Шевченко Елена Александровна. Концептуальные подходы к формированию конкурентных преимуществ коммерческих банков : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Шевченко Елена Александровна; [Место защиты: Ин-т экономики УрО РАН].- Екатеринбург, 2009.- 224 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/2996

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ КАК ОБЪЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ 10

1.1. Конкурентоспособность как экономическая категория рыночной системы 10

1.2. Особенности формирования конкурентных преимуществ коммерческих банков 20

ГЛАВА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ. 57

2.1. Условия формирования конкурентных преимуществ коммерческих банков 57

2.2. Методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка 79

2.3. Формирование конкурентных преимуществ в условиях динамично изменяющейся среды 96

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАРАЩИВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ

ПРЕИМУ ЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА. 112

3.1. Анализ влияния внешних и внутренних факторов на формирование конкурентных преимуществ коммерческих банков. 112

3.2. Стратегия использования жизненного цикла банковских товаров и услуг 171

3.3. Стратегия совершенствования системы отношений коммерческого банка 177

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 187

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 191

ПРИЛОЖЕНИЯ 204

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Глобализация финансового пространства, интенсивное развитие коммуникационных и информационных технологий, обусловившие снятие ограничений на свободное перемещение капитала в экономике, усиление конкурентной борьбы на финансовых рынках повышают значимость обоснования инструментов, способных формировать, наращивать, удерживать и реализовывать конкурентные преимущества коммерческих банков на высококонцентрированных и динамично растущих рынках.

Это подтверждается наличием ряда тенденций в современной банковской сфере России, среди которых наиболее важными представляются следующие.

Во-первых, развивающийся российский рынок банковских услуг, обеспечивающий достаточно высокий уровень маржи по сравнению с рынками развитых стран, является весьма привлекательным для иностранных финансовых структур, приход которых на финансовый рынок России приводит к повышению концентрации рынка, и, как следствие, - увеличению конкурентного давления. Данный факт усугубляется тем, что на сегодняшний день российские коммерческие банки в связи с рядом факторов являются менее конкурентоспособными по сравнению с зарубежными участниками финансовой сферы.

Во-вторых, сформировавшаяся в последние годы тенденция роста российской экономики и развития её реального сектора привели к снижению доходности спекулятивных инструментов, традиционно служивших основным источником прибыли для банков, что, в свою очередь, обусловило значительное обострение конкурентной борьбы за ресурсную и клиентскую базу, способствовало агрессивной региональной экспансии филиальных сетей коммерческих банков.

В-третьих, в период реформирования российской экономики произошло существенное изменение системы ценностей потребителей банковских услуг, смещение акцента с ценовых характеристик продукта на сервисные (комфорт, скорость и качество), что повышает значимость разработки и реализации современных технологий удовлетворения спроса клиентов с учетом данных императивов.

В-четвертых, в сложившихся условиях важным моментом представляется выявление перспектив сохранения российскими банками стратегических конкурентных

преимуществ на национальном финансовом рынке, несмотря на усиление присутствия. зарубежных компаний. Это требует изучения страновых особенностей становления рынка банковских услуг, выявления основных тенденций развития, адаптации наиболее эффективных и рациональных подходов, применяемых в зарубежной банковской практике, к российским условиям, выработки модели формирования, удержания, наращивания и реализации наиболее востребованных конкурентных преимуществ финансовых структур, обоснования комплекса технологий повышения эффективности работы с клиентами в условиях конкуренции.

В-пятых, проявления и последствия существующего международного финансового кризиса явственно отражают значимость финансовой системы, конкурентоспособности и устойчивости ее в целом и отдельных ее компонентов - коммерческих банков.

Указанные тенденции на российском рынке банковских услуг усиливают значи  
мость разработки и реализации эффективных технологий повышения конкурентоспо  
собности коммерческих банков, поиска путей формирования, удержания, наращивания1и реализации конкурентных преимуществ финансовых структур. \

В настоящее время в России многие банки ассоциируют решение проблем повышения конкурентоспособности с практическими вопросами роста эффективности путем снижения затрат, увеличения дифференциации рисков, расширения спектра

предлагаемых услуг, повышения прибыльности, завоевания и удержания рынка.

Однако теория конкурентоспособности базируется на экономических законах функционирования рынка в условиях изменяющейся среды, законах организации производства, основанных на современных научных подходах, принципах и методах управления. К компонентам управляемой системы конкурентоспособности банка относят стратегический и тактический маркетинг; инновационный менеджмент; организация исследования рынка, управление качеством и т.д. Пренебрежение этими вопросами приводит к тому, что банки развиваются без четкого видения будущего, целей, принципов управления бизнес-процессами, а также балансирования интересов инсайдеров.

В связи с этим, выбранная тема исследования актуальна и значима как с теоретической, так и с практической точек зрения.

**Степень разработанности проблемы исследования.**Исследование сущности

и особенности конкурентоспособности экономисты базировали на изучении от-

дельных ее составляющих, выделяя в качестве объекта исследования страну (М. Эрлих, Дж. Хайн, М. Портер и др.), регион (А.И. Татаркин, А. 3. Селезнева, О.Н. Нестеренко и др.), город (П. Кругман, П. Кресл, Б. Сингх, М. Портер и др.), отрасль (Д. Рикардо, И. Н. Герчикова, Ф.М. Шерер, Д. Росс, Г. Л. Азоев, Д. Тиролль, СБ. Авдашева, Н. М. Розанова и др.), организацию (М. Портер, А. Маршалл, Р. Фасхут-динов, А. Пигу, Й. Шумпетер, У. Г. Зиннуров, И. Максимов, Д. С. Воронов, Р. Купер и др.), либо продукт/услугу (Ф.Котлер, А.Н. Романов и др.). Изучая конкурентоспособность на различных масштабах экономической деятельности, зачастую экономисты выделяли конкретные преимущества как итог экономической деятельности объекта. Освещение основных этапов становления и анализ современных тенденций в зарубежной банковской практике, представленные в статьях Р. Адамса, Д. Гиб-линга, Г. Инстенберг-Шика, Ю.-П. Кавена, Ш. Кризеля, М. Лейкера, П. Лейкерта, И. Минервина, Ж. Носера, И. Пенкиной, П. Прея, О. Пфайфера, А. Росса, Т. Тиама и др., позволили выявить наиболее действенные инструменты повышения конкурентоспособности, провести анализ целесообразности и возможности их адаптации, к российским условиям. Необходимо отметить значительную практическую ценность работ М. Ключникова, А. Козлова, Г. Лунтовского, В. Мехрякова, А. Мурычева, С. Пояркова, М. Хёрли, в которых раскрыты возможности анализа современного состояния отечественной банковской системы, оценки перспектив её развития с учетом законодательных инициатив, предусмотренных Стратегией развития российского банковского сектора, разработанной Правительством Российской Федерации совместно с Банком России.

Фундаментальные теоретические положения по банковской конкуренции, представлены в работах Ю. Головина, Ю. Коробова, О. Лаврушина, О. Солнцева, Э. Уткина и др.. Механизм формирования системы инструментов повышения эффективности функционирования и роста конкурентоспособности финансовых структур в рыночных условиях раскрыт в научных трудах таких зарубежных и отечественных экономистов, как Л. Андреева, Д. Гайдунько, 3. Клюкович, Н. Левицкий, И. Липсиц, В. Маркова, Ж.-Э. Мерсье, А. Орлова, Ж.-Э. Писини, Э. Уткин, которыми исследованы возможности и перспективы использования маркетинговых концепций и структурированных подходов к построению клиентоориентированной бизнес-стратегии банка. Многими авторами, в том числе С. Авриным, В. Алешиным, А. Глазковым, Е. Логиновой, Л. Ляминым, К. Маркеловой, А. Муравьевой, Е. Смирновой, А. Трушиной, В. Уг-

рына, О. Чиковой и др. в качестве важнейшего инструмента наращивания конкурентных преимуществ рассматриваются инновационные банковские технологии. Результаты их исследований обогатили научные основы менеджмента банковских организаций в контексте адаптации к конкретным условиям методик реализации современных банковских технологий, повышающих конкурентоспособность финансово-кредитных учреждений.

Отдавая должное этим и другим ученым, следует подчеркнуть, что их труды посвящены преимущественно теоретическому анализу отдельных аспектов банковской конкуренции, тогда как рекомендации по формированию, удержанию, наращиванию и реализации конкурентных преимуществ, а также создания клиентоориентированной модели коммерческих банков, как правило, носят достаточно узкий характер. Это определяет актуальность темы, направленность концептуальных положений, цель и задачи диссертационного исследования.

**Объектом исследования**являются российские коммерческие банки, нацеленные на формирование и удержание конкурентных преимуществ на рынке финансовых услуг.

**Предмет исследования**- система социально-экономических отношений вкутри коммерческого банка, а также между объектом исследования и внешней средой по поводу повышения конкурентоспособности коммерческого банка.

**Целью диссертационного исследования**является разработка концептуальных подходов к формированию конкурентных преимуществ коммерческих банков в условиях динамично изменяющейся среды.

В соответствии с поставленной целью в диссертационной работе ставятся следующие исследовательские задачи:

1. Уточнить содержание категории «конкурентоспособность коммерческого банка». Построить матрицу конкурентных преимуществ коммерческого банка, нацеленного на достижение лидерства на рынке финансовых услуг.
2. С учетом существующих теорий к определению конкурентоспособности и формированию конкурентных преимуществ организаций разработать концептуальный подход к формированию конкурентных преимуществ коммерческих банков в условиях динамично изменяющейся среды.

3. Определить стратегические направления наращивания конкурентных пре- : имуществ коммерческих банков в зависимости от этапа экономического развития

страны. ' '.''':."'.'' '..: ."'"'' "''.''

4. Определить степень влияния внешних и внутренних факторов на формиро  
вание конкурентных преимуществ коммерческих банков В: период экономического :..\  
роста страны. Выявить стратегические направления дополнительного наращивания  
конкурентных преимуществ коммерческих банков;. ,

Теоретико-методологическую базой исследования послужили работы отече-  
ственных и зарубежных специалистов классического и институционального на  
правлений экономической мысли в области корпоративного развития и управления,  
стратегического менеджмента, формирования экономики знаний и конкурентных .  
преимуществ хозяйствующих субъектов. При обосновании положений и рекомен  
даций учитывались требования действующих законодательных и нормативных ак  
тов о банках и банковской деятельности. .';

В работе использовались общенаучные методы системного, логического,  
структурного, факторного и сравнительного анализа, методы оценки эффективности-  
функционирования и развития хозяйствующих субъектов. к,

**Информационную основу**диссертации составляют статистические материалы *'*Федеральной службы государственной статистики, Центра Макроэкономического Анализа и Краткосрочного Прогнозирования экономической, социальной ситуации: в России. В работе также использованы аналитические записки Ассоциации: российских банков, Института экономики УрО РАН, материалы периодической печати и собственные исследованияавтора.

**Научные результаты,**полученные автором, и их **новизна:**1. Уточнено содержание категории «конкурентоспособность коммерческого банка». В отличие от существующих дефиниций, конкурентоспособность определяется как система отношений по формированию, удержанию; наращиванию .и реализации конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг за счет выявления и использования его внутренних и внешних потенциалов для достижения по-' ставленных целей. Расширена матрица конкурентных преимуществ коммерческого банка введением отдельного самостоятельного блока, характеризующего специализированные конкурентные преимущества банка: миссия, стратегия, имидж, бренд,

филиальная сеть. В совокупности с традиционными и современными преимуществами они нацелены на реализацию лидерства банка на рынке финансовых услуг (пункт 9.6 паспорта специальности ВАК РФ);

1. Разработан концептуальный подход формирования конкурентных преимуществ коммерческих банков, особенностью которого является использование алгоритма формирования конкурентных преимуществ на базе анализа и реализации внутреннего потенциала банка, а также использования влияния внешних и внутренних факторов на формирование преимуществ в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Разработана методика оценки конкурентоспособности коммерческого банка, основанная на анализе операционной эффективности, инновационной активности и адаптивности банка на внешнем и внутреннем рынках (пункт 9.7 паспорта специальности ВАК РФ);
2. Сформированы стратегические направления наращивания конкурентных преимуществ коммерческих банков в зависимости от этапа экономического развития страны. Предложенный подход включает в себя цели деятельности универсального коммерческого банка, ключевые конкурентные преимущества, а также модели их реализации на каждом этапе развития страны: рост, развитие, спад, кризисный период (пункт 9.6 паспорта специальности ВАК РФ);
3. Построена модель влияния внутренних и внешних факторов на формирование конкурентных преимуществ коммерческих банков в период экономического роста страны. Определены стратегии дополнительного наращивания конкурентных преимуществ коммерческих банков: стратегии использования жизненного цикла банковских товаров и услуг, использования системы менеджмента качества, риск-менеджмента (пункт 9.7 паспорта специальности ВАК **РФ).**

**Практическая значимость**работы. Положения и выводы диссертационного исследования могут использоваться:

органами государственной власти и местного самоуправления для государственной и муниципальной поддержки коммерческих банков в рамках программ развития тех или иных социальных, экономических сфер с участием коммерческих банков;

коммерческими банками, финансовыми учреждениями для разработки стратегий собственного конкурентного развития и реализации конкурентных преимуществ;

высшими учебными заведениями при формировании курсов: «Менеджмент (основы управления)», «Стратегический менеджмент» и «Стратегическое управление коммерческим банком».

**Достоверность**содержащихся в диссертации подходов, выводов и рекомендаций подтверждается применением обоснованного методического инструментария, использованием и корректной обработкой большого объема статистического материала, практикой деятельности российских коммерческих банков.

Результаты диссертационного исследования были использованы в деятельности ряда коммерческих банков: ОАО АКБ «Связь-Банк», ЗАО «БАЛТИЙСКИЙ БАНК», ОАО «КИТ Финанс Инвестиционный банк».

Основные результаты исследования доложены и обсуждены на всероссийских (Пермь, 2004 г.; Екатеринбург, 2003 г., 2004г., 2005г.), региональных (г.,Екатеринбург, 2002 г.) научно-практических конференциях.

Публикации. Основные положения диссертации нашли отражение,в 8 научных авторских публикациях общим объемом 1,9 авторских п.л., 2 из представленных публикаций опубликованы в реферируемых журналах ВАК («Банковское дело», Журнал экономической теории»).

Поставленные цели и задачи определили логику и **структуру диссертационного исследования.**Работа состоит из введения, трех глав, заключения, изложенных на 190 страницах. Содержит 19 рисунков, 4 таблицы, 15 приложений. Список литературы состоит из 192 источников.

## Конкурентоспособность как экономическая категория рыночной системы

В настоящее время происходят качественные изменения в экономике, связанные с глобализационными тенденциями мирового развития, обострением конкурентной борьбы между странами, регионами, фирмами. Это находит свое отражение в усилении роли конкуренции на мировом и национальном рынках, практически она становится «основной регулирующей силой» развития рыночных отношений, обеспечивающей максимальную экономическую эффективность, устойчивый экономический рост и благосостояние нации в условиях поддержания свободы частной инициативы или реализации «частных интересов в интересах общества» [88]. Конкурентоспособность занимает ключевое место среди факторов достижения успешной деятельности любой фирмы и является объектом пристального внимания теоретиков и практиков.

Изучению данного понятия посвящены труды англо-американских, в частности М. Портера, российских (Г. Долинский, И. Соловьев, Ю. Коробова, О. Михайлова и др.) и других экономистов.

Безусловно, при этом единого, универсального, общепринятого определения конкурентоспособности не существует. Согласно А. Маршалу: «Конкуренция ... заключается в том, что один человек состязается с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо» [104]. Такого же мнения придерживается М.И. Кныш: «Конкуренция - это экономическая состязательность за достижение лучших результатов в области какой-либо деятельности» [87].

Представленные определения характеризуют наделение конкуренции принципом соревновательности, что является одним из основных постулатов теории конкурентоспособности. Однако данные определения не отражают качественную составляющую конкурентоспособности, выраженную в моделировании системы отношений, направленных на формирование и удержание наиболее значимых конкурентных преимуществ. Наряду с вышеуказанными существуют и другие трактовки этого термина. В рамках одних из них, конкурентоспособность является отличительной чертой рыночного хозяйства, которая обеспечивает творческую свободу личности, создает условия ее самореализации в сфере экономики путём разработки и создания новых конкурентных товаров и услуг. Практически «конкурентоспособность» в данном контексте определяется как «способность экономического субъекта и/или товара сохранять и улучшать свои позиции в среде других экономических субъектов и/или товаров» [71].

В другой группе определений основной акцент ставится на позиционировании объекта на рынке. В широком смысле конкурентоспособность - это «обусловленная экономическими, социальными и политическими факторами позиция страны или товаропроизводителя на внутреннем и внешних рынках» [138]. Конкуренция - это «экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения прибыли» [147]. Этот подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма.

Третья группа определений объясняет конкурентоспособность как «способность выполнять свои функции (предназначения, миссию) с требуемым качеством и стоимостью в условиях конкурентного рынка» [3].

На наш взгляд, каждое из представленных групп определений отражает лишь одну из сторон конкурентоспособности, делая акцент на то или иное ее свойство, и не воспроизводит совокупное значение данного понятия.

## Условия формирования конкурентных преимуществ коммерческих банков

Глобализация финансового пространства, интенсивное развитие коммуникацион-: ных и информационных технологий, обусловившие снятие ограничений на свободное перемещение капитала в экономике, усиление конкурентной борьбы на финансовых рынках повышают значимость обоснования инструментов, способных формировать и поддерживать конкурентные преимущества коммерческих банков на высококонцентрированных и динамично растущих рынках.

При этом поиск экономических инструментов, технологий и направлений повышения конкурентоспособности становится актуален как для коммерческих банков с государственным, так и с частным участием в капитале банка. Это обусловлено наличием ряда тенденций в современной банковской сфере России, среди которых наиболее важными представляются следующие.

Во-первых, развивающийся российский рынок банковских услуг, обеспечивающий достаточно высокий уровень маржи по сравнению с рынками развитых стран, является весьма привлекательным для иностранных финансовых.структур, приход которых на финансовые рынки России приводит к повышению концентрации рынка, и, как следствие, - увеличению конкурентного давления. Данный факт усугубляется тем что на сегодняшний день российские коммерческие банки в связи с рядом факторов являются менее конкурентоспособными по сравнению с зарубежными участниками финансовой сферы.

Во-вторых, сформировавшаяся в последние годы тенденция роста российской экономики и развития её реального сектора привели к снижению доходности спекулятивных инструментов, традиционно служивших основным источником прибыли для банков, что, в свою очередь, обусловило значительное обострение конкурентной борьбы за ресурсную и клиентскую базу, способствовало агрессивной региональной экспансии филиальных сетей коммерческих банков.

В-третьих, в период реформирования российской экономики произошло существенное изменение системы ценностей потребителей банковских услуг, смещение акцента с ценовых характеристик продукта на сервисные (комфорт, скорость и качество), что повышает значимость разработки и реализации современных технологий удовлетворения спроса клиентов с учетом данных императивов.

В-четвертых, в сложившихся условиях важным моментом представляется выявление перспектив сохранения российскими банками стратегических конкурентных преимуществ на национальном финансовом рынке, несмотря на усиление присутствия зарубежных компаний. Это требует изучения страновых особенностей становления рынка банковских услуг, выявления основных тенденций развития, адаптации наиболее эффективных и рациональных подходов, применяемых в зарубежной банковской практике, к российским условиям, выработки модели формирования, удержания, наращивания и реализации наиболее востребованных конкурентных преимуществ финансовых структур, обоснования комплекса технологий повышения эффективности работы с клиентами в условиях конкуренции.

Указанные тенденции на российском рынке банковских услуг усиливают значимость разработки и реализации эффективных технологий повышения конкурентоспособности коммерческих банков, поиска путей формирования, удержания, наращивания и реализации конкурентных преимуществ финансовых структур.

Степень разработанности проблемы определяется формированием и развитием фундаментальных теоретических положений банковской конкуренции, представленных в работах Головина Ю., Коробова Ю., Лаврушина О., Солнцева О., Уткина Э. Анализу и оценке конкретных конкурентных стратегий коммерческих банков на посткризисном этапе развития российской экономики посвящены разработки Бородина: А., Ильясова С, Перехожева В., Шефера Г. и др.

Механизм формирования системы инструментов повышения эффективности функционирования и роста конкурентоспособности финансовых структур в рыночных условиях исследованы в научных трудах таких зарубежных и отечественных экономистов, как Андреева Л., Гайдунько Д., Клюкович 3., Левицкий Н., Липсиц И., Маркова В., Мерсье Ж.-Э., Орлова А., Писини Ж.-Э., Уткин Э., которыми проанализированы возможности и перспективы использования маркетинговых концепций и структурированных подходов к построению клиентоориентированной бизнес-стратегии банка.

class3 **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ НАРАЩИВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ**

**ПРЕИМУ ЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**. class3

## Анализ влияния внешних и внутренних факторов на формирование конкурентных преимуществ коммерческих банков

На различных этапах функционирования банка, как самостоятельного субъекта финансового рынка, некоторые его характеристики способны играть решающую роль в борьбе за клиента. Именно они выступают в качестве важнейшего фактора при выборе банка потенциальными клиентами, партнерами по бизнесу и другими участниками рынка.

Рыночная экономика стимулирует качественное развитие банковского бизнеса в условиях жесткой конкуренции.

В этой ситуации формирование, удержание и наращивание конкурентных преимуществ коммерческого банка становится главной задачей при реализации стратегии лидирующего положения на рынке финансовых услуг. Основой благополучного осуществления поставленных задач служит гибкая система взаимоотношений внутри банка, направленная на синтез и управление системой знаний и умений сотрудников банка, конкурентов. Реализация совокупности полученной системы знаний имеет многосторонние направления использования: на модернизацию архитектуры внутри банка, среднесрочное и долгосрочное планирование направлений деятельности финансовых структур, оптимизацию существующих видов деятельности и т.д. Формируя, таким образом, конкурентный потенциал банка, учредители укрепляют не только запас прочности организации, но и возможность наиболее динамичного развития банковского бизнеса.

Определение наиболее приоритетных для развития и совершенствования конкурентных преимуществ коммерческих банков, как было рассмотрено ранее, зависит от следующих факторов: стратегии деятельности банка, уровня его конкурентного потенциала, степени и направленности влияния внешних и внутренних факторов на деятельность финансового института. Результат реализации сформированных конкурентных преимуществ, а, следовательно, реализации стратегии банка, зависит преимущественно от системы отношений внутри финансового института. В рамках диссертационной работы нами был проведен анализ формирования конкурентных преимуществ коммерческих банков на базе разработанного концептуального подхода с учетом сравнительной оценки конкурентных потенциалов коммерческих банков, формирования модели влияния внешних и внутренних факторов на формирование данных характеристик и поиска приоритетных путей их наращивания и использования в условиях экономического роста страны.

В качестве объекта исследования была выбрана группа крупных федеральных коммерческих банков - КИТ Финанс Инвестиционный банк (Открытое акционерное общество) (далее - КИТ-Финанс), Акционерный коммерческий банк "Абсолют Банк" (закрытое акционерное общество) (далее - Абсолют Банк), Межрегиональный коммерческий банк развития связи и информатики (открытое акционерное общество) (далее - Связь-Банк), Открытое Акционерное Общество «Балтийский Банк» (далее - Балтийский Банк).

Каждый из представленных банков является универсальным банком, оказывающим финансовые услуги на всей территории РФ как физическим, так и юридическим лицам. Стратегия банковского бизнеса данных финансовых институтов в обобщенном виде имеет следующий вид: «Создание крупного банка, который в национальных масштабах будет эффективным дистрибьютором финансовых продуктов и услуг». Банки являются конкурентами как в нише корпоративного бизнеса, так и частного (исключение составляет отдельные виды банковских услуг).

Сравнительный экспресс-анализ конкурентных потенциалов коммерческих банков представлен в Приложении 5. Анализ был проведен согласно разработанной методике на базе официальной банковской отчетности с использованием метода экспертных оценок. Экспертами выступали руководители банковских структур.