

О.Е. Никонец, К.А. Попова

---

# КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА

Монография

RU  
**Science**  
RU-SCIENCE.COM

Москва  
2024

УДК 336.71  
ББК 65+65.262.1  
Н64

**Рецензенты:**

- А.В. Новикова**, доцент кафедры «Отраслевая экономика», ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет, канд. экон. наук, доц.,
- М.В. Буданова**, заведующий кафедрой экономики, оценки бизнеса и бухгалтерского учета, ФГБОУ ВО «Брянский государственный инженерно-технологический университет», канд. экон. наук, доц.

**Авторы:**

- О.Е. Никонец**, Ситуационный центр социально-экономического развития регионов России Брянского филиала, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», канд. экон. наук, доц.,
- К.А. Попова**, аспирант, БГУ им. Г.В. Петровского

**Никонец, Олеся Евгеньевна.**

Н64

Клиентоцентричная модель конкурентоспособности банка : монография / О.Е. Никонец, К.А. Попова. — Москва : РУСАЙНС, 2024. — 102 с.

ISBN 978-5-466-06057-7

Авторами систематизируются базовые теоретические подходы к понятию банковской конкуренции и раскрывается сущность клиентоцентричной модели банковской деятельности. В монографии представлена авторская концепция развития банковской экосистемы, как фактора повышения конкурентоспособности банка на основе реализации клиентоцентричной модели.

*Монография представляет научный и практический интерес для студентов, аспирантов, специалистов, занимающихся исследованием вопросов конкурентоспособности банковской системы.*

**Ключевые слова:** банковские операции; конкурентоспособность банка; межбанковская конкуренция; банковский бизнес; клиентоориентированность; экосистема.

УДК 336.71  
ББК 65+65.262.1

© Никонец О.Е.,  
Попова К.А., 2024  
© ООО «РУСАЙНС», 2024

ISBN 978-5-466-06057-7

# Содержание

Введение.....	4
1. Теоретико-методологические основы формирования конкуренции на рынке банковских услуг .....	7
1.1. Понятие, роль и специфика межбанковской конкуренции .....	7
1.2. Факторы и формы межбанковской конкуренции в условиях цифровой экономики .....	12
1.3. Методические подходы к оценке межбанковской конкуренции .....	24
1.4 Клиентоцентричная модель построения бизнеса банка как фактор повышения его конкурентоспособности .....	28
2. Анализ межбанковской конкуренции в России и оценка её влияния на развитие банковского бизнеса .....	40
2.1. Оценка конкурентоспособности банковского сектора России.....	40
2.2. Анализ межбанковской конкуренции в России и её влияния на конкурентоспособность банковского бизнеса ....	45
2.3. Оценка эффективности воздействия клиентоцентричного подхода на повышение качества банковских услуг .....	53
3. Формирование современной экосистемы банка, обеспечивающей повышение его конкурентоспособность на финансовом рынке .....	70
3.1. Направления модернизации банковского бизнеса в условиях современной межбанковской конкуренции .....	70
3.2. Перспективы развития межбанковской конкуренции при формировании финансовой экосистемы банка на основе клиентоцентричной модели.....	77
3.3. Повышение конкурентоспособности банка при реализации клиентоцентричной модели построения банковского бизнеса .....	82
Заключение.....	89
Библиографический список.....	93

## Введение

Актуальность исследования межбанковской конкуренции в аспекте реализации клиентоцентричного подхода обусловлена обострившейся в современных условиях конкуренцией банков за клиентскую лояльность, в условиях дефицита ресурсов, сложившегося на рынке банковских услуг в России на современном этапе.

Эффективность национальной экономики страны определяется в том числе и устойчивостью банковской системы, что делает актуальной тему межбанковской конкуренции в различных аспектах, в теоретической и в практической плоскости.

Проблема конкуренции хозяйствующих субъектов в экономике, является одной из важнейших в экономической теории. Конкуренция между банками происходит за ресурсы, максимальное получение прибыли и упрочения положения на рынке. Ценнейшим ресурсом в этой конкурентной борьбе являются клиенты. При этом в условиях цифровой экономики клиент получает ценность для банка не только как конечный потребитель банковского продукта, но и как источник информации, поскольку информация становится самостоятельным товаром, который банки могут реализовывать своим контрагентам.

Ввиду того, что в нашей стране банки возглавили процесс цифровизации в экономике, огромный поток клиентских данных о транзакциях, которые могут многое рассказать о клиентских предпочтениях, оказался сосредоточенным именно в банках, что предопределило для многих компаний выгоду сотрудничества с банками вплоть до слияния с ними в экосистему.

Можно сказать, что именно клиентские предпочтения во многом определяют ландшафт современной банковской системы, диктуют тренды ее развития. Анализ клиентского опыта позволяет выстраивать эффективные модели взаимодействия банка и клиента, постоянно расширять и дополнять ассортимент банковских продуктов, совершенствовать качество оказываемых услуг.

Внедрение новых информационных и коммуникационных технологий усилило конкурентную борьбу в финансовом сегменте за счет появления на рынке банковских услуг новых конкурентов- финтех-компаний, которые зачастую быстрее банков реагируют на нужды рынка, предлагая новые банковские продукты или модернизируя уже имеющиеся, так как не связаны в такой степени как банки жестким нормативным регулированием, не имеют жесткой иерархичной структуры, поэтому более мобильны в принятии решений.

Современная конкурентная борьба на рынке банковских услуг разворачивается за клиента, вокруг клиента и с помощью клиента между банками и финтех-компаниями, причем в этой конкурентной борьбе банки готовы выходить на рынки других услуг, не относящихся к банковским, не зарабатывая на этом рынке или зарабатывая сравнительно немного с одной единственной целью- лояльность клиента.

Завоеывая потребительскую лояльность, банки формируют собственные экосистемы с целью удовлетворения максимально возможных потребностей клиентов. Окружая клиента сервисами экосистемы, банки получают возможность серьезного конкурентного преимущества в виде доступа к большому количеству клиентских данных. На их основе делаются прогнозы, формируются маркетинговые стратегии. Рыночная власть финансовых экосистем может быть столь значительна, что данный вопрос находится в фокусе пристального внимания регулятора, который выразил обеспокоенность, что формирование крупных финансовых экосистем может приводить к ограничению конкуренции.

Учитывая данные обстоятельства, внимание, проявляемое в последнее время к вопросам развития конкуренции в банковском секторе экономики, вполне оправдано. Полагаем, что проблема межбанковской конкуренции, в том числе и конкуренции финансовых экосистем является одной из важнейших среди теоретических и практических проблем развития банковской системы России.

Проблемы конкуренции в экономической литературе изучены достаточно подробно и имеют длительную историю освещения, вместе с тем, конкуренция на рынке банковских услуг, в том числе межбанковская конкуренция изучены менее подробно, а с точки зрения реализации клиентоцентричного подхода межбанковская конкуренция мало освещена в экономической науке, все вышеперечисленные факторы обуславливают актуальность выбранной темы в качестве предмета исследования.

В процессе работы над научно- квалификационной работой и исследования проблем межбанковской конкуренции и методических подходов к ее оценке были проанализированы труды Александрова Л.С., Бердышев А.В., Бурякова А.О., Варнавский А.В., Гайдамака А.И., Захарова О.В., Матвеевский С.С., Коробов Ю. И., Габбасов Л.Б., Мирзагалямов Б.Б. и др.

Также в ходе исследования были использованы работы, посвященные вопросам клиентоцентричной бизнес-модели в деятельности компаний, таких авторов, как: Ойнер О.К., Пантелева Е.К., Метелева Ю.И., Цыганкова Ю.М. и др.

Среди зарубежных авторов, чьи труды, посвященные исследованию конкуренции на рынке банковских услуг, использовались в работе над диссертацией: Кинг Б., Беквит Г., Постма П., Робинсон Дж., Шваб К. и др.

Вместе с тем, вопросы межбанковской конкуренции на основе реализации клиентоцентричного подхода в российской экономической науке изучены недостаточно. Полагаем, что необходимы научные исследования, разработка и реализация практических рекомендаций и предложений по реализации клиентоцентричного подхода в деятельности банков для повышения конкурентоспособности, развития системы их взаимодействия и взаимоотношений с клиентами.

# 1. Теоретико-методологические основы формирования конкуренции на рынке банковских услуг

## 1.1. Понятие, роль и специфика межбанковской конкуренции

Ключевыми категориями в рыночной экономике являются– конкуренции и конкурентная борьба. Конкуренцию в научной литературе принято рассматривать в аспектах [16 с.5]:

- поведенческий аспект (соперничество за клиента на рынке);
- структурной аспект (установление степени свободы покупателя и продавца на рынке);
- функциональной аспект (борьба старого с новым).

Конкуренция на рынке банковских услуг исследована менее подробно, чем конкуренция на товарных рынках.

Безусловно, банковская конкуренция имеет свою специфику и трансформировалась на протяжении веков вместе с преобразованием самого банка как института.

Изначально банки создавались по типу учреждений, соответствующим образом выстраивались отношения с клиентами, конкуренция между банками на данном уровне отсутствовала или имела слабовыраженный характер.

Банков создавалось мало, поэтому возможности по расширению собственного дела были не ограничены. «Банковское дело – профессия, а не ремесло», – гордо говорили английские банкиры [23 с.18]. Конкуренция за клиента была не принята между банками до начала XX века. Интересным представляется тот факт, что даже счет клиенту в другом банке не открывался без переговоров с предыдущим банком клиента. Место для открытия нового банка или филиала банка также выбиралось с учетом расположения уже существующих банков «чтобы они находились вне сферы деятельности уже существующих» [23 с.22].

С начала XX века ситуация для банков начала меняться – начинает нарастать конкурентная борьба. Конкуренция за клиента трансформировала банковские услуги, которые могли быть оказаны клиенту в том числе и на дому. Банки стали конкурировать по условиям сделок, стремясь предложить клиенту более выгодные условия сделки, жертвуя иногда сиюминутной выгодой конкретной сделки ради достижения стратегических целей в конкурентной борьбе.

В середине XX века в странах Западной Европы, с возрастанием уровня доходов частных клиентов, конкурентная борьба между банками еще более обострилась, кроме того, началась эпоха потребительского кредитования, которое станет одним из основных драйверов развития всей банковской системы. Борьба банков за клиентов выходит на новый уровень, возникает и развивается банковский маркетинг, который изучает потребительский спрос комплексно с использованием передовых научных методов.

На смену концепции банка как учреждения в коммерческих банках повсеместно приходит концепция банка как предприятия.

На фоне возрастающей конкурентной борьбы, характер работы банка меняется – из пассивной роли предприятия, оказывающего услуги, банки трансформируются в одних из самых агрессивных продавцов собственных услуг.

Поскольку банковское дело имеет свою специфику, банковская конкуренция имеет свои особенности, что позволило ее выделить в самостоятельный предмет экономической науки.

В экономической науке споры о банковской конкуренции обусловлены в том числе и отсутствием общепринятого определения «конкуренция» [22].

Банковскую конкуренцию можно охарактеризовать как исторический и закономерный процесс, осуществляемый посредством функционирования субъектов общества, основанный на понимании экономических законов и направленный на реализацию различных экономических интересов в рамках выбранных моделей финансового поведения кредитно-финансовых институтов [39 с.88].

С точки зрения Е.К. Самсоновой банковская конкуренция – это механизм функционирования и развития всего рынка банковских услуг.

М.В. Михайлова определяет банковскую конкуренцию как «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» [44 с.23].

Банковскую конкуренцию предлагается рассматривать и как динамичный процесс борьбы между кредитными организациями на рынке ссуд, депозитов и других банковских продуктов, а также на альтернативных финансовых рынках [46].



Некоторые авторы полагают, что к субъектам банковской конкуренции следует отнести также финансовые и нефинансовые институты, являющиеся участниками банковского рынка. Учитывая данное обстоятельство банковскую конкуренцию, можно определить как динамичный процесс соперничества между участниками банковского рынка, главной целью которого является укрепление и расширение своих позиций на рынке.

Как процесс развития конкурентной среды финансовых институтов на основе расширения и захвата ограниченных финансовых ресурсов, клиентов, инновационных банковских технологий, качественных бизнес-процессов с целью завоевания высокой доли присутствия банка на рынке финансово-банковских услуг рассматривают банковскую конкуренцию ряд исследователей [16, 39 с.89].

М.А. Петров сформулировал понятие «банковская конкуренция» следующим образом – это процесс экономического соперничества банков и других институтов банковского рынка, происходящий при регулировании его центральным банком и государством [56 с.18].

Банк России определяет конкуренцию как соперничество между финансовыми посредниками за потребителя их продуктов и услуг.

Особенности банковской конкуренции обусловлены совокупностью факторов [27, с. 8]:

1. Специфичность банковских продуктов. Банковские услуги, как правило, носят характер отношений кредитора и заемщика. Продавая депозит физическому или юридическому лицу, банк, одновременно принимает на себя обязанность по возврату данной денежной суммы клиенту с обусловленным вознаграждением. Таким образом, банковская услуга носит двойственный характер: на отношения покупателя и продавца накладываются отношения кредитора и заемщика.

2. Особый характер предмета услуг – деньги. Привлекая и размещая денежные средства, банки осуществляют денежно-кредитную политику государства. Безналичные денежные средства носят характер обязательств банков перед своими клиентами.

3. Нормативное регулирование банковской деятельности. Деятельность кредитной организации урегулирована большим количеством законных и подзаконных актов, что является естественным барьером для входа на рынок банковских услуг других организаций. Банки обязаны выполнять законодательные требования к нормативам, к отчетности, что в целом отражается на конкуренции на рынке банковских услуг.

4. Банковская система является транспортной системой экономики. Традиционная роль банков в перераспределении ресурсов является важнейшей для экономики, обеспечивая необходимыми ресурсами субъектов экономической деятельности и обеспечивая экономический рост. Помимо посреднической деятельности в экономике банки также выполняют контрольные и регуляторные функции.

5. Обособленность банковских услуг. Вследствие правового регулирования банковской деятельности, направленного на обособление ее от других видов экономической деятельности, банки не вправе совмещать свою деятельность производственной, торговой, страховой и иными видами деятельности. Ввиду этого в экономической науке является распространённой точка зрения, что «банковская конкуренция никогда не выходит на межотраслевой рынок, ограничиваясь финансовым рынком» [27, с. 5].

Полагаем, что указанное утверждение, в настоящее время является достаточно спорным несмотря на то, что легальный запрет банкам совмещать банковскую деятельность с производственной, торговой, страховой и иными видами деятельности до настоящего времени не отменен, он во многом нивелируется за счет участия банков в данных видах деятельности посредством создания дочерних структур, в том числе и при создании финансовых экосистем.

Данные особенности определяют роль конкуренции в банковской деятельности, ее сущность.

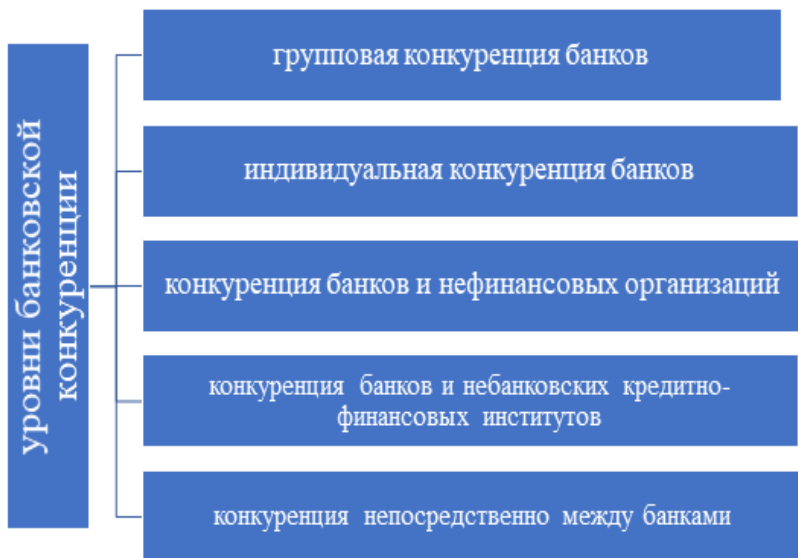
Рынок банковских услуг является основным, где разворачивается конкурентная борьба между банками.

Особенность рынка банковских услуг состоит в его многоэлементности, многоуровневости. Следовательно, понятие банковской конкуренции может иметь уровневую классификацию [10 с.5].

Уровни банковской конкуренции представлены на рисунке 1.

Проанализировав взгляды на дефиницию «банковская конкуренция» в экономической науке, можно согласиться с точкой зрения, которая определяет банковскую конкуренцию как процесс соперничества между банками, происходящий при регулировании его центральным банком и государством, в результате которого обеспечивается устойчивое положение банка на рынке банковских услуг [79 с. 373].

Полагаем, что понятие «межбанковской конкуренции» и «банковской конкуренции» являются синонимичными, поскольку приставка «меж» с точки зрения словообразования всегда указывает на то, что какое-то действие происходит между двумя и более объектами [80], то есть буквально между банками.



**Рисунок 1** – Уровни банковской конкуренции

\*Составлено авторами на основе исследований

А.М.Тавасиев полагает, что «межбанковская конкуренция – это динамичный процесс борьбы между кредитными организациями на рынке депозитов, ссуд и других банковских продуктов, а также на альтернативных финансовых рынках» [77 с.51]. Схожей точки зрения придерживаются А.А. Хандруев, А.А. Чумаченко [83 с.25].

Другие авторы, например, О. Рожкова, определяют межбанковскую конкуренцию как «динамичный процесс взаимодействия (соперничества и сотрудничества) коммерческих банков в процессе достижения корпоративных целей, связанных с расширением рынка сбыта банковских услуг в рамках определенных территориальных границ или глобальной экономической системы» [67 с.10].

С учетом изложенного, полагаем, что межбанковская конкуренция – это деятельность банков, регулируемая центральным банком и государством, направленная на привлечение ограниченных ресурсов на оптимальных условиях и их дальнейшее размещение с целью получения максимальной прибыли.

## **1.2. Факторы и формы межбанковской конкуренции в условиях цифровой экономики**

В соответствии со «Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», для современного этапа развития экономики характерно возникновение «цифровой экономики- хозяйственной деятельности, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [7].

На протяжении длительного периода времени банки развивались по модели учреждения, выполняя функции финансового посредника, они аккумулировали и распределяли ценности, с целью увеличения акционерного капитала. Цифровая модель современного банка предполагает цифровую обработку данных и автоматизированное предоставление услуг.

В новых экономических условиях конкурентным преимуществом обладают те хозяйствующие субъекты, деятельность которых основывается на технологиях анализа больших объемов данных, таким образом, с возникновением и расширением цифровой экономики межбанковская конкуренция приобретает новые черты, традиционные конкурентные преимущества банков постепенно теряют свое значение.

Основные различия между традиционной и цифровой моделями банковского обслуживания приведены в таблице 1.

Полагаем, что основными факторами (если определять факторы как причины или движущую силу явления) межбанковской конкуренции в условиях цифровой экономики являются:

- изменение в структуре доходов банковского сектора;
- ужесточение политики макрорегулятора в части сокращения количества кредитных организаций;
- конкуренция банков с небанковскими структурами (финтех компаниями);
- изменившиеся запросы клиентского рынка.

### Различия между традиционной и цифровой моделями банковского обслуживания

Критерии	Традиционная модель	Цифровая модель
Время обслуживания	Операционное время (установлено банком)	Круглосуточно
Скорость обслуживания	Определяется квалификацией банковского сотрудника	Скорость определяется технологиями и самим клиентом
Каналы обслуживания	Офис банка, офис клиента	Любой удобный клиенту канал
Стоимость обслуживания	Высокая, включает расходы на оплату труда и содержание офиса	Не высокая, включает только расходы на связь
Масштабы обслуживания	Ограничены филиальной сетью	Географически не детерминированы
Лицо, выполняющее операции	Сотрудник банка	Клиент
Канал доведения информации до клиентов	Сотрудники банка, печатные издания, радио, телевидение	Мобильные, цифровые каналы, социальные сети

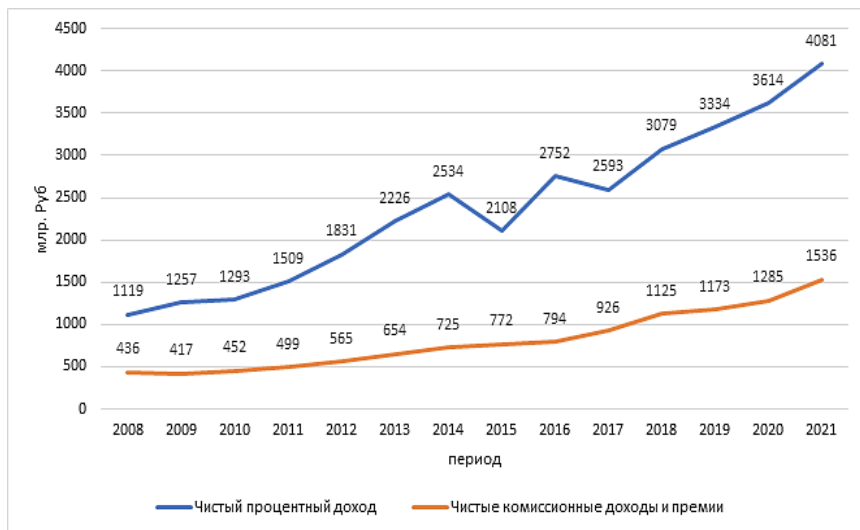
\* Составлено авторами на основе исследований

Рассмотрим каждый из факторов более подробно.

**Изменение в структуре доходов банковского сектора.** Как отмечают исследователи характерной чертой российской банковской системы является доминирование банков с государственным участием [85]. Результатом целенаправленной политики ЦБ РФ стало сокращение количества банков, а после введения нового механизма санации банков доля государства составляет около 80%. В силу внешнеполитической обстановки банки с государственным участием попадают в санкционные списки, поэтому возможности привлечения иностранного капитала отсутствуют, это, в свою очередь, усиливает конкуренцию между банками за внутренние ресурсы.

В таких условиях борьбы за внутренние ресурсы банковский сектор вынужден переориентироваться на продукты, приносящие банкам комиссионный доход.

Изменения в структуре доходов отечественного банковского сектора видны из статистических данных (рисунок 2).



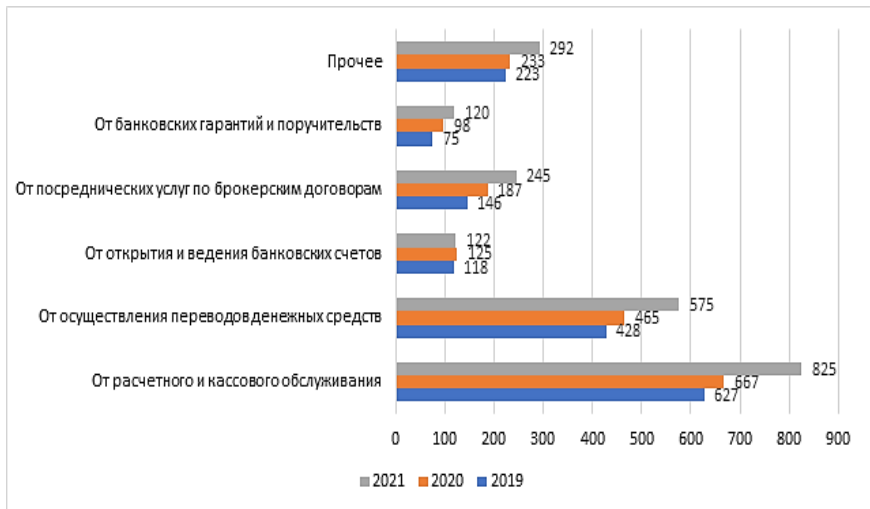
**Рисунок 2** – Структура доходов кредитных организаций, млрд. руб.

\* Составлено авторами на основе исследований [84]

За 2021 г. чистый процентный доход российского банковского сектора вырос примерно на 10% (до 4 трлн руб.), а чистый комиссионный доход – на 16% (до 1,5 трлн руб.).

Комиссионные доходы по итогам 2021 г. приблизились к 37% от величины процентных доходов, хотя в 2014 г. составляли менее 30%. Темп прироста комиссионных доходов банков за пять лет (с 2008 по 2013 год) составил 50%, а за последние 4 года (с 2013 по 2021)- 42%, в совокупности, прирост чистых комиссионных доходов и премии банков за тринадцать лет составил 92%.

Согласно информации ЦБ РФ, в структуре комиссионных доходов кредитных организаций большая часть приходится на расчетно-кассовое обслуживание и операции по картам (рисунок 3).



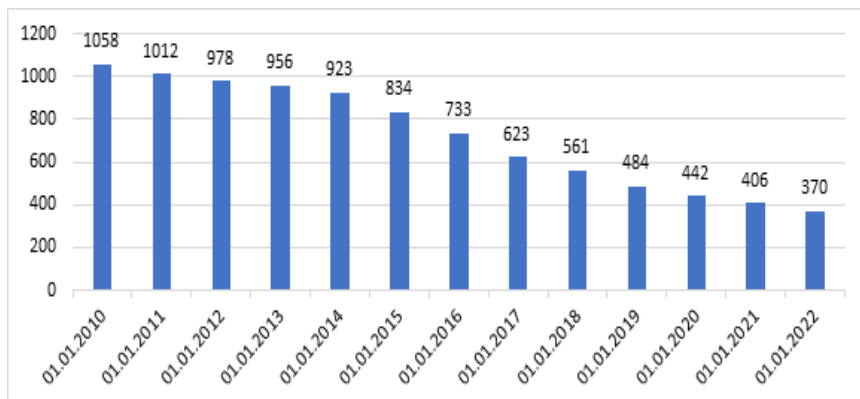
**Рисунок 3** – Структура комиссионных доходов кредитных организаций млрд. руб.

\* Составлено авторами на основе исследований [84]

В последние три года эта доля остается стабильной, прежде всего за счет жесткой конкуренции в этих сегментах рынка. Вместе с тем растет доля комиссионного дохода от посреднических услуг, от предоставления гарантий и поручительств. Это позволяет говорить о понимании банками существующих рисков и стремлении их минимизировать путем диверсификации источников прибыли.

Комиссионные доходы банка формируются по ряду направлений, чтобы понять какая именно из банковских услуг будет востребована у потребителя, и соответственно, принесет ощутимый комиссионный доход, необходимо очень гибко и своевременно реагировать на запросы потребителей.

**Ужесточение политики макрорегулятора в части сокращения количества кредитных организаций.** Банком России в 2021 году были отозваны лицензии у 26 кредитных организаций, динамика сокращения кредитных организаций за последние 10 лет показывает устойчивый тренд на снижение количества кредитных организаций. (рисунок 4).



**Рисунок 4** – Количество кредитных организаций 2010–2022 гг.

\* Составлено авторами на основе исследований [84]

Уменьшение количества кредитных организаций непосредственно влияет на состояние конкуренции на рынке банковских услуг, т.к. согласно концепции рыночного равновесия, Дж. Робинсон «отрасль находится в состоянии полного равновесия, когда не наблюдается тенденции к изменению числа функционирующих в ней фирм. Тогда прибыль этих фирм является нормальной» [64 С. 14–16.].

Деятельности ЦБ РФ, очевидно связана со стремлением регулятора оздоровить финансовый рынок и кредитные организации становятся в целом проводниками политики государства, направленной на повышение прозрачности российской экономики.

Давлением регулятора в этой области очевидно, так как второе место по основаниям отзыва лицензий у банков сам регулятор указывает «нарушение антиотмывочного законодательства». В этих условиях банки проводят целенаправленную политику по сокращению наличного денежного обращения, в том числе путем стимулирования клиентов к безналичному денежному обращению через удаленные каналы обслуживания, например, через тарификацию платежей. В соответствии с Меморандумом Ассоциации российских банков по вопросам противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма (приложение 2 к Протоколу №4 от 16.05.2006) «О мерах по противодействию использованию кредитных организаций в целях вывода крупных сумм денежных средств из легального денежного оборота в «теневую» экономику» [8] российскому банковскому сообществу предложено ис-



пользовать возможности тарифной политики в целях минимизации вероятности вовлечения банка в схемы, связанные с выводом крупных сумм денежных средств из легального денежного оборота.

Внедрение и поддержка дистанционных каналов обслуживания требует от банков больших затрат на поддержание соответствующей технической инфраструктуры и персонала, что могут позволить себе только достаточно крупные банки.

Таким образом, целенаправленная политика государства, направленная на повышение прозрачности финансового сектора и экономики страны в целом, непосредственно влияет на межбанковскую конкуренцию.

**Изменившиеся запросы клиентского рынка.** «Мир категории сейчас» так охарактеризовал ожидания потребителей Клаус Шваб, имея в виду, что современные потребители рассчитывают на незамедлительный отклик компании независимо от того, где бы они не находились [89 С.5].

Рост социальных сетей и мобильного интернета изменили коммуникацию, старые модели взаимоотношений между бизнесом и потребителем изменились.

Чтобы успешно конкурировать на финансовом рынке современные финансовые организации обязаны учитывать данный фактор и тщательно анализируют поведенческие особенности потребителей. Например, очень востребованной оказалась «теория поколений», разработанная в 1991 году (основоположники Нейл Хоув и Уильям Штраус) [93]. Год рождения человека указывает на принадлежность к тому или иному типу поколения, имеющему свои психологические особенности. Согласно теории, цикл поколений состоит из четырех типов и повторяется каждые 80 лет:

- 1900–1923- поколение победителей;
- 1923–1943- молчаливое поколение
- 1943–1963 поколение «беби-бумеров»
- 1963–1984- поколение X
- 1984–2000- поколение Y (миллениалы)
- 2000–2020 поколение Z

В основном в качестве потребителей сегодня выступают последние три поколения и если по количеству в потребительской среде лидируют миллениалы и поколение Z, то поколение X обладает пока большей покупательской способностью.

Основная черта представителей поколений Y и Z – перевод в цифровую среду всех сфер жизни [52]:

- 96% представителей поколения Y (17–35 лет) считают смартфон самым важным персональным устройством в своей жизни;
- представители поколения Y в 2 раза чаще используют сервисы самообслуживания, чем старшее поколение (35+).
- представители поколения Z в 2 раза чаще используют мессенджеры и чаты.

На начало 2021 года в России насчитывалось 124 млн. пользователей интернета. В период с 2020 по 2021 число пользователей интернетом увеличилось в нашей стране на 6 млн. (+5,1%), а уровень проникновения интернета в России составляет 85% [70].

Таким образом, одним из конкурентных преимуществ в межбанковской конкуренции становится возможность дистанционного банковского обслуживания. Клиент, не посещая банк, может воспользоваться практически всеми банковскими услугами: кредитование, открытие депозита, оплата коммунальных платежей и различных покупок в интернет-магазинах и пр. Современный человек больше всего ценит время и современный банк обязан удовлетворить данный запрос своих клиентов.

Все операции в рамках услуги интернет-банкинга производятся автоматически без участия операционистов, поэтому, как правило, банк понижает комиссию за онлайн перевод или онлайн конвертацию, это является явным конкурентным преимуществом для клиента, так как при непосредственном обращении в банковское отделение клиент заплатит дороже, поскольку тариф будет включать в себя и оплату работы сотрудников банка, непосредственно обслуживающих его в кассе.

**Необходимость банков конкурировать с небанковскими структурами (финтех компании).** В результате банковского кризиса появились компании, оказывающие услуги, схожие с банковскими, используя новые информационные технологии и программные решения.

Указанные компании в научной и деловой литературе называют «финтех компании», «финтех» – это финансовые инновации, приводящие к созданию новых бизнес-моделей, приложений, процессов или продуктов, которые впоследствии скажутся на финансовых рынках, институтах или производстве финансовых услуг [14 с.15].

Финтех компании стали серьезными конкурентами для банков на рынке банковских услуг, так как являются более мобильными с точки зрения принятия решений и внедрения инноваций на рынке банковских услуг.

Это привело к тому, что на протяжении последних лет финтех компании развивались намного быстрее, чем сектор интернет-банкинга,

однако, однако происходит постепенная институционализация рынка электронных платежей и электронных денег.

Так Закон «О национальной платежной системе» [6], регулирующий рынок электронных платежей, установил, что все эмитенты электронных денег должны быть банками либо небанковскими кредитными организациями, указанное нормативное положение дает очевидные преимущества банковским структурам на данном сегменте рынка.

Находясь в конкурентной борьбе с финтех компаниями банки вынуждены трансформироваться из традиционного финансового института в динамичный мобильный банк, который всегда находится рядом со своим клиентом в его мобильном устройстве, чтобы соответствовать мобильности своих конкурентов банки перестраивают внутренние процессы и структуру таким образом, чтобы быстро подстраиваться под запросы клиентов.

Клиентские запросы оцифровываются банком с учетом накопленных данных о клиенте, которые находятся в базе данных как самого банка, так и в базе данных партнеров, к которым у банка есть доступ. С учетом накопленных клиентских данных банки получили возможность создать цифровой профиль своих клиентов, что позволяет персонализировать предложения для клиентов.

Конкуренция банков и финтех компаний проявляется в основном на рынке банковских услуг в области дистанционного обслуживания клиентов, это стимулирует банки внедрять новые банковские продукты, вырабатывать формы обслуживания клиентов в сфере электронного бизнеса. Конкуренция разворачивается как в сфере качества этих систем, так и в области ассортимента предоставляемых с их помощью услуг, а также в ценовых предложениях на эти услуги.

Нельзя не отметить и существующую тенденцию по налаживанию партнерских отношений между банками и системами электронных платежей, действующими на рынке банковских услуг.

В экономической науке существуют различные классификации видов межбанковской конкуренции. [23 С. 17–18]. Основу такой классификации может составлять отраслевой признак, метод конкуренции.

Исходя из отраслевого признака конкуренция принято разделять на межрыночную и межотраслевую, исходя из метода конкуренции – на ценовую и неценовую (рисунок 5).

Ценовая конкурентная борьба осуществляется посредством изменения цен, тарифов, ставок. Однако, данная форма конкуренции является ограниченной для банков, так как банки не могут все время сокращать процентные ставки по активным операциям и наращивать по пассивным, кроме того, ценовая конкуренция ограничена и с точки зрения государственного регулирования деятельности банков.



**Рисунок 5** – Виды конкуренции по отраслевому признаку и по методу конкуренции

\* Составлено авторами на основе исследований [23 С. 17–18]

В результате ценовая банковская конкуренция постепенно трансформируется в неценовую форму банковской конкуренции.

По степени монополизации банковскую конкуренцию можно классифицировать на конкуренцию зрелую, или реальную и конкуренцию и незрелую (рисунок 6).