Сравнение финансовых результатов ПАО «МКБ» на 01.01.2018[1]

Ключевые факторы оценки	ПАО «МКБ»	ПАО «Авангард»	ПАО «Росбанк»	АО «Альфа-банк»	АО «Банк Русский стандарт»	АО «Райф-файзенбанк»
Рентабельность активов	0,91	0,57	1,14	2,17	1,00	3,51
Рентабельность капитала	7,48	3,98	8,22	17,24	5,51	21,84

[1] Составлено автором по данным сайта Финансовый анализ банков [Электронный ресурс] – URL: http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=moskovskiy-kreditnyy-bank-1978&BankMenu=nadezhnost

Как можно видеть из данных таблицы 10, по показателям рентабельности ПАО «МКБ» имеет средние по эффективности финансовые результаты. В частности, у них выше, чем у ПАО «Авангард» и АО «Банк Русский стандарт» рентабельность капитала, а вот по рентабельности активов хуже показатели только у ПАО «Авангард».

Результаты анализа конкурентов представлены в таблице 11.

Таблица 11

Матрица оценки конкурентов ПАО «МКБ» [1]

Ключевые факторы оценки	ПАО «МКБ»	ПАО «Авангард»	ПАО «Росбанк»	АО «Альфа-банк»	АО «Банк Русский стандарт»	АО «Райф-файзенбанк»
Объем продаж	4	3	4	5	3	4
Маркетинговая политика	4	5	4	5	3	4
Ассортимент услуг	3	4	4	5	4	5
Уровень квалификации персонала	4	3	4	4	5	5
Качество оказания услуг	3	4	3	4	4	4
Имидж банка	4	4	5	5	3	5
Сбытовая сеть	3	4	5	4	4	4

Наглядно матрица оценки конкурентов ПАО «МКБ» представлена на рис.3. Матрица оценки конкурентов позволяет сделать вывод, что ПАО «МКБ» отстает от своих конкурентов по ряду позиций. К слабым сторонам банка относятся качество оказания услуг, ассортимент услуг.

[1] Составлено автором на основе маркетингового отчета ПАО «МКБ» за 2017 г.



Рис.3. Матрица оценки конкурентов ПАО «МКБ» [1]

По мнению экспертов – руководства банка, по объему выданных кредитов ПАО «МКБ» занимает среднюю позицию – как уже было отмечено, данный банк входит в 10 крупнейших банков по активам, но АО «Альфа-банк» находится выше его по этому показателю. Примерно на одном уровне ПАО «МКБ» находится с Росбанком и Райффайзенбанком, а ПАО «Авангард» и АО «Банк Русский стандарт» находятся ниже по рейтингу. Качество оказания услуг и ассортимент ПАО «МКБ» является слабым местом. Анализ отзывов, представленных на портале Банки.ру, показал, что средняя оценка обслуживания крайне низкая – 2,24 балла из 5. Среди основных претензий клиентов можно отметить:

- навязывание дополнительных услуг;

- некорректная работа мобильных приложений банка;

- предоставление в рекламе недостоверных сведений, вводящих в заблуждение.

[1] Собственная разработка автора

При этом, квалификация персонала высокая, это сильная сторона банка, но из-за высокой текучести персонала, качество оказания услуг недостаточно. В ПАО «МКБ» регулярно проводится обучение персонала. В связи с этим имидж банка достаточно высок, но по причине отсутствия широкой сбытовой сети (филиалы ПАО «МКБ» мало распространены по России, в основном банк сосредоточен на Москве и области) имидж также нельзя отнести однозначно к сильной стороне. Ассортимент услуг также относится к слабым сторонам анализируемого банка. В частности, было отмечено, что банк не предлагает проведение трастовых операций и расширенных депозитных вкладов). При этом, его ближайшие конкуренты реализуют данные услуги. ПАО «Росбанк» в 2017 г сосредоточился на направлении обслуживания юридических лиц, ПАО «Авангард» также успешно привлекает юридических лиц на обслуживание расчетных счетов. Все это свидетельствует о недостаточно полном ассортименте.

2.3. Оценка конкурентной позиции ПАО «МКБ»

Проведем оценку конкурентоспособности услуг банка по методике Спицина. Абсолютная и относительная доля российского рынка, обслуживаемая ПАО «МКБ» и банками-конкурентами указана в таблице 12.

Таблица 12

Абсолютная и относительная доля российского рынка, обслуживаемая ПАО «МКБ» и банками-конкурентами на 1.01.2018[1]

Наименование банка	Совокупная стоимость активов, млрд.руб.	Абсолютная доля рынка, %	Относительная доля рынка, %	Ранг
1	2	3	4	5
ПАО «МКБ»	1933,7	2,27	27,17	2
АО «Альфа-Банк»	2700,8	3,17	37,95	1
ПАО «Авангард»	141,3	0,17	1,99	6

[1] Составлено автором на основе Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5
ПАО «Росбанк»	962,6	1,13	13,53	4
АО «Банк Русский стандарт»	408	0,48	5,73	5
АО «Райффайзенбанк»	970,3	1,14	13,63	3
Итого занимаемая доля рынка	7116.7	8,35	100,00	-
Совокупные активы российского банковского рынка	85191,8	100,00	-	-

Наибольшая доля из рассматриваемых конкурентов принадлежит АО «Альфа-банк», его относительная доля рынка 37,95%. ПАО «МКБ» также является очень крупным, он расположен на втором месте. Его относительная доля рынка 27,17%. На последнем месте из рассматриваемых банков находится ПАО «Авангард» с относительной долей рынка в 1,99%.

Далее была проведена оценка сравнительных преимуществ по качеству и цене оказываемых услуг применительно к основным направлениям деятельности банка: кредитование, расчетно-кассовое обслуживание, депозитные операции, операции с ценными бумагами, вкладные операции, обслуживание пластиковых карт, прочие услуги.

Оценить качество услуг можно с помощью следующих параметров:

- ассортимент;
- потребительские свойства услуг;
- условия их предоставления;
- способы продвижения;
- качество послепродажного обслуживания;
- уровень консультационного обслуживания.

Важность каждого из указанных параметров была определена с помощью анонимного опроса клиентов ПАО «МКБ», весомость показателей представлена в Приложении 3.

Основываясь на имеющейся информации о деятельности банков-конкурентов, проведем балльную оценку уровня развития параметров для

каждого из них. С этой целью предлагаем использовать, согласно методике И.О. Спицына, Я.О. Спицына, пятидесятибалльную шкалу по следующему принципу:

50 – высокий уровень;

40 – уровень выше среднего;

30 – средний уровень;

20 – уровень ниже среднего;

10 – низкий уровень.

Разработанные балльные оценки уровня качества услуг банков представлены в Приложении 4. Сравнительный анализ уровня качества услуг, оказываемых банками – основными конкурентами, представлен в таблице 13.

Оценка качества обслуживания и профессионализм персонала оценивались на основе отзывов на сайте banki.ru.

Таблица 13

Сравнительный анализ конкурентоспособности услуг, оказываемых ПАО «МКБ» и банками-конкурентами[1]

Наименование показателя	Балльные оценки					
	МКБ	Авангард	Росбанк	Альфа-банк»	Русский стандарт	Райффайзенбанк
Потребительские свойства услуг	40	40	50	50	30	50
Ассортимент	30	30	40	50	40	50
Условия предоставления услуг	30	40	50	40	40	40
Стоимость услуг	30	40	40	50	30	50
Способы продвижения услуг	20	40	40	50	50	40
Качество обслуживания	50	30	50	40	40	40
Профессионализм персонала	50	40	50	40	50	40
Итого	290	280	360	350	320	340
Ранг по уровню качества	5	6	2	1	4	3

Согласно полученным данным, по качеству услуг ПАО «МКБ» находится на предпоследнем месте, практически все банки выигрывают по данному показателю. Но нужно отметить, что такая ситуация возникла из-за

[1] Составлено автором на основе данных сайта Banki.ru [Электронный ресурс] – URL: banki.ru

недостаточно широкого ассортимента и способа продвижения услуг, непосредственно по уровню консультационного обслуживания банк получил максимальный балл.

Согласно методике И.О. Спицына, Я.О. Спицына, необходимо проанализировать также частоту появления новых услуг. Данную информацию можно получить с официальных сайтов банков. Наглядно представим ее в таблице 14.

Таблица 14

Количество новых услуг ПАО «МКБ» и банков-конкурентов за 2015-2017гг[1]

Наименование банка	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Итого за 3 года
ПАО «МКБ»	2	4	1	7
АО «Альфа-Банк»	5	4	3	12
ПАО «Авангард»	3	3	2	8
ПАО «Росбанк»	3	4	1	8
АО «Банк Русский стандарт»	3	2	4	9
АО «Райффайзенбанк»	4	4	3	11

Анализ показал, что за последние три года банки существенно увеличили количество новых услуг в своем ассортименте. Лидером среди конкурентов является АО «Альфа-Банк», предложивший своим клиентам за три года 12 новых услуг. Для частных клиентов это – новые виды вкладов, проекты по перечислению средств на счета пластиковых карт. Райффайзенбанк и АО «Банк Русский стандарт» также уделяют значительное внимание вопросам разработки и предложения новых услуг своим клиентам, общее количество которых за три года составило 11 и 9 соответственно. ПАО «МКБ» и ПАО «РОСБАНК» и ПАО «Авангард» обладают меньшими объемами деятельности по сравнению с конкурентами, а следовательно, меньшими возможностями по разработке и предложению новых услуг клиентам. В таблице 15 представим основной

[1] Составлено автором на основе официальных сайтов рассматриваемых банков

перечень услуг коммерческих банков по кредитам и депозитам, сравним их наличие у ПАО «МКБ» и основных конкурентов

Таблица 15

Услуги коммерческих банков по кредитам и депозитам[1]

Наименование услуги	МКБ	Авангард	Росбанк	Альфа-банк»	Русский стандарт	Райффайзенбанк
Потребительский кредит	+	+	+	+	+	+
Кредитные карты	+	+	+	+	+	+
Ипотечное кредитование	+	+	+	+	+	+
Автокредитование	+	+	+	+	+	+
Рефинансирование	-	-	+	+	-	-
Кредит в магазине (товарный кредит)	-	+	+	+	+	-
Накопительные счета	+	+	+	+	+	+
Депозиты	+	+	+	+	+	+
Индивидуальные банковские сейфы и ячейки	-	-	+	+	-	+
Проведение трастовых операций	-	-	-	+	-	-
Расширенные депозитные вклады (вклады, подразумевающие расширенные возможнос	-	-	+	+	+	+

Среди услуг, которые есть у конкурентов и отсутствуют у ПАО «МКБ» можно отметить рефинансирование, товарный кредит, проведение трастовых операций, индивидуальные банковские сейфы и расширенные депозитные вклады. В общей сложности ПАО «МКБ» предлагает 4 вида кредитов для физических лиц, 5 видов вкладов, два вида накопительных счетов. Другие банки предлагают на порядок больший набор кредитов.

Нами были проанализированы такие показатели деятельности заявленных банков, как тенденция доли рынка, относительная доходность деятельности,

[1] Составлено автором на основе официальных сайтов рассматриваемых банков

относительная капиталоемкость. На третьем этапе была дана полная оценка конкурентоспособности ПАО «МКБ» по методике И.О. Спицына, Я.О. Спицына. Относительная доходность деятельности оценивалась на основе рентабельности активов – так, рентабельность активов ПАО «МКБ» на 1 января 2018 г. составила 0.91%, ПАО «Авангард» - 0,57%, лидером является АО «Альфа-банк» с рентабельностью активов 2,17%. С помощью метода суммы мест по данным критериям оценки построили матрицу Р, согласно методике, которая позволит выявить наиболее конкурентоспособный банк (таблица 16).

Таблица 16

Матрица Р – общее определение позиции ПАО «МКБ» относительно банков-конкурентов[1]

Критерии оценки	ПАО «МКБ»	ПАО «Авангард»	ПАО «Росбанк»	АО «Альфа-банк»	АО «Банк Русский стандарт»	АО «Райф-файзенбанк»
Абсолютная доля рынка	2	6	4	1	5	3
Относительная доля рынка	2	6	4	1	5	3
Относительная доходность деятельности	4	5	3	1	6	2
Относительное качество услуг	5	6	2	1	4	3
Появление новых услуг	5	4	4	1	3	2
Сумма мест	25	37	26	8	33	16
Оценка конкурентоспособности	3	6	4	1	5	2

Оценка конкурентоспособности по методике И.О. Спицына, Я.О. Спицына позволила определить, что среди своих ближайших банков-конкурентов ПАО «МКБ» находится на третьем месте после Альфа-банка и Райффайзенбанка. При этом, если сравнить полученные данные с матрицей конкурентоспособности, построенной на результатах опрос топ-менеджера

[1] Собственная разработка автора

банка, то можно сделать вывод, что руководство здраво оценивает положение ПАО «МКБ» на рынке и знает свои слабые стороны.

Выводы:

Оценка конкурентоспособности банка показала, что слабыми сторонами является низкое качество оказания услуг и ассортимент услуг. Соответственно, в качестве улучшения деятельности можно предложить несколько направлений совершенствования:

1. Выход на новые рынки (трастовые операции, товарные кредиты и расширенные депозитные вклады)

2. Улучшение качества оказания услуг

SWOT-анализ показал, что ПАО «МКБ» не занимается таким видом деятельности, как трастовые операции, товарные кредиты и не предлагает своим клиентам расширенные депозитные вклады. Трастовые операции (управление имуществом или иные услуги по поручению и в интересах клиента на правах его доверенного лица) - это одно из направлений, которое развиваются наиболее быстро. Расширенные депозитные вклады – это вклады с премиальными ставками (если клиент не воспользуется правом досрочного изъятия, то по окончании срока производится пересчет процентов, исходя из повышенных премиальных ставок). Товарные кредиты – это кредиты, которые можно оформить прямо в магазине при покупке какого-либо товара.

Анализ отзывов на качество оказываемых услуг ПАО «МКБ», представленных на портале Банки.ру, говорит о необходимости изменения политики банка в вопросах оказания услуг. Наибольшее количество жалоб поступает из-за навязываемых дополнительных услуг и недостоверной рекламной информации. Это свидетельствует о том, что качество услуг низкое не из-за квалификации персонала (по данному показателю банк находится на хороших позициях по сравнению с конкурентами), а по причине неверной мотивации сотрудников, которые получаются бонусы за оформление

дополнительных услуг. Соответственно, в данном направлении руководству рекомендуется изменить схему мотивации, установив премии за качество оказываемой услуги и за получение благодарственного отзыва.

Повышение конкурентоспособности для ПАО «МКБ» требует развития таких направлений деятельности, как улучшение качества оказываемых услуг и выход на новые рынки (расширение ассортимента оказываемых услуг за счет внедрения трастовых операций, товарных кредитов и расширенных депозитных вкладов). Для достижения каждой цели необходимо осуществление ряда мероприятий, от успеха которых прямо зависит высокая конкурентоспособность банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы - оценка конкурентоспособности коммерческих банков на примере ПАО «Московский кредитный банк» - была достигнута за счет решения поставленных задач.

Понятие «межбанковская конкуренция» является довольно сложным, носящим определенные специфические черты. В российском законодательстве однозначной трактовки данного понятия не существует в силу наличия достаточно большого количества точек зрения на толкование данного термина. Классифицировать межбанковскую конкуренцию можно по различным признакам. При определении сущности межбанковской конкуренции необходимо выделить то, что она представляет собой протекающий во времени и имеющий определенные несвойственные другим видам конкуренции особенности процесс, направленный на поддержание финансовой стабильности и приносящий положительный эффект лишь при достижении определенного уровня.

Анализ приведенных методик оценки конкурентоспособности коммерческого банка позволяет сделать следующие выводы:

- значительная часть методик основывается на оценке количественной стороны внутрибанковской работы, при этом качественные показатели банковской работы не учитывается, соответственно, это заметно уменьшает полноту результатов анализа деятельности банка;

- некоторыми авторами предлагаются качественные показатели неконкретного характера, зачастую они представляют собой ответы на вопросы анкеты (к исключениям можно отнести ряд рейтингов, в частности, «Эксперт РА»);

- большинство методик предполагают получение субъективной оценки, так как в их основе лежит использование экспертных оценок, хотя и в разной степени;

- в основе значительной части методик лежит система внутренней информации, при этом не учитывается или учитывается в малой степени состояние внешней среды, а она имеет большой вес в формировании конкурентоспособности банков;

- как правило, при оценке конкурентоспособности не анализируется эффективность продуктовой и тарифной политики. Это серьезный недостаток рассмотренных методик, так как основной вид деятельности кредитной организации - оказание услуг клиентам;

- при оценке качественных показателей производится суммирование произведений результатов их балльной оценки коэффициента значимости, что говорит о недостаточности исследовании методов и возможности их применения в банковской области;

Анализ финансовой деятельности и статистические данные за прошедший год кредитной организации Акционерное общество «МКБ» свидетельствуют о наличии некоторых негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе. Это свидетельствует о недостаточно эффективной кредитной политике.

Анализ внешней среды показа, что наибольшее влияние на банковский рынок оказывают экономические факторы внешней среды; движущими силами отрасли являются изменения в долгосрочных темпах роста отрасли, изменение в государственной политике и регулирование, конкуренция в отрасли является достаточно жесткой. Основными негативными моментами деятельности банка на рынке являются высокие издержки и слабая маркетинговая политика. Из преимуществ можно выделить высококвалифицированных специалистов и многолетний опыт работы, имидж ПАО «МКБ».

В настоящий момент наиболее высокий уровень конкуренции среди банков внутри отрасли, по итогам анализа он составляет 6,3 балла. Наиболее крупными игроками на банковском рынке являются государственные банки ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ» и ряд других крупных коммерческих банков.

С помощью методики Спицына была проведена оценка конкурентоспособности банка. Согласно полученным данным, по качеству услуг ПАО «МКБ» находится на предпоследнем месте, практически все банки выигрывают по данному показателю. Качество оказания услуг и ассортимент ПАО «МКБ» является слабым местом. Анализ отзывов, представленных на портале Банки.ру, показал, что средняя оценка обслуживания крайне низкая – 2,24 балла из 5. Среди основных претензий клиентов можно отметить:

- навязывание дополнительных услуг;

- некорректная работа мобильных приложений банка;

- предоставление в рекламе недостоверных сведений, вводящих в заблуждение.

При этом, квалификация персонала высокая, это сильная сторона банка, но из-за высокой текучести персонала, качество оказания услуг недостаточно. В ПАО «МКБ» регулярно проводится обучение персонала. В связи с этим имидж банка достаточно высок, но по причине отсутствия широкой сбытовой сети (филиалы ПАО «МКБ» мало распространены по России, в основном банк сосредоточен на Москве и области) имидж также нельзя отнести однозначно к сильной стороне. Ассортимент услуг также относится к слабым сторонам анализируемого банка. В частности, было отмечено, что банк не предлагает проведение трастовых операций и расширенных депозитных вкладов). При этом, его ближайшие конкуренты реализуют данные услуги.

Оценка конкурентоспособности банка с помощью SWOT-анализа и по методике Спицына показала, что слабыми сторонами является качество оказания услуг и ассортимент. Соответственно, в качестве улучшения деятельности было предложено несколько направлений совершенствования:

1. Выход на новые рынки (трастовые операции, товарные кредиты и расширенные депозитные вклады)

2. Улучшение качества оказания услуг

Повышение конкурентоспособности для ПАО «МКБ» требует развития таких направлений деятельности, как улучшение качества оказываемых услуг и выход на новые рынки (расширение ассортимента оказываемых услуг за счет внедрения трастовых операций, товарных кредитов и расширенных депозитных вкладов). Для достижения каждой цели необходимо осуществление ряда мероприятий, от успеха которых прямо зависит высокая конкурентоспособность банка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ
ИСТОЧНИКИ

Опубликованные

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: [принят Гос. Думой 21.10.1994 года № 51-ФЗ; в ред. от 03.07.2016 года № 18-ФЗ] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016

2. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 06.07.2016) [Электронный ресурс] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/

3. Федеральный закон № 2872-1 от 29.05.1992 «О залоге» (в ред. от 21.11.2011)

4. Федеральный закон № 102- ФЗ от 16.07.1998 «Об ипотеке (залоге недвижимости)» (в ред. от 06.12.2011).

5. Федеральный закон №218-ФЗ от 30.12.2004 «О кредитных историях» (в ред. от 03.12.2011).

6. Федеральный закон № 152- ФЗ от 11.11.2003 «Об ипотечных ценных бумагах» (в ред. от 30.11.2011).

7. Федеральный закон № 17-ФЗ от 03.02.1996 «О банках и банковской деятельности» (в ред. от 28.07.2004, с изм. от 29.12.2006).

8. Федеральный закон № 86-ФЗ от 10.07.2002 «О Центральном банке Российской Федерации» (Банке России) (в ред. от 19.10.2011).

9. Положение о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности [Электронный ресурс]: [утв. Банком России 26.03.2004 N 254-П] офиц. текст: по сост. на 18.12.2014:– URL:http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=173637;dst=0;ts=13FDC8319F6FD6A7426557037B38D0E9;rnd=0.4241073853955145

Неопубликованные

10. Маркетинговый отчет ПАО «МКБ» за 2017 г.

ЛИТЕРАРУРА

11. Абаева Н.П., Хасанова Л.Т. Конкурентоспособность банковских услуг. Ульяновск: УлГТУ, 2015. - 118 с.

12. Александрова Н. Банки и банковская деятельность для клиентов./Под ред. Н.Александровой – С-Пб, ПИТЕР.-2015.-417 с.

13. Банковское дело: Учебник для вузов./Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Юристъ, 2014. – 415 с.

14. Банковское дело: Учебник для вузов./ Под ред. Колесникова В.И. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 564 с.

15. Банковская система в современной экономике: учебное пособие / коллектив авторов; под. ред. проф. О.И. Лаврушина. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 368 с.

16. Бачалов А.Г., Самойлов Г.О. Банковская конкуренция /А.Г.Бачалов, Г.О.Самойлов – М.: Экзамен, 2016 – 256 с.

17. Белотелова, Н. П. Деньги. Кредит. Банки: Учебник для бакалавров / Н. П. Белотелова. - 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 400 с.

18. Бобрик М.А. Санкции против России и проблемы кредитного процесса: какая взаимосвязь?/А.А.Бобрик// Банковское кредитование – 2014 - № 6 – с. 1-4

19. Вороханова Ю. М., Щипакина Н. К. Методы и инструменты оценки конкурентоспособности банковской системы России // Science Time. — 2015. — № 4. — С. 139–148

20. Глотова, А.С. Финансовая устойчивость региональных коммерческих банков / А.С. Глотова // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества. Материалы II

международной научно-практической конференции. Под редакцией Е.В. Никулиной. - Белгород, 2014. - С. 194-198.

21. Девяткин Е. А. Теория и практика конкуренции: учебно-методический комплекс / Е. А. Девяткин. – М.: ЕАОИ, 2013. – 232 с.

22. Демкович В.И. Организация работы с клиентами малого и среднего предпринимательства в коммерческом банке: Практические аспекты / В.И. Демкович // Деньги и кредит– 2014. - № 6. – с.12-24

23. Дубинин С.К. Политика Банка России в сфере регулирования банковских рисков/С.К.Дубинин // Деньги и кредит. - 2015.-№4.-с.6

24. Жоламанова М. Т., Изимова С. А. Современные методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 226-232

25. Захаров, В.С. Коммерческие банки: проблемы и пути развития /В.С.Захаров // Деньги и кредит. – 2014. - №9. - С. 39-44.

26. Идрисова С.К., Гасанбекова Э.А. Направления повышения конкурентоспособности банковских продуктов в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2014. №10. С.77-89.

27. Ковалева О.А. Тенденции развития межбанковской конкуренции на современном этапе /О.А.Ковалева // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. 181 – №3 (049). – С. 74-77

28. Красникова Е.И. Рожков М.Н. Проблемы оценки конкурентноспособности кредитных услуг // Вестник АмГУ. 2017. Выпуск 39. С.109-114.

29. Куницына Н. Н., Краюшкин В. С. Разработка методики интегральной оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Мир науки, культуры, образования. — 2013. — № 2. — С.303–306.

30. Куршакова Н.Б. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности услуг региональных банков: Дис. … д-ра экон. наук. Спб., 2014. 418 с

31. Лаврушин О.И. Банковские риски: учебное пособие / кол. авторов под ред. д-ра экон., проф. О.И. Лаврушина и д-ра экон. наук, проф. Н.И. Валенцевой. – 2-е изд., стр. – М.: НОРУС, 2014.-631 с.

32. Маневич, В.Е. Кредитно-денежная политика банков и ипотечная динамика в России /В.Е.Маневич// Бизнес и Банки. – 2013. - № 7. – С. 1-5.

33. Мовсунов К. Р. Мониторинг кредитов малому бизнесу: игра на опережение / К.Р. Мовсумов // Банковское кредитование. – 2013. - № 5. – с.7-13

34. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / под ред. А.Ю. Юданова. – 2-е изд., перер. и доп. – М.: КноРус, 2015. – 464 с.

35. Спицын В. В. Особенности развития современной банковской системы России / В. В. Спицын, К. Е. Субботина, О. А. Кобзева // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 614-617

36. Финогеев Д.Г., Щербаков Е.М. Оценка кредитоспособности юридических лиц на примере крупнейших банков Российской Федерации // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. – С. 398.

37. Харитонова М.В. Оценка кредитоспособности юридических лиц в ПАО «МКБ России» /М.В.Харитонова// Экономика и социум – 2017 - № 2 (33) – с.3- 6

38. Хусаинов Р.В. Как банки меняют свою кредитную политику в условиях санкций / Р.В.Хусаинов// Банковское дело – 2014 -№ 6 – 12 с.

39. Цаплев Д.Н. Особенности транзакционного подхода в анализе межбанковской конкуренции /Д.Н.Цаплев// Наука и экономика. – 2017. - №3 (11). – С. 27- 35.

40. Черкашенко В. Н. Управление рисками кредитования малого и среднего бизнеса / В.Н. Черкашенко // Банковское кредитование. – 2015. - № 4. – с.3-11

41. Швидкий А.И., Мирошниченко А.А. Методы оценки кредитоспособности корпоративных клиентов коммерческого банка: российский и зарубежный опыт /А.И.Швидский, А.А.Мирошниченко//

Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 7-4. – С. 667-672

42. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. канд. экон. наук А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. - М.: Альпина, 2015. - 487 с.

43. Saaty Thomas L. On the Measurement of Intangibles. A Principal Eigenvector Approach to Relative Measurement Derived from Paired Comparisons. Cloud of Science, №1 (2015): 5-39

АДРЕСА ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ

44. Алферов В.Н., Худякова В.В. Мониторинг кредитоспособности заемщиков как механизм антикризисного управления /В.Н.Алферов, В.В.Худякова// Электронный научно-экономический журнал «Стратегии бизнеса» - № 4 (36) – 2017 – URL: http://www.strategybusiness.ru/jour/article/viewFile/308/288

45. Банки для бизнеса: обзор кредитов для бизнеса в российских банках [Электронный ресурс] – URL: http://www.123credit.ru/biz/kredity_dlia_biznesa/TabID/58/Default.aspx

46. Информационно-аналитический бюллетень Внешэкономбанка по вопросам малого и среднего предпринимательства «НАВИГАТОР РОССИЙСКОГО МСП» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/br/msp/nav/201504.pdf

47. Информация о принимаемых рисках, процедурах их оценки, процедурах управления рисками и капиталом банковской группы по итогам 2014 года / ОПАО «Московский кредитный банк» [Электронный ресурс] - URL: http://www.rshb.ru/disclosure/.

48. Кожахметова Н.Г. Совершенствование методики оценки кредитоспособности заемщика /Н.Г.Кожахметова // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. II междунар. студ.

науч.-практ. конф. № 3. [Электроннный ресурс] – URL: sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud_3_2.pdf

49. Модель кредитного скоринга Дюрана // Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс]. – URL: http://afdanalyse.ru/ publ/finansovyj_analiz/1/model_kreditnogo_ skoringa_djurana/16-1-0-140

50. Особенности банковской конкуренции [Электронный ресурс] – URL: http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2017/03/22/osobennosti-bankovskoi-konkurentsii/index.html

51. Официальный сайт банка МКБ [Электронный ресурс] – URL: https://mkb.ru/

52. Рынок кредитования малого и среднего предпринимательства в 2014 году [Электронный ресурс]/ А. Соболь, А. Шамрай, Д. Барабано, Н. Литянская – URL: http://www.mspbank.ru/userfiles/files/az/2015-04-itogi_2014_goda.pdf

53. Сметанкин А.С. Основные направления развития конкурентной стратегии кредитных организаций / Электронное научное издание «Труды МЭЛИ: электронный журнал». – 2016. [Электронный ресурс] – URL: http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_3/32_3v_smetankin.doc

54. Уткин Э.А. Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. [Электронный ресурс].URL: http://bibliotekar.ru/biznes-37/index.htm

55. Устав публичного акционерного общества «Московский кредитный банк» [Электронный ресурс]– URL: https://mkb.ru/

56. Устойчивость и надежность банка. Финансовый анализ банка ПАО «Московский кредитный банк» [Электронный ресурс] – URL: http://analizbankov.ru/bank.php?BankId=moskovskiy-kreditnyy-bank-1978&BankMenu=nadezhnost

57. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. – URL: http://www.nalog.ru

58. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/