

---

## **РАЗВИТИЕ МЕЖБАНКОВСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ИМИДЖЕМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

---

**Поликарпов Дмитрий Владимирович,**

соискатель кафедры маркетинга и рекламы Волгоградского государственного университета; dpolikarpov@me.com

Статья посвящена рассмотрению вопросов развития межбанковской конкуренции с использованием имиджа коммерческого банка. В статье описана структура межбанковской конкуренции и процесс ее развития с точки зрения управления имиджем отдельного коммерческого банка, описана методика оценки состояния корпоративного имиджа коммерческого банка, сформирована программа мероприятий, направленных на формирование его позитивного имиджа.

**Ключевые слова:** коммерческий банк, имидж, межбанковская конкуренция, управление, кредитная организация, конкурентные отношения.

Переход к рыночной экономике, и, как следствие, активное развитие конкуренции на финансовом рынке с одновременно нестабильной экономической ситуацией в стране приводит к необходимости поиска новых инструментов завоевания доверия клиентов и обеспечения стабильных рыночных позиций коммерческих банков.

Межбанковская конкуренция на российском рынке еще не приобрела устойчивый характер, что связано с постоянным усилением регулирующего воздействия на отрасль, отсутствия проработанной правовой базы по новым направлениям оказания банковских услуг, сильным влиянием международных процессов на движение финансового капитала в российской экономике. Кроме того, в самих коммерческих банках еще накоплен опыт конкурентной борьбы, а также не опробован весь инструментарий обеспечения конкурентоспособности.

Зарубежный опыт по использованию имиджа коммерческого банка как инструмента решения указанных проблем, позволяет сделать вывод о необходимости применения данного инструмента и в деятельности российских банковских учреждений.

Однако в России реальная практика доказывает неразвитость этого направления развития межбанковской конкуренции, и, как следствие,

мы можем наблюдать неэффективность имиджевой политики многих известных банков. Причинами этого является зачастую неготовность банка к управлению своим имиджем, что может объясняться, с одной стороны, отсутствием квалифицированных кадров, а с другой стороны, нежеланием высшего руководства коммерческих банков изменять свою стратегию развития. Кроме того, актуальна проблема непроработанности теоретических аспектов проблемы развития межбанковской конкуренции.

Согласно п. 7 ст. 4 закона «О защите конкуренции», конкуренция – это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. Однако нужно отметить, что в законодательстве не указывается специфика рынка финансовых услуг, на котором действуют банки, а также не приводится однозначная трактовка понятия «межбанковская конкуренция». Отчасти это связано с наличием большого количества различных точек зрения на данный счет.

Анализ различных подходов к определению межбанковской конкуренции позволяет сформулировать следующую точку зрения на данный вопрос. Межбанковская конкуренция представляет собой сложное понятие, включающее следующий комплекс процессов:

- процесс непосредственного соперничества между банками за ресурсы и потенциальных потребителей;
- иные типы межбанковских отношений, обеспечивающие непрерывность финансовых потоков в стране (сотрудничество между банками, без которого соперничество не имеет смысла ввиду отсутствия возможности предоставлять отдельные виды услуг);
- результат взаимодействия банков между собой, результативная сторона действия конкурентного механизма – процесс удовлетворения потребностей покупателей банковских услуг в ходе их оказания;
- механизмы контроля процессов взаимодействия между банками и с потребителями с целью обеспечения финансовой стабильности.

Имидж коммерческого банка оказывает свое воздействие на эффективность реализации каждого из процессов, входящих в понятие межбанковской конкуренции:

- потребители совершают свой выбор на основе доверия к банку в максимальным позитивным имиджем;
- банки устанавливают наиболее выгодные партнерские отношения с контрагентами, пользующимися доверием на рынке;
- потребители максимально удовлетворены услугами банка, если одновременно с оказанием высококачественных услуг они получают одобрение со стороны общества по поводу выбора данного банка;
- механизмы контроля оказывают наибольшее содействие банкам с

позитивной рыночной репутацией.

Таким образом, управление имиджем коммерческого банка играет особую роль в обеспечении не только потребностей конкретных потребителей, но и в развитии межбанковской конкуренции в целом.

Далее целесообразно проследить процесс развития межбанковской конкуренции с точки зрения управления имиджем отдельного коммерческого банка. Как любая компания, так и коммерческий банк проходит в течение своей жизни четыре основных этапа:

- первый этап формирования банка с закреплением на определенном сегменте банковского рынка;
- второй этап утверждения банка на выбранных позициях и более или менее стабильного существования;
- третий этап инновационной деятельности банка с целью расширения рынка при стабильно прочном положении на занимаемых позициях;
- четвертый этап трансформации банка, приводящий либо к исчезновению банка (быстрому – например, банкротству, медленному – стагнации), либо к очередному инновационному витку и возрождению.

Очевидно, что каждому этапу должна соответствовать своя имиджевая политика как внешняя, так и внутренняя. Можно выделить следующие шаги по формированию и подтверждению имиджа банка в зависимости от этапа его развития.

Первый этап – коммерческий банк находится в стадии становления, затраты на формирование имиджа и общую рекламу минимальны. Внутренний имидж банка на данном этапе также только формируется. Основные задачи, которые нужно решать в это время внутри банка – это определение целей функционирования банка и составление планов деятельности, сегментирование рынка в соответствии с планами, создание товарного знака, логотипа банка, подбор и расстановка сотрудников, адекватных занимаемому месту и общим целям банка, разработка общего стиля банка, концепции внешнего оформления офисов, проведение рыночных исследований и составление прогнозов развития банка с помощью разовых привлечений экспертов, создание начальной базы данных реальных и потенциальных клиентов.

Внешний имидж в это же время, в силу минимальности затрат на рекламу, требует следующих действий: рассылка информационных писем о создании, целях и общей стратегии банка потенциальным партнерам и клиентам; внешняя реклама делает упор на уникальность предлагаемых банком услуг, тем самым, определяя будущую нишу банка на рынке.

Второй этап – коммерческий банк захватил определенную нишу на рынке и утвердился в ней. Он может позволить себе увеличить расходы на общую рекламу и на имидж-рекламу. Формирование внутреннего имиджа банка на данном этапе включает в себя решение следующих задач: работа над внедрением и укреплением традиций банка среди сотрудников для создания

корпоративного духа; формирование общего стиля офиса банка; активизация рыночных исследований, создание прогнозирующих и инновационных исследовательских структур при банке – необходимое условие перехода банка к следующему этапу развития. Внешний имидж банка на этой стадии его жизни направлен на достижение нижеперечисленных целей: акцентирование в рекламе стабильности деятельности банка; поддержание постоянной связи с существующими клиентами; реклама технологий банка в соответствующих изданиях; активное использование товарного знака, логотипа, слоганов банка во всех видах имиджевой деятельности; проведение первых мероприятий по связям с общественностью; начало социальной рекламы.

Третий этап – зрелость коммерческого банка. Происходит расширение использования социальной рекламы. При этом в имидже прослеживаются инновационные моменты, органично вписывающиеся в общий стиль.

Внутренний имидж банка на этом этапе связан с открытием его филиалов в регионах, стимулированием инновационной деятельности, созданием пробных новых направлений деятельности как вписывающихся в общий стиль банка, так и абсолютно новаторских, постоянное поддержание прямой и обратной связи с клиентами.

Внешний имидж банка на этом этапе предполагает уменьшение затрат на общую рекламу, начало рекламной кампании инновационных проектов банка, активное участие в общественных мероприятиях различного уровня и направленности; расширение социальной рекламы, благотворительность.

Четвертый этап предполагает освоение новых рыночных сегментов, выход на принципиально новые географические рынки, и, по сути, возврат к первому этапу управления имиджем.

Таким образом, имидж является достаточно эффективным инструментом конкурентной борьбы, позволяющим сформировать лояльное отношение к банку у различных контактных аудиторий. Однако при его формировании и позиционировании необходимо учитывать региональные особенности.

В частности, улучшение хозяйственных условий снижает остроту проблемы управления имиджем, в то время как усиление конкурентной борьбы, напротив, требует реализации более комплексного подхода к решению поставленной задачи.

В российских условиях сложилась достаточно сложная ситуация с точки зрения остроты межбанковской конкурентной борьбы. Если в начале 1990-х гг. небольшие банки не испытывали сложностей в борьбе с широким кругом уже завоевавших свои рыночные доли банков (за исключением Сбербанка, имидж которого существенно пострадал в период обесценивания накоплений населения), то в настоящий момент, как отмечено выше, имеет место тенденция постепенной монополизации рынка, когда более крупные игроки завоевывают все более крупные рыночные сегменты, а мелкие банки вынуждены активно искать новые методы обеспечения своей конкурентоспособности.

Так, в частности, за период с 2002 года общее количество банков в России уменьшилось практически в два раза (рис. 1).

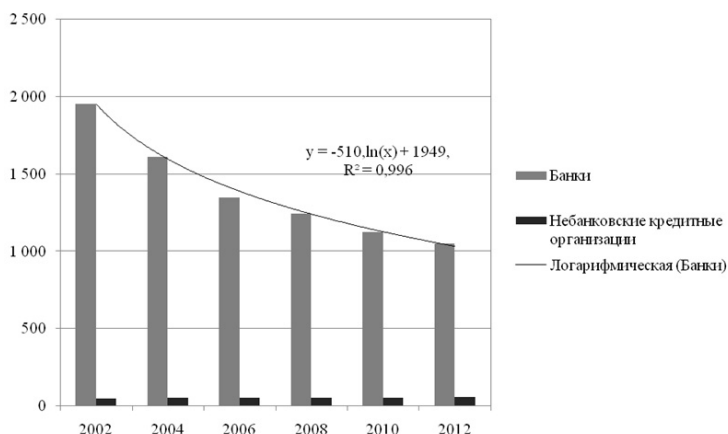


Рис. 1. Количество зарегистрированных Банком России либо Уполномоченным регистрирующим органом кредитных организаций, шт.  
Источник: построено автором по материалам статистики ЦБР

При этом уменьшение количества банков происходит в логарифмической прогрессии с очень высоким коэффициентом аппроксимации ( $R^2=0,996$ ). Исходя из этого, можно прогнозировать продолжение данной тенденции в будущем. В частности, если текущий тренд будет сохранен, то к 2015 году в России будет насчитываться около 700 банков.

Анализ количества кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций, показывает, что в последние годы данный показатель также уменьшается. Причем это уменьшение происходит по полиномиальному тренду, то есть быстрее, чем общее уменьшение числа банков в стране (рис. 2).

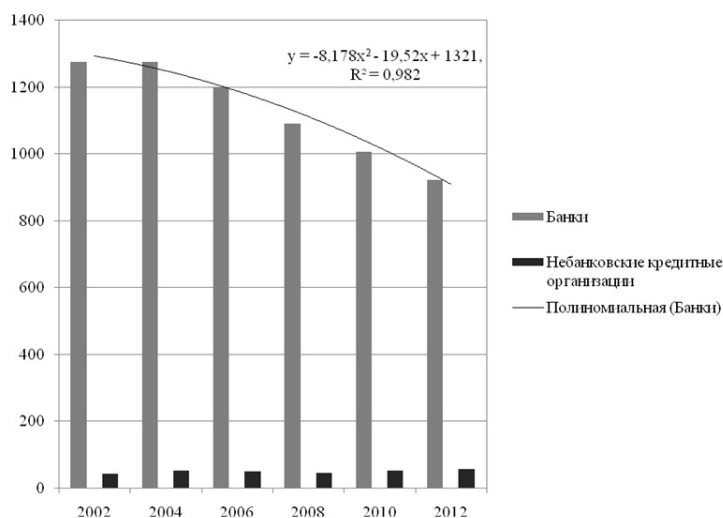


Рис. 2. Кредитные организации, имеющие право на осуществление банковских операций, шт.

Источник: построено автором по материалам статистики ЦБР

Данная тенденция позволяет сделать вывод о концентрации отдельных видов банковских операций в относительно небольшом числе банков, что создает дополнительные трудности для оставшейся группы более мелких банковских учреждений в борьбе за потенциального потребителя банковских услуг.

Также необходимо отметить наличие тенденции глобализации рынка межбанковской конкуренции. Несмотря на то, что число банков с иностранным участием в России не так велико, тем не менее, на настоящее время в России работает уже 77 банков, принадлежащих иностранному капиталу. Построение тренда на основе статистических данных по количеству кредитных организаций со 100% иностранным участием в капитале позволяет сделать вывод о его степенном характере также с высокой степенью аппроксимации исходных данных. В свете вступления России в ВТО можно ожидать продолжения действия данного тренда и постепенного вытеснения российских банковских учреждений иностранными банками. В случае, если российские банки не будут предпринимать активных действий, направленных на усиление своих рыночных позиций в рамках межбанковской конкуренции, вполне возможна ситуация определенной монополизации российского банковского рынка структурами с иностранным участием.

Как результат, даже для крупных рыночных игроков это приносит новые риски и усложняет условия осуществления межбанковской конкуренции. В подобной ситуации внимание к различным инструментам повышения своей конкурентоспособности оказывается нужным как для небольших участников рынка, так и для крупных банковских структур. В частности, можно говорить об усилении влияния такого компонента межбанковской конкуренции, как имидж коммерческого банка.

В рамках исследований, проводимых автором, помимо анализа общероссийских тенденций, также осуществлен анализ межбанковской конкуренции на примере регионального рынка – Волгоградской области. В результате можно сделать вывод, что на территории Волгоградской области межбанковская конкуренция ведется менее слабо, чем во многих других регионах России. Для работающих на данном рынке банков это позволяет надеяться на то, что в условиях реализации эффективных мероприятий по повышению собственной конкурентоспособности можно достичь существенных положительных результатов и укрепить свои рыночные позиции. Практические аспекты реализации данного тезиса, а также разработка методических аспектов оценки состояния корпоративного имиджа коммерческого банка могут быть рассмотрены на примере филиала ОАО АКБ «Связь-банк».

Для выявления состояния корпоративного имиджа ОАО АКБ «Связь-Банка» было проведено рыночное исследование в форме анонимного экспертного опроса соответствующих групп восприятия и сотрудников банка. Данное исследование также включало проведение опроса высшего

руководства, в лице управляющего филиалом банка, позволяющего оценить так называемый «зеркальный» имидж, то есть представление руководства о том, что думают о банке различные группы общественности. На основании полученного среднего значения были сделаны выводы о степени соответствия реального имиджа банка позитивному. Обобщающие результаты проведенного экспертного опроса представлены в таблице.

Таблица

Оценка корпоративного имиджа филиала ОАО АКБ «Связь-Банка»

№ п/п	Параметры корпоративного имиджа банка	Оценка соответствия параметров позитивному имиджу			
		Мнение экспертов		Мнение управляющего филиалом	
		Среднее значение $\bar{b}$	Значение показателя в соответствии со шкалой оценки	Значение b	Значение показателя в соответствии со шкалой оценки
1	Имидж у клиентов банка	3.32	Слабо соответствует	3.79	Соответствует не полностью
2	Бизнес-имидж банка	3.4	Слабо соответствует	3.6	Соответствует не полностью
3	Имидж для госструктур	2.94	Слабо соответствует	3.83	Соответствует не полностью
4	Социальный имидж предприятия	2.58	Слабо соответствует	3	Слабо соответствует
5	Внутренний имидж банка	3.67	Соответствует не полностью	3.71	Соответствует не полностью
	ИТОГО	3.18	Слабо соответствует	3.60	Соответствует не полностью

Источник: составлено автором.

Для более наглядного представления результатов анализа, на рисунке 3 изображен график соответствия позитивного, реального и «зеркального» имиджа филиала ОАО АКБ «Связь- Банка» (рис. 3).

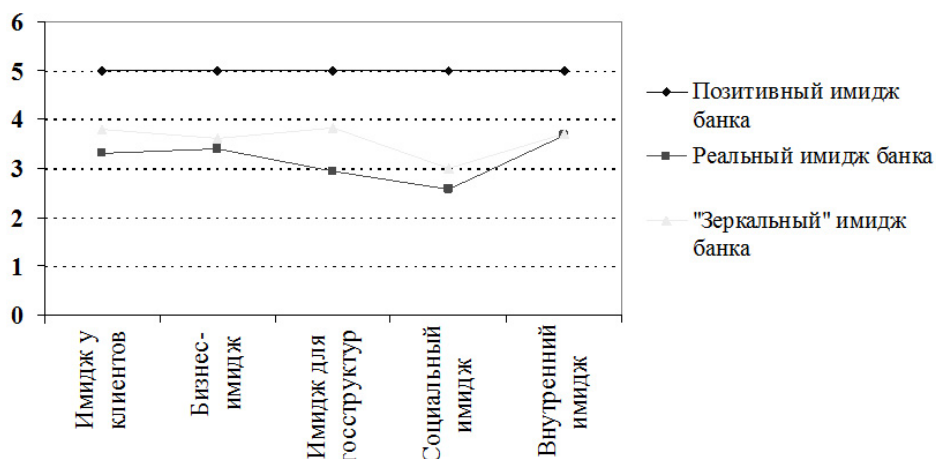


Рис. 3. График соответствия позитивного, реального и «зеркального» имиджа филиала ОАО АКБ «Связь- Банка»

Источник: составлено автором.

Таким образом, в соответствии с результатами опроса сделан ряд выводов, относительно реального имиджа филиала ОАО АКБ «Связь-Банка», сформировавшегося у различных групп восприятия, в процессе его работы на Волгоградском рынке. Во-первых, необходимо отметить, завышение ряда параметров «зеркального имиджа», по сравнению с реальным. Это, во-первых, свидетельствует о том, что руководство банка не в состоянии объективно оценить сложившуюся ситуацию. Следствием чего может быть нецелесообразность принятия решений в отношении коммуникационной политики банка, направленной на повышение имиджа и лояльности клиентов банка. Во-вторых, практически во всех группах восприятия выявлена достаточно низкая оценка осведомленности в отношении миссии банка, следствием этого может являться развитие недоверия к его деятельности. В-третьих, сделан вывод о том, что имидж банка среди корпоративных клиентов более благожелательный, таким образом, следует обратить внимание на повышение лояльности частных клиентов банка.

На основе выявленных проблем можно предложить комплексную программу формирования позитивного имиджа коммерческого банка, включающую реализацию мероприятий по следующим направлениям:

- улучшение имиджа среди потенциальных потребителей;
- улучшение имиджа среди региональных госструктур;
- улучшение имиджа среди потенциальных и настоящих партнеров;
- мероприятия по улучшению внутреннего имиджа коммерческого банка.

В структуре данных мероприятий программа формирования имиджа у широкой общественности включает: проведение рекламной кампании в периодической региональной печати с публикацией информации о миссии и стратегических целях банка, с учетом интересов общественности, участие в региональных социальных программах, в том числе их спонсорская поддержка, публикация интервью управляющего филиалом банка, с целью формирования его позитивного имиджа в глазах клиентов.

С целью формирования имиджа коммерческого банка у региональных госструктур необходимо участие банка в политической жизни региона, посредством поддержки политических и общественных движений, участие в решении региональных проблем занятости, здравоохранении, экологии.

Основными мероприятиями, направленными на формирование имиджа коммерческого банка у партнеров, будут являться формирование деловой репутации, по средствам строгого выполнения договорных обязательств банка, публикация годовой отчетности с целью обеспечения информационной открытости, обеспечение возможности ознакомления партнеров с целями и миссией банка.

Мероприятия, направленные на формирование внутреннего имиджа, могут включать в себя внедрение в филиале систем социальной гарантии сотрудникам, разработку и внедрение систем мотивации труда, на основе



принятых критериев оценки, организацию обучения сотрудников, внедрение систем информационного оповещения сотрудников, с целью повышения информационной открытости, внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях банка.

Разработанная программа мероприятий позволит обеспечить осведомленность о деятельности коммерческого банка у всех групп восприятия и заложить фундамент в формировании его позитивного имиджа. При этом следует отметить необходимость регулярного мониторинга результатов данных мероприятий и его сопоставления с оценками «зеркального» имиджа.

#### **Список источников**

1. Красуля, С. Особенности коммуникаций при формировании имиджа [Электронный ресурс] / С. Красуля. – [2008]. – URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image\\_making.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image_making.htm).

2. Кузнецов, В.И. Стратегия развития регионального банка в условиях конкуренции / В.И. Кузнецов, М.В. Михайлова // Современная конкуренция. – 2008. – № 6. – С. 92 – 96.

3. Овчинникова, О.П. Управление торговой маркой как основа создания конкурентных преимуществ современного коммерческого банка [текст] / О.П. Овчинникова, Е.К. Самсонова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 114 – 118.

4. Показатели деятельности кредитных организаций [Электронный ресурс] : Официальный портал Банка России. – URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=pdko>.

5. Попкова, Е.Г. Факторы, формирующие спрос на рынке банковских продуктов России [текст] / Е.Г. Попкова, А.П. Суворина // Социально-экономические аспекты инновационного развития систем в условиях возрастающей глобализации (г. Воронеж, 3-5 июня 2010 г.): сб. тр. междунар. науч.-практ. конф. препод. вузов, практик. работников, специалистов, докторантов, аспирантов и студ. / Воронежская гос. лесотехническая академия. – М., 2010. – С. 237 – 238.

6. Ульяновский, А.В. Корпоративный имидж: технологии формирования для максимального роста бизнеса [текст] / А.В. Ульяновский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с. – С. 101 – 107.

---

# **DEVELOPMENT OF INTERBANK COMPETITION THROUGH THE MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK IMAGE**

---

**Polikarpov Dmitrii Vladimirovich,**

Degree-seeking student of the Chair of Marketing and Advertising of Volgograd State University; dpolikarpov@me.com

The article considers the issues of interbank competition using the image of a commercial bank. The paper describes a structure of interbank competition and the process of its development from the perspective of image management of an individual commercial bank, the technique of assessment of the commercial bank corporate image, the program of positive image of commercial bank development.

**Keywords:** commercial bank, image, interbank competition, credit organization management, competitive environment.