

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-4-52-66

УДК 336.7(045)

JEL G01

Управление банком в условиях межбанковской конкуренции на российском рынке

О.Ю. Донецкова

Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-7849-4034>

АННОТАЦИЯ

В условиях турбулентности экономики актуальным является формирование новых подходов в управлении банковским бизнесом. Целью работы является выявление тенденции управления банками в условиях межбанковской конкуренции. Поставленная цель статьи требует решения конкретных задач, характеризующих логику исследования: уточнить теоретические аспекты банковского менеджмента в условиях межбанковской конкуренции; провести обзор современного состояния банков и выявить направления управления их бизнесом; рекомендовать меры, направленные на устойчивое положение банков. В исследовании применялись общенаучные методы анализа статистических данных и аналитических обзоров Банка России. В качестве теоретической и методологической базы служат труды зарубежных и отечественных экономистов по вопросам управления банками и состоянием межбанковской конкуренции. Автор определил тенденцию сильной концентрации активов и пассивов преимущественно банков с участием государства в капитале, расположенных в Центральном федеральном округе страны; обозначили проблему олигополии и доминирования Сбербанка на всех сегментах банковского рынка. Совокупность полученных результатов позволила сделать вывод об обострении межбанковской конкуренции. На основании системного и комплексного подходов автором предложены меры, направленные на обеспечение прозрачности банковского бизнеса, равного положения участников на рынке и их устойчивости, которые определяют научную и практическую значимость исследования. Результаты исследования могут использоваться мегарегулятором и менеджерами банков для разработки стратегии развития бизнеса, а также экономистами для дальнейших исследований.

Ключевые слова: банки; банковский рынок; межбанковская конкуренция; государственные банки; социальный банкинг

Для цитирования: Донецкова О.Ю. Управление банком в условиях межбанковской конкуренции на российском рынке. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(4):52-66. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-4-52-66

ORIGINAL PAPER

The State of Interbank Competition in the Russian Banking Market

O. Yu. Donetskova

Orenburg State University, Orenburg, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7849-4034>

ABSTRACT

In the conditions of economic turbulence, it is important to develop new approaches to banking business management. The purpose of the study is to identify trends in Bank management in the context of interbank competition. The stated goal of the paper requires solving specific problems that characterize the logic of the research: to clarify the theoretical aspects of Bank management in the context of interbank competition; to review the current state of banks and identify areas of their business management; to recommend measures aimed at the sustainable position of banks. There have been used General scientific methods of analyzing statistical data and analytical reviews of the Bank of Russia. The works of foreign and domestic economists on the issues of bank management and the state of interbank competition serve as a theoretical and methodological base. The author identified the trend of strong concentration of assets and liabilities of

© Донецкова О.Ю., 2020

mainly state-owned banks located in the Central Federal district of the country; identified the problem of oligopoly and Sberbank's dominance in all segments of the banking market. The totality of the obtained results allowed the author to conclude that interbank competition is becoming more intense. Based on systematic and integrated approaches, there have been suggested measures aimed at ensuring transparency of the banking business, equal position of participants in the market and their stability. This determines the scientific and practical significance of the research. The results of the study can be used by the mega-regulator and Bank managers to progress a business development strategy, as well as by economists for further research.

Keywords: banks; banking market; interbank competition; state banks; social banking

For citation: Donetskova O. Yu. The state of interbank competition in the Russian banking market. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(4):52-66. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-4-52-66

Введение

Кредитные организации функционируют на рынке в условиях возрастающей межбанковской конкуренции. При этом ее влияние сказывается как на крупнейшие, так и на средние и малые банки. Независимо от размера кредитные организации имеют примерно одинаковую продуктовую линейку и являются конкурентами. Поэтому управление банками в сложившихся условиях направлено на расширение клиентской базы, рост объема продаж банковских продуктов и услуг, повышение их качества, увеличение прибыли. Следовательно, межбанковская конкуренция представляет собой динамичный процесс, при котором банки обеспечивают свое устойчивое положение на банковском рынке [1].

Особенностями менеджмента в условиях межбанковской конкуренции занимаются множество экономистов. В теории А. Смита отражается цель управления банком — получение «предпринимательского дохода как капиталиста» [2]. Фундаментальные труды Дж. Синки, О. Уильямсона, М. Кона и Ф. Мишкина заложены в исследование финансового менеджмента и управления рисками банка [3–6]. В.И. Кнорринг подчеркивает необходимость организации управления банком на основании методик и прогнозирования процессов [7]. Процессы консолидации, монополии, олигополии исследованы Р. Гелос и Дж. Ролдос [8]. Ряд зарубежных экономистов рассматривали мотивы и последствия консолидации индустрии финансовых услуг; управление банковским портфелем в условиях несовершенной конкуренции; распределение рисков кредитных институтов и финансовые инновации [9–12]. В.М. Кутын указывает на значимость управления абсолютными и относительными показателями банка, которые определяют один из одиннадцати кластеров конкурентных позиций

[13, 14]. Практические аспекты банковского менеджмента отражены в исследованиях В.Е. Леонтьева, В.В. Бочарова, Н.П. Радковской как «совокупность форм и методов, направленных на экономическое и социальное развитие банка» [15].

А.М. Тавасиев считает, что управление банком в условиях межбанковской конкуренции должно быть направлено на совершенствование депозитных и кредитных продуктов (услуг) и других продуктов, реализуемых на альтернативных финансовых рынках»¹.

Множество исследований зарубежных и отечественных ученых, посвященных управлению банком в условиях межбанковской конкуренции и разработке мероприятий по модернизации банковского бизнеса, не являются заключительными [16, 17]. По мнению автора исследования, данный процесс должен быть направлен на поддержание и совершенствование банковской деятельности в условиях отрицательного влияния внешних и внутренних факторов, на повышение конкурентоспособности банка и его продуктов [18].

В процессе управления банком последовательно реализуются главные этапы и раскрываются его функции. Во-первых, важно установить целевые ориентиры банка, учитывая факторы межбанковской конкуренции; а также запланировать развитие банковских продуктов и услуг. Во-вторых, ответственные лица банка выполняют функции организации, мотивации и координации банковской деятельности. На следующем этапе осуществляется мониторинг деятельности банка в условиях межбанковской конкуренции и на основании собранной информации дается экспертная оценка.

¹ Банки в условиях рыночной экономики — главные звенья кредитной системы. Банковское дело. М.: Юнити; 2006. 455 с.

В результате проведенного анализа осуществляется регулирование деятельности банка, направленное на усиление его конкурентоспособных позиций. На заключительном этапе осуществляется прогнозирование уровня конкурентоспособности банка [19].

При управлении банком менеджеры должны обеспечить выполнение следующих принципов:

1. Прибыльность — как важная составляющая банковского бизнеса.
2. Оценка риска. Осуществляя свою деятельность, банки рискуют как собственными, так и привлеченными ресурсами. Увеличение капитала банка способствует расширению границ бизнеса, но и увеличивает риск активных операций, обеспечивающих прибыль.
3. Максимальное использование ресурсов. Банк, помимо базовых операций, осуществляет дополнительные услуги (аренда, траст, инкассация, андеррайтинг), которые приносят прибыль в виде комиссионного вознаграждения.
4. Взаимодействие с финансовыми посредниками через систему корреспондентских счетов, межбанковского кредитования и т.п. обеспечивает банку минимизацию издержек, снижение рисков и финансовую устойчивость.
5. Принцип эффективности банковского бизнеса как ориентир в банковском менеджменте является обобщающим и отражает исполнение всех принципов.

Управление банком рассматривается в целом как совокупность мероприятий, направленных на обеспечение устойчивого функционирования бизнеса, приносящего прибыль, а также на достижение конкурентных преимуществ продуктов и услуг на рынке в условиях межбанковской конкуренции [20]. Устойчивость одного банка влияет на стабильность всего банковского сектора РФ путем эффективного нивелирования рисков, четкого прогнозирования наступления негативных событий, постоянного контроля и типологизации клиентской базы, а также систематизации информационных потоков. Поэтому процесс управления банком имеет важное значение для улучшения состояния межбанковской конкуренции.

В России с 2015–2020 гг. наблюдается устойчивая тенденция уменьшения количества банков (рис. 1).

Снижение численности банков объясняется политикой Банка России, направленной на санацию банковского сектора. Центральный банк отзывает

лицензии у кредитных организаций, осуществляющих рискованное кредитование, сомнительные сделки и имеющие нестабильное финансовое положение.

Межбанковская конкуренция в нашей стране демонстрирует рост и без того высокого уровня концентрации активов. Так, пятерке крупнейших государственных банков принадлежит более 60% суммарного объема активов банковского сектора (рис. 2).

Аналогичная тенденция наблюдается и по совокупным пассивам банковского сектора. У Сбербанка, ВТБ, Газпромбанка, Альфа-Банка сосредоточено более 60% вкладов населения (табл. 1).

Следует отметить лидирующее положение Сбербанка на всех секторах банковского рынка. Такая ситуация отрицательно сказывается на интенсивности межбанковской конкуренции. При этом конкуренция на кредитном рынке проявляется сильнее, чем на депозитном [19].

Управление банком не может быть эффективным без оценки полученных результатов его деятельности, на основании которой менеджеры принимают решение о стратегии перспективного развития банка. Объективным инструментом оценки его финансовых результатов являются обязательные экономические нормативы (табл. 2).

Высокая доля банковских активов свидетельствует о хорошем запасе прочности для преодоления возможного оттока средств клиентов и своевременного исполнения всех обязательств банка. Также на достаточном уровне находятся нормативы мгновенной (Н2) и текущей (Н3) ликвидности банков, минимальные значения которых установлены в 15 и 50% соответственно.

По медианному методу (отброс резких пиков) значение норматива достаточности капитала Н1 за анализируемый период довольно велико и слегка падает, а сумма капитала в течение 2019 г. довольно велика и имеет тенденцию к незначительному росту, однако за последнее месяцы 2020 г. практически не меняется. При этом величина норматива мгновенной ликвидности Н2 практически не изменяется, а норматив текущей ликвидности Н3 имеет тенденцию к уменьшению. Отметим, что уровень нормативов Н2 и Н3 выше нормативного значения примерно в 4,5 и 3 раза соответственно. Снижение одного норматива относительно другого связано с перетоком ликвидности. Показатель экспертной надежности

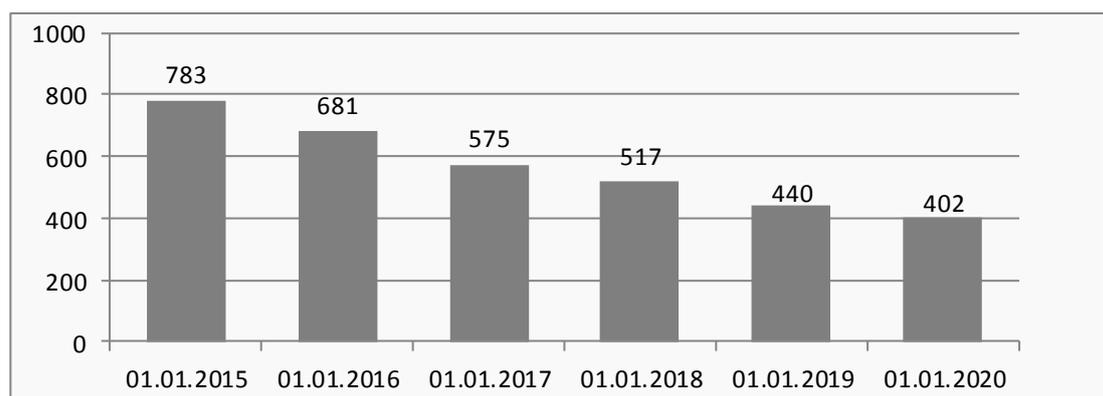


Рис. 1 / Fig. 1. Динамика количества банков в России, ед. / Dynamics of the number of banks in Russia, units

Источник / Source: составлено автором на основании данных ЦБ. URL: <https://cbr.ru/statistics/bbs/statisticheskiy-byulleten-banka-rossii> (дата обращения: 01.11.2020) / compiled by the author based on data from the Central Bank. URL: <https://cbr.ru/statistics/bbs/statisticheskiy-byulleten-banka-rossii> (accessed on 01.11.2020).

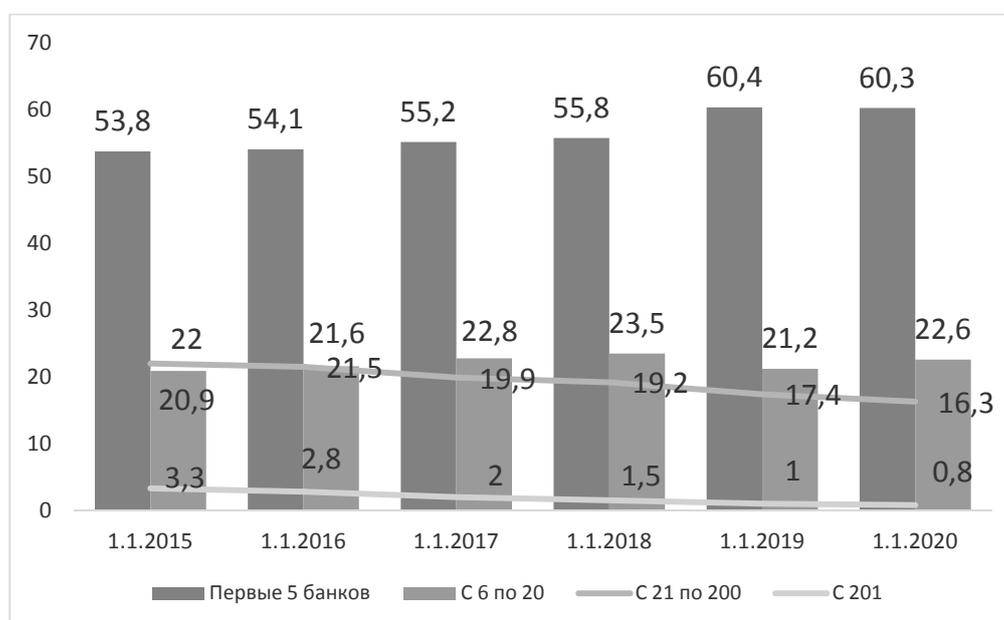


Рис. 2 / Fig. 2. Доля суммарных активов банковского сектора, % / Share of total assets of the banking sector, %

Источник / Source: составлено автором на основании данных ЦБ. URL: https://cbr.ru/banking_sector/statistics (дата обращения: 01.11.2020) / compiled by the author based on data from the Central Bank. URL: https://cbr.ru/banking_sector/statistics (accessed on 01.11.2020).

банка в течение 2019 г. довольно высокий, но постепенно снижается.

Но значений абсолютных показателей недостаточно, чтобы дать точную оценку деятельности банка. Расчет относительных показателей демонстрирует эффективность управления банковским бизнесом. Рентабельность активов банковского сектора на 01.01.2020 г. составляет 2,2% и отражает хорошие возможности активов банка обеспечивать прибыль и косвенно показывает их качество, а также

эффективность банковского менеджмента. Рентабельность капитала (18,8%)² отражает долю прибыли, полученную на единицу собственных средств и демонстрирует акционерам отдачу капитала банка.

При управлении банком в условиях межбанковской конкуренции менеджеры оценивают его

² О развитии банковского сектора Российской Федерации в 2019 г. с. 22. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/25854/razv_bs_19_12.pdf (дата обращения 12.11.2020).

Таблица 1 / Table 1

Топ-5 российских банков по объему активов, вкладов населения, кредитного портфеля и их доли по состоянию на 01.01.2020 г. / Top-5 Russian banks in terms of assets, household deposits, loan portfolio and their share as of 01.01.2020

Место в рейтинге / Place in the rating	Топ-5 банков по величине активов / Top-5 banks by assets	Топ-5 банков по объему вкладов населения / Top 5 banks by volume of household deposits	Топ-5 банков по объему кредитного портфеля / Top-5 banks in terms of loan portfolio
1	Сбербанк России (29,9%) / Sberbank Of Russia (29.9%)	Сбербанк России (43,6%) / Sberbank Of Russia (43,6%)	Сбербанк России (35,1%) / Sberbank Of Russia (35,1%)
2	ВТБ (15,2%) / VTB (15.2%)	ВТБ (14,1%) / VTB (14,1%)	ВТБ (17,8%) / VTB (17,8%)
3	Газпромбанк (7,1%) / Gazprombank (7.1%)	Альфа-Банк (3,9%) / Alfa-Bank (3.9%)	Газпромбанк (8%) / Gazprombank (8%)
4	Национальный Клиринговый Центр (4,2%) / National Clearing Center (4.2%)	Россельхозбанк (3,8%) / Russian agricultural Bank Transfer (3.8%)	Россельхозбанк (4,2%) / Russian agricultural Bank Transfer (4,2%)
5	Альфа-банк (3,9%) / Alfa-Bank (3.9%)	Газпромбанк (3,8%) / Gazprombank (3,8%)	Альфа-Банк (4,1%) / Alfa-Bank (4,1%)

Источник / Source: составлено автором на основании данных финансового портала Банки.ру. URL: https://www.banki.ru/banks/ratings/?source=submenu_banksratings (дата обращения: 01.11.2020) / compiled by the author based on data from the financial portal. URL: https://www.banki.ru/banks/ratings/?source=submenu_banksratings (accessed on 01.11.2020).

бизнес по значениям индекса Херфиндаля-Хиршмана (далее — Индекс Х–Х) (рис. 3). Динамика таких показателей, как активы, собственный капитал, вклады физических лиц, кредиты и прочие размещенные средства, предоставленные нефинансовым организациям-резидентам, определяют положение банка на рынке и устанавливают уровень монополизации. Индекс Х–Х уменьшается при увеличении количества банков и снижается с обострением неравенства между ними без учета количества [21]. Умножение индекса изменения цен на индекс Х–Х демонстрирует степень монополии банков, дает расширенную информацию о состоянии межбанковской конкуренции³.

Тенденция усиления концентрации банковского сектора за последние 5 лет наблюдается во всех четырех направлениях⁴. При этом стремительный

³ О количестве банков, степени неравенства между ними и динамики стоимости банковских продуктов и услуг (с учетом инфляции).

⁴ Развитие конкуренции на финансовом рынке: Россия и международная практика. Аналитические материалы. XVI Международный банковский форум «Банки России — XXI век». Сочи, 2018. URL: https://asros.ru/upload/iblock/af3/18061_analiticheskiesmaterialysochi2018.pdf (дата обращения: 03.11.2020).

отзыв лицензий банков не повлиял на показатель обеспеченности банковскими продуктами (услугами).

Таким образом, банки осуществляют управление бизнесом в условиях несовершенной межбанковской конкуренции, так как на рынке доминирующая роль принадлежит крупнейшим кредитным организациям; а оставшаяся малая доля мелких и средних институтов испытывает сильное давление. В данных условиях процесс управления может усложняться следующими факторами: экономическая ситуация в стране; информационное поле; географический фактор; статус банка и его взаимоотношения с конкурентами (один и тот же институт может выступать как лидером, так и аутсайдером).

Неравномерность нашей страны, как по своему территориальному расположению, так и по уровню развития экономики, влияет на распределение банков (рис. 4). В крупных экономически развитых федеральных округах страны функционируют системнозначимые крупнейшие банки, а в отдаленных округах наблюдается низкое развитие банковских продуктов и слабая межбанковская конкуренция [22].

Наглядно на рис. 4 видно, что наблюдается федерализация банковского бизнеса. Центральный

Таблица 2 / Table 2

**Динамика обязательных экономических нормативов банковского сектора за 2019–2020 гг. /
Dynamics of mandatory prudential ratios in the banking sector in 2019–2020**

Показатель / Indicator	01.09.2019	01.10.2019	01.11.2019	01.12.2019	01.01.2020	01.02.2020	01.03.2020	01.04.2020	01.05.2020	01.06.2020	01.07.2020	01.08.2020
Норматив достаточности капитала N1.0, % (минимум 8%) / Capital adequacy ratio N1.0, % (minimum 8%)	23,9	24,2	24,3	23,6	23,8	23,8	23,2	23,4	23,0	22,4	22,9	22,1
Норматив мгновенной ликвидности N2, % (минимум 15%) / Instant liquidity ratio N2, % (minimum 15%)	72,6	72,8	74,6	77,3	61,4	70,8	72,7	64,9	71,7	72,1	70,2	71,3
Норматив текущей ликвидности N3, % (минимум 50%) / Current liquidity ratio N3, % (minimum 50%)	164,9	159,3	157,8	155,5	157,8	163,8	159,0	150,0	148,6	146,6	145,3	147,1
Экспертная надежность банка, % / Expert reliability of the Bank, %	225,9	219,5	222,4	222,4	227,8	219,0	227,3	210,2	215,3	220,6	219,1	214,7
Капитал (по ф. 123 и 134) тыс. руб. / Capital (according to f. 123 and 134) thousand rubles	10271,7	10502	10552	10710	10869	10823	10912	11005	11173	11121	11029	11198

Источник / Source: составлено автором на основании данных Портала банковского аналитика. URL: <https://analizbankov.ru> (дата обращения: 02.11.2020) / compiled by the author based on data from the banking analyst Portal. URL: <https://analizbankov.ru> (accessed on 02.11.2020).

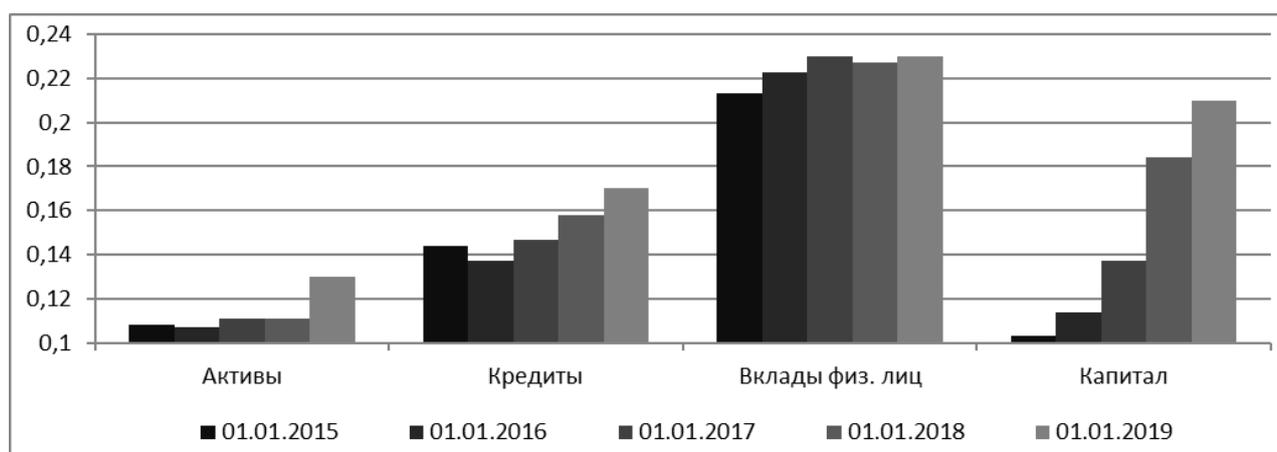


Рис. 3 / Fig 3. Динамика индекса Херфиндаля-Хиршмана на российском банковском рынке / Dynamics of the Herfindahl-Hirschman index in the Russian banking market

Источник / Source: составлено автором на основании данных ЦБ. URL: <https://cbr.ru/publ/nadzor> (дата обращения: 02.11.2020) / compiled by the author based on data from the Central Bank. URL: <https://cbr.ru/publ/nadzor> (accessed on 02.11.2020).

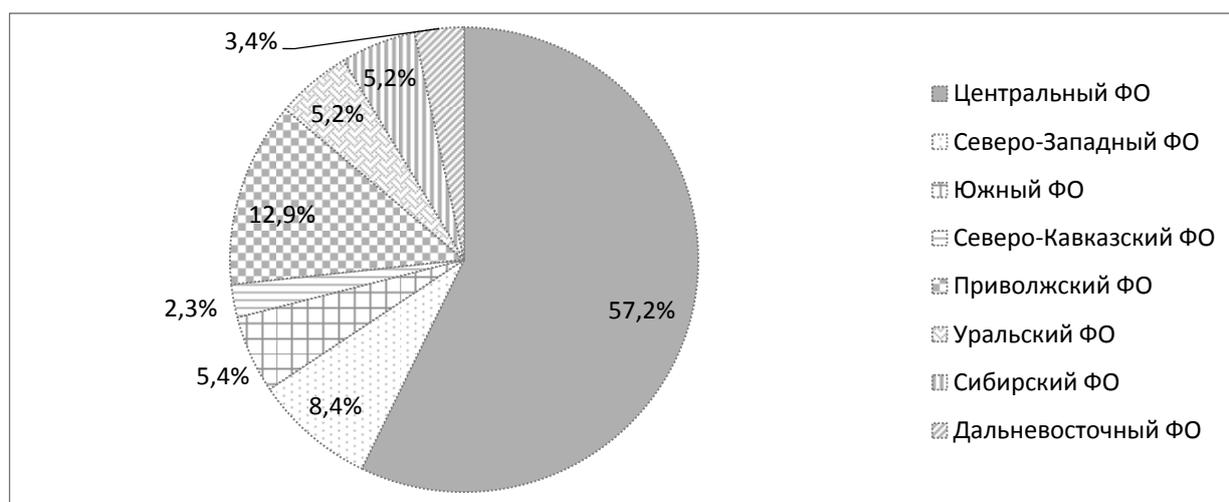


Рис. 4 / Fig. 4. Насыщенность банков по территории России по состоянию на 01.01.2020 г. / Bank saturation in Russia as of 01.01.2020

Источник / Source: составлено автором на основании данных ЦБ. URL: <https://cbr.ru/publ/nadzor> (дата обращения: 03.11.2020) / compiled by the author based on data from the Central Bank. URL: <https://cbr.ru/publ/nadzor> (accessed on 03.11.2020).

ФО (г. Москва и МО) охватывает 52,5% рынка, когда в регионах находится незначительная доля банков. Проблема равномерного географического распределения банковских продуктов и услуг требует эффективного управления межбанковской конкуренции [23].

Немаловажное влияние на уровень межбанковской конкуренции оказывают представительства иностранных банков в России⁵. Несмотря на снижение их количества, вызванное внешнеполитическими факторами, процессами слияния и поглощения, ужесточения политики мегарегулятора, и т.п., — они задают особую тенденцию на рынке и способствуют усилению межбанковской конкуренции в России [24]. Так, банки с иностранным капиталом (ЮниКредит, Райффайзенбанк, Ситибанк, Росбанк) входят в ТОП-20 кредитных организаций России и активно конкурируют с государственными отечественными банками на основных сегментах банковского рынка [25].

В нестабильной экономической обстановке управление банков должно быть направлено на обеспечение финансовой устойчивости, которое, в свою очередь, подвержено влиянию многочисленных рисков. Банки, где осуществляется

некачественный риск-менеджмент, становятся уязвимыми. Узкоспециализированные банки испытывают зависимость от конкретного сегмента банковского рынка или развития отдельной отрасли. В настоящий период остро стоит вопрос модернизации риск-менеджмента и обеспечения финансовой устойчивости банков⁶. Важную роль менеджеры должны уделять совершенствованию методов управления рисками в условиях межбанковской конкуренции: резервирование; страхование; хеджирование; диверсификация риска и его минимизация, или полное избежание; распределение активов⁷.

В условиях жесткой межбанковской конкуренции целесообразно консолидировать бизнес-процессы. Так, в 2018 г. крупные конкуренты Сбербанк и «Тинькофф банк» объявили о запуске совместного сервиса переводов по номеру мобильного телефона. В 2020 г. произошло объединение конкурентных экосистем Сбербанка и ЯндексДеньги. Интеграция их структур позволила найти взаимовыгодное

⁵ Информация о действующих кредитных организациях с участием нерезидентов. Банк России. URL: https://cbr.ru/analytics/bank_system/PUB_130701 (дата обращения: 04.11.2020).

⁶ Конкуренция на финансовом рынке. Аналитический доклад. Банк России. 2018 URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/41186/20180607_report.pdf (дата обращения: 04.11.2020).

⁷ Влияние политики по оздоровлению банковского сектора на конкуренцию и устойчивость развития. Серия докладов об экономических исследованиях. Банк России. 2017. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/16717/wp_22.pdf (дата обращения: 04.11.2020).

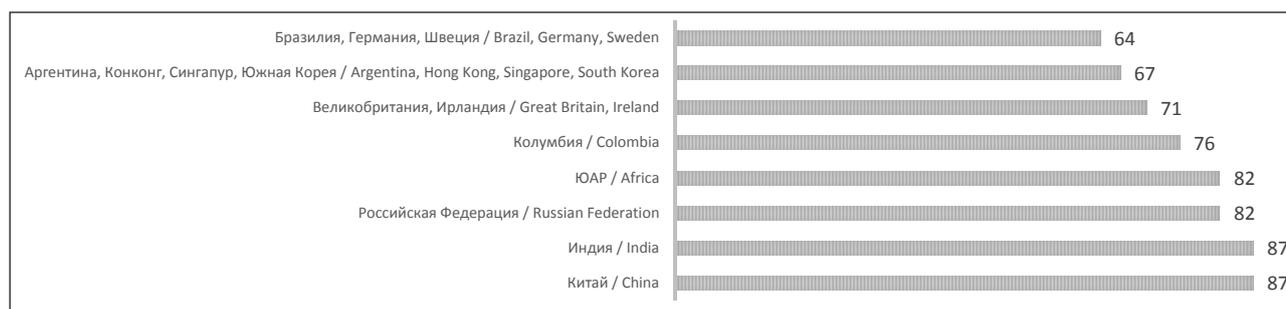


Рис. 5 / Fig. 5. Доля финтех услуг в мире за 2019 г., % / Share of fintech services over the world in 2019, %

Источник / Source: составлено автором на основе [26] / compiled by the author based on [26].

стратегическое управленческое решение и повлиять на состояние межбанковской конкуренции.

Тенденцией последних лет при управлении банковским бизнесом является повышение качества сервисного обслуживания клиентов. Быстрота, клиентоориентированность и удобство обслуживания повышают конкурентоспособность банков. По данным исследований компании Deloitte, банки активно внедряют в свой бизнес следующие технологии, отвечающие критериям: «безопасность (“умная” идентификация), аналитика (BigData, личные финансовые помощники), цифровые технологии (онлайн-кошелек, бесконтактная оплата и т.д.), автоматизация (роботы в отделениях), геймификация (игры для клиентов)»⁸. По-прежнему, лидерами применения инноваций выступают Сбербанк (1-е место), Альфа-банк и Тинькофф Банк (2-е место), банк «Открытие» (3-е место).

Управление банковским бизнесом на современном этапе предполагает усиление автоматизации, совершенствование технических средств и технологий по реализации продуктов и услуг, внедрение инновации, т.е. реализации концепции «Банк 3.0» («банк будущего»), ориентированной на формирование современного высокотехнологичного института. Особенностью настоящего времени является способность банков с помощью финтеха осваивать новые регионы, не открывая при этом филиалы. Доля применения финтех услуг в нашей стране составляет 82% (рис. 5). По оценкам Deloitte, объем инноваций в 2018 г. составлял 54 млрд руб., а за 2019 г. увеличился до 60 млрд руб. (+11%) [26], при этом весь рынок характеризуется высокой скоростью его увеличения.

⁸ РБК. Банки для гиков: эксперты назвали лидеров финансовых инноваций. URL: <https://www.rbc.ru/money/23/08/2016/57bb7ffe9a7947340fa28c1f> (дата обращения: 13.11.2020).

В условиях межбанковской конкуренции данная тенденция управления банками имеет перспективное значение, поскольку повышается эффективность всего бизнеса. Использование современных технологий приумножает прибыль и рентабельность банков; повышает спрос на банковские продукты; улучшает качество обслуживания клиентов; минимизирует издержки; расширяет границы деятельности банков.

Исследование подтверждает современные тенденции банковского рынка: монополизация, централизация, концентрация капитала, федерализация, консолидация бизнес-процессов, внедрение инноваций крупными банками. Именно они тормозят развитие банковского бизнеса и, как следствие, развитие экономики в целом.

Современный уровень межбанковской конкуренции в России характеризуется олигополией с участием государства. Последнее десятилетие управление банками со стороны мегарегулятора снижало уровень конкуренции. По сути, «зачистка банковского сектора» привела к консолидации крупных банков и ликвидации мелких институтов. Банки с участием государства негативно влияют на конкуренцию: используя административную протекцию, они навязывают игрокам правила поведения на рынке. Данная тенденция не способствует реализации принципа независимости банковского сектора. При управлении бизнесом наблюдается неодинаковый подход к разным видам кредитных организаций. По мнению автора, необходимо снижать роль крупных банков с государственным участием и способствовать равномерной регулятивной среде. На рынке должны быть реализованы принципы равной конкуренции между институтами.

В настоящее время нельзя с уверенностью сказать, что в России совершенная межбанковская

конкуренция. Несмотря на то что многочисленные финансовые посредники имеют свободный доступ к рынку, а также своевременно и четко реагируют на ценовую политику конкурентов, имеются существенные диспропорции в управлении их бизнесом.

Значительный уровень в управлении деятельности банков со стороны государства наблюдается во многих экономически развитых странах. Так как банки занимают важное место в экономике, государство вправе вводить ряд ограничений на их деятельность. Посредством нормативных актов регулятор способствует формированию условий для развития корпоративного управления. Однако участие государства в управление банком необходимо ограничивать, так как повышенный контроль со стороны государства, а тем более его участие банковском в капитале, негативно влияет на принятие эффективных управленческих решений, что впоследствии нарушает рыночные условия и снижает конкуренцию. Для России характерны высокий уровень непрозрачности и существенная доля государства в капитале банков. Несмотря на рост объемов и частоту представления банковской отчетности в Банк России, большей прозрачности не наблюдается. Нормативные акты, регулирующие управление банков, имеют информативное содержание и не обязывают банки их исполнять.

Государственные банки преследуют коммерческую цель своей деятельности — получение прибыли. Поэтому, получая денежные средства от государства, банки вкладывают их в доходные активы, извлекая по максимуму прибыль. И не всегда ресурсы напрямую доходят в реальный сектор экономики. Придерживаемся точки зрения Н. И. Парусимовой и др., что ограниченность банка только коммерческим подходом, получение максимальной прибыли отрицательно влияют на разработку стратегии развития банковского бизнеса [27]. Бесспорно, показатель прибыльности имеет большое значение, но «деньги приносят прибыль только тогда, когда они работают, удовлетворяя при этом чью-то потребность» [28].

По мнению автора статьи, целесообразно вновь внедрить успешный опыт функционирования городских общественных банков в России. Они в дореволюционное время существенное влияние оказывали на развитие всего банковского сектора, одновременно реализуя коммерческую и общественную функции, предоставляя городскому бюджету источник прибыли, а населению — кредиты.

Их «общественный характер» заключался в осуществлении кредитования «малокапитальных» заемщиков — населения в рамках одного города («дабы не расплыть собранные средства»). Характерным преимуществом таких банков являлось неразрывное экономическое взаимодействие «с городами и городским хозяйством». Именно участие «города и его жителей» через учредительство банка определяет его статус и главную роль — удовлетворение потребности клиентов [29]. Дореволюционные банки, в отличие от настоящих государственных банков, не имели главную цель — получение прибыли.

Управление бизнесом федеральных и региональных банков имеет существенное отличие. В условиях межбанковской конкуренции все банки пытаются занять свою нишу рынка. Для повышения своих конкурентных преимуществ они развивают личный бренд, расширяют линейку продуктов, изучают потребности клиентуры, укрепляют репутацию, повышают достаточность капитала, развивают филиальную сеть и т.д. Межбанковская конкуренция растет и заставляет улучшать условия для клиентов и создавать привлекательные для них продукты. Современная тенденция такова, что регионы страны привлекательны для федеральных банков, и они активно размещают в них свои филиалы, но позиции региональных банков также сильны. Региональные банки активно конкурируют с крупными на нише микрокредитования.

Крупные банки ориентированы в большей степени на получение ссудного дохода и принимают на обслуживание также крупные предприятия, бизнес которых вертикально структурирован и имеет головные офисы в Центральном ФО, тогда как мелкие региональные (городские) банки взаимодействуют с предпринимателями региона, населением. При этом росту кредитования малого и среднего бизнеса способствуют оживление экономики (особенно после пандемии), а также снижение ключевой ставки Банка России. Региональные банки содействуют росту экономики своего региона и поэтому предоставляют кредиты приоритетным отраслям и сферам деятельности на долгосрочной основе, а также принимают эффективные управленческие решения, направленные на устойчивое развитие. Высока и степень доверия населения именно к региональным банкам. При этом их преимущество в том, что управленческие решения принимаются на месте, анализ текущей



Рис. 6 / Fig. 6. Величина кредитов, предоставленных реальному сектору экономики, в % от общего объема кредитов на 01.01.2019 г. / The loans amount granted to the real sector of the economy, in % of the total volume of loans as of 01.01.2019

Источник / Source: составлено автором на основании данных ЦБ и [30]. URL: <https://cbr.ru/publ/nadzor> (дата обращения: 03.11.2020) / compiled by the author based on data from the Central Bank and [30]. URL: <https://cbr.ru/publ/nadzor> (accessed on 03.11.2020).

ситуации проводится в регионе. При управлении банком менеджеры местных банков концентрируются на специфике своих клиентов, на глубинном понимании потребностей бизнеса. В условиях кризиса федеральные банки сворачивают филиальную сеть, а региональные, напротив, ее развивают в качестве важного конкурентного преимущества, позволяющего удержаться в кризис. Местные банки реализуют банковские продукты с учетом специфики региона, а федеральные — коробочные продукты для всей территории страны.

В настоящее время автором статьи выявлена недостаточная взаимосвязь между реальным и банковским секторами экономики как на уровне региона, так и по стране в целом. Большинство предприятий сотрудничают с банками по договору расчетно-кассового обслуживания и кредитным договорам (рис. 6). Банки по-прежнему опираются на предоставление клиентам основных операций и реализуют свои макроэкономические функции (снижение транзакционных издержек реального сектора, межотраслевой перелив капитала и т.д.).

Стоит отметить, что расширение банковского кредитования реального сектора способствует непрерывности воспроизводственного процесса, обеспечению кругооборота ресурсов реального сектора экономики, исполнения обязательств по

совершению платежей, снижению безработицы, росту доходов и т.п. Инвестиции и проектное финансирование развивают инновации в реальном секторе экономики.

Стоит отметить, что пандемия в 2020 г. внесла свои серьезные коррективы в банковский бизнес: активно используются интернет-технологии, дистанционное обслуживание клиентов, развивается социальный банкинг, банковские продукты реализуются без привлечения посредников. Билла Гейтс говорил, «банковские услуги необходимы; банки — нет» [31]. Возможно, социальный банкинг является будущим банковского сектора. Он обслуживает многочисленные слои малообеспеченного населения, удовлетворяя их финансовые потребности через развитие информационных технологий. В кризисный период выигрывают социальные банки от феноменального прироста их клиентуры и менее подвержены влиянию межбанковской конкуренции.

Банки в настоящее время не только создают добавленную стоимость, что становится залогом их успешного функционирования, но и являются источником инноваций, принимая новое значение для экономики и общества, поскольку представляют область, наиболее тесно соприкасающуюся с информационными технологиями. Тем не менее,

оказавшись на этапе перехода к цифровой экономике и информационному обществу, банки должны перестраивать бизнес-модели и адаптироваться к условиям неопределенности, что повышает для многих банков риски ухода с рынка.

Менеджеры, управляя банковским бизнесом на современном этапе, ориентируются на развитие онлайн и безналичных технологий, внедрение бесконтактной и высокотехнологичной платежно-банковской инфраструктуры.

Менеджеры при управлении банковским бизнесом должны отказываться от консерватизма и ориентироваться на внедрение современных технологий, обеспечивающих качественное, быстрое и полное удовлетворение потребностей клиентов.

Для оптимизации банковского бизнеса после пандемии менеджеры банков разрабатывают ряд управленческих мер:

- переобучение банковских работников, так как увеличивается число заявлений клиентов на изменение графика погашения ссудной задолженности, рефинансирование кредитов и т.п.;
- прогнозирование нового спроса клиентов, которое позволит банкам принимать оперативные решения, четко реагировать на изменение спроса клиентов, быть устойчивым к будущим шокам;
- расширение инфраструктуры для удаленного доступа к банковским продуктам, а также осуществления удаленной работы сотрудников банка (видеоконференции, обмен файлами);
- развивают дополнительные и сопутствующие услуги, выходящие за рамки финансовых потребностей своих клиентов во время эпидемии;
- совершенствовать цифровые каналы связи, избегая технологических проблем, обеспечивать бесперебойность банковского бизнеса в режиме реального времени, снижать риски мошенничества.

Кроме того, считаем перспективной траекторией в управлении банковским сектором выступает формирование «семейного банка», когда обслуживание клиентов будет производиться одним специалистом в различных направлениях. Стоит отметить, что в настоящее время данный сектор в России практически не развит и не имеет особого интереса либо проявляется только в private banking. Первые попытки комплексного подхода к обслуживанию клиентов наблюдаются в крупных

отечественных и зарубежных банках (Райффайзенбанк, Тинькофф Банк, Промсвязьбанк, Росбанк и др.)⁹. Большинство кредитных институтов ориентированы на предоставление полного спектра финансовых услуг. Поэтому целесообразно, чтобы все члены одной семьи обслуживались в одном месте. Объединив все потребности членов семьи, на рынке будет расширяться продуктовая линейка. Развитие «семейного банка» позволит привлечь больше клиентов, повысить качество банковских продуктов, снизить издержки обслуживания, что в итоге положительно повлияет на конкуренцию. Именно клиентоориентированность и социальная направленность банковского бизнеса способна обеспечить устойчивое развитие банков, улучшить их конкурентные возможности.

Управление конкретным банком не может идти в разрез политики Центрального банка. Банк России создает определенные условия и от этих условий зависит направление деятельности банков. Он устанавливает обязательные нормативы банковской деятельности, соответствующие международным стандартам.

Особое значение мегарегулятор уделяет конкуренции как «соперничеству между поставщиками финансовых услуг за потребителя»¹⁰. Это мнение основано на том, что потребитель (клиент банка) выступает источником финансовых ресурсов банка. Учитывая, что имеются ограничения платежеспособного спроса, банкам необходимо постоянно конкурировать между собой по критериям: время, стоимость, качество сервиса, чтобы привлечь и удержать клиентов. Правильное функционирование механизмов конкуренции обеспечивает рост конкурентности рынка, требует усиления стандартов качества услуг, уменьшения издержек и цен, расширения продуктовой линейки, санацию рынка. Все это позволит внедрить новейшие технологические решения, повысить экономический рост.

По мнению автора статьи, Банк России должен способствовать формированию условий совер-

⁹ Семейный банкинг: концепция будущего или маркетинговый ход. Банковское обозрение. 27 октября 2020. URL: <https://yandex.ru/turbo/bosfera.ru/s/bo/semeynyy-banking-koncepciya-budushchego-ili-marketingovyy-hod> (дата обращения 16.11.2020).

¹⁰ Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. 2019. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf (дата обращения 03.11.2020).

шенной межбанковской конкуренции на рынке посредством:

- 1) введения обязательного для исполнения норматива допустимого участия государства в уставном капитале кредитных организаций, что позволит снизить долю государственных банков¹¹;
- 2) определения общих правил выхода на рынок для обеспечения равноправия всех банков;
- 3) предоставления банковских продуктов и услуг без информирования об участии государства в составе акционеров банка;
- 4) стимулирования деятельности региональных мелких и средних банков через механизм пропорционального регулирования банков;
- 5) уменьшения степени недобросовестной межбанковской конкуренции и коррупции в банковском бизнесе;
- 6) расширения цифровой финансовой инфраструктуры как фактора неценовой конкуренции банков;
- 7) официального утверждения стандартов качества банковских продуктов и услуг¹².

Управление банковского бизнеса, основанное на принципах равенства, прозрачности, ответственности будет, несомненно, способствовать его укреплению и устойчивости, а также улучшению состояния межбанковской конкуренции на рынке.

Выводы

Управление банком на современном этапе осуществляется в соответствии с политикой Банка России и характеризуется такими тенденциями,

¹¹ Путем прямого или косвенного приобретения или долгосрочного удержания государством акций (долей в уставном капитале) кредитных организаций.

¹² Подходы Банка России к развитию конкуренции на финансовом рынке. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/90556/Consultation_Paper_191125.pdf (дата обращения: 03.11.2020).

как концентрация активов и пассивов; консолидация бизнес-процессов, расширение продуктовой линейки с использованием современных технологий. Состояние межбанковской конкуренции демонстрирует стремительное снижение количества кредитных институтов, монополизацию банков с государственным участием; централизацию бизнеса в Центральном федеральном округе, значимость банков с иностранным капиталом; слабую обеспеченность банковскими продуктами в отдаленных районах. В настоящее время управление банков должно быть направлено на обеспечение финансовой устойчивости путем расширения методов минимизации рисками. Авторы утверждают, что менеджмент федеральных и региональных банков имеет существенные отличия. В условиях кризиса федеральные банки сворачивают филиальную сеть, а региональные, напротив, ее развивают в качестве важного конкурентного преимущества, концентрируясь на глубинном понимании потребностей региональной экономики. В период пандемии банки должны перестраивать бизнес-модели и адаптироваться к условиям неопределенности, разрабатывать управленческие стратегии; расширять инфраструктуру для удаленного доступа к банковским продуктам, предлагать клиентоориентированные дополнительные и сопутствующие услуги, снижать риски мошенничества. Практическая значимость заключается в рекомендации автором внедрить успешный опыт функционирования городских общественных банков в России, а также развивать «семейное» банковское обслуживание. Управление банковского бизнеса, основанное на принципах равенства, прозрачности, ответственности, социальной направленности, будет обеспечивать его укрепление и устойчивость, а также улучшение состояния межбанковской конкуренции.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2012. 454 с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. М.: Соцэкгиз; 1962. 684 с.
3. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Пер. с англ. М.: Альпина Диджитал; 2002. 111 с.
4. Mishkin F. The economics of money, banking and financial markets. Boston, MA: Pearson Education, Inc.; 2010. 251 p.
5. Williamson O. E. The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press; 1985. 718 p.

6. Kohn M. G. Money, banking, and financial markets. Fort Worth: The Dryden Press; 1993. 864 p.
7. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. М.: Норма; 1999. 502 с.
8. Gelos R. G., Roldós J. Consolidation and market structure in emerging market banking systems. *Emerging Markets Review*. 2004;5(1):39–59. DOI: 10.1016/j.ememar.2003.12.002
9. Berger A. N., Demsetz R. S., Strahan P. E. The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*. 1999;23(2–4):135–194. DOI: 10.1016/S0378–4266(98)00125–3
10. Mallick I. Bank portfolio management under credit market imperfections. *Journal of Mathematical Finance*. 2019;9(3):239–253. DOI: 10.4236/jmf.2019.93013
11. Bessis J. Risk management in banking. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.; 2002. 430 p.
12. Allen F., Gale D. Financial innovation and risk sharing. Cambridge, London: The MIT Press; 1994. 389 p.
13. Кутьин В. М. Территориальная экономическая кластеризация (классификация) регионов России: социально-географический аспект. *Безопасность Евразии*. 2003;(1):525–539.
14. Кутьин В. М. Построение карты стратегической конкуренции в банковском секторе. *Маркетинг услуг*. 2011;(3):194–216.
15. Леонтьев В. Е., Бочаров В. В., Радковская Н. П. Финансовый менеджмент. М.: Элит; 2005. 560 с.
16. Овчинникова О. П., Дынников Е. А., Овчинникова Н. Э. Совершенствование механизма регулирования устойчивости банковской системы. *Финансы и кредит*. 2011;(17):8–15.
17. Демченко Л. В. Конкуренция как макроэкономический фактор устойчивости банковской системы. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2006;(2–1):145–150.
18. Донецкова О. Ю., Садыкова Л. М. Современные особенности конкурентной среды в банковском бизнесе. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2018;7(3):83–86.
19. Sysoeva E. F., Kretova N. A. Management of commercial bank’s sustainability: Methodological aspects. In: Proc. 3rd Int. symp. on engineering management and competitiveness (EMC2013). (Zrenjanin, June 21–22, 2013). Zrenjanin: Technical Faculty “Mihajlo Pupin”; 2013:317–322.
20. Шелкунова Т. Г., Гаглоева К. А. Банковская конкуренция и конкурентоспособность: сущность, понятие, специфика. Проблемы и перспективы экономики и управления. Мат. III Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). СПб.: Заневская площадь; 2014:141–145.
21. Скорлупина Ю. О. О способах оценки межбанковской конкуренции на российском банковском рынке. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2015;(5):53–62.
22. Видеркер Н. В., Цунаева Е. Ю. Межбанковская конкуренция как фактор повышения качества банковских услуг. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2017;(3–2):104–107.
23. Алиев И. А. Конкурентная среда в российской банковской системе. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2017;(5):92–100.
24. Малахов И. О., Тимерханов Р. Ш. Проблемы конкурентоспособности региональных банков. *Вести научных достижений. Экономика и право*. 2020;(3):116–119.
25. Осиповская А. В. Особенности конкуренции на российском рынке банковских услуг. *Молодой ученый*. 2018;(51):259–262.
26. Горловой Д. Н., Мазий В. В. Банковские инновации: перспективы и проблемы внедрения. *Вестник Евразийской науки*. 2020;12(1):35. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN120.pdf> (дата обращения: 13.11.2020).
27. Парусимова Н. И., Зверьков А. И., Фоменко И. И. Влияние банковского сектора на развитие экономики региона. *Финансы и кредит*. 2005;(20):28–32.
28. Парусимова Н. И. Развитие банковского дела и формирование банковского продукта в условиях трансформационной экономики современной России. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2005;(8):144–148.
29. Зверькова Т. Н. Региональные банки в трансформационной экономике: подходы к формированию концепции развития. Оренбург: Агентство Пресса; 2012. 214 с.
30. Донецкова О. Ю., Плужник А. Б. Взаимодействие банковского и реального секторов экономики: состояние и перспективы. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2019;8(3):163–167. DOI: 10.26140/anie-2019–0803–0039

31. Аллен П. Миллиардер из Кремниевой долины. История соучредителя Microsoft. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс; 2012. 304 с.

REFERENCES

1. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press; 1998. 397 p. (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. Moscow: Alpina Publisher; 2012. 454 p.).
2. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London: Methuen & Co., Ltd.; 1904. 1152 p. (Russ. ed.: Smith A. Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov. Moscow: Sotsekgiz; 1962. 684 p.).
3. Sinkey J.F. Commercial bank financial management in the financial-services industry. Englewood Cliffs, NJ: Pearson; 2001. 696 p. (Russ. ed.: Sinkey J. Finansovyy menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug. Moscow: Alpina Digital; 2002. 111 p.).
4. Mishkin F. The economics of money, banking and financial markets. Boston, MA: Pearson Education, Inc.; 2010. 251 p.
5. Williamson O.E. The economic institutions of capitalism. New York: The Free Press; 1985. 718 p.
6. Kohn M.G. Money, banking, and financial markets. Fort Worth: The Dryden Press; 1993. 864 p.
7. Knorring V.I. Theory, practice and art of management. Moscow: Norma; 1999. 502 p. (In Russ.).
8. Gelos R.G., Roldós J. Consolidation and market structure in emerging market banking systems. *Emerging Markets Review*. 2004;5(1):39–59. DOI: 10.1016/j.ememar.2003.12.002
9. Berger A.N., Demsetz R.S., Strahan P.E. The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*. 1999;23(2–4):135–194. DOI: 10.1016/S0378–4266(98)00125–3
10. Mallick I. Bank portfolio management under credit market imperfections. *Journal of Mathematical Finance*. 2019;9(3):239–253. DOI: 10.4236/jmf.2019.93013
11. Bessis J. Risk management in banking. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.; 2002. 430 p.
12. Allen F., Gale D. Financial innovation and risk sharing. Cambridge, London: The MIT Press; 1994. 389 p.
13. Kutysin V.M. Territorial economic clusterization (classification) of Russian regions: Socio-geographical aspect. *Bezopasnost' Evrazii = Security & Eurasia*. 2003;(1):525–539. (In Russ.).
14. Kutysin V.M. Building a map of strategic competition in the banking sector. *Marketing uslug*. 2011;(3):194–216. (In Russ.).
15. Leont'ev V.E., Bocharov V.V., Radkovskaya N.P. Financial management. Moscow: Elit; 2005. 560 p. (In Russ.).
16. Ovchinnikova O., Dynnikov E.A., Ovchinnikova N.E. Improving the mechanism for regulating the stability of the banking system. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2011;(17):8–15. (In Russ.).
17. Demchenko L.V. Competition as a macroeconomic factor of stability of the banking system. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Orenburg State University Vestnik*. 2006;(2–1):145–150. (In Russ.).
18. Donetskova O. Yu., Sadykova L.M. Modern features of the competitive environment in banking business. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye = ASR: Economics and Management (Azimuth of Scientific Research)*. 2018;7(3):83–86. (In Russ.).
19. Sysoeva E.F., Kretova N.A. Management of commercial bank's sustainability: Methodological aspects. In: Proc. 3rd Int. symp. on engineering management and competitiveness (EMC2013). (Zrenjanin, June 21–22, 2013). Zrenjanin: Technical Faculty "Mihajlo Pupin"; 2013:317–322.
20. Shelkunova T.G., Gagloeva K.A. Banking competition and competitiveness: Essence, concept, specificity. In: Problems and prospects of economics and management. Proc. 3rd Int. sci. conf. (St. Petersburg, Dec. 2014). St. Petersburg: Zanevskaya ploshchad'; 2014:141–145. (In Russ.).
21. Skorpupina Yu.O. Methods to assess the inter-bank competition in the Russian banking market. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*. 2015;(5):53–62. (In Russ.).
22. Widerker N.V., Tsoneva E. Yu. Interbank competition as a factor in improving the quality of banking services. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2017;(3–2):104–107. (In Russ.).

23. Aliev I.A. Competitive environment in the Russian banking system. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*. 2017;(5):92–100. (In Russ.).
24. Malakhov I. O., Timerkhanov R. Sh. Problems of competitiveness of regional banks. *Vesti nauchnykh dostizhenii. Ekonomika i parvo*. 2020;(3):116–119. (In Russ.).
25. Osipovskaya A. V. Features of competition in the Russian market of banking services. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2018;(51):259–262. (In Russ.).
26. Gorlovoy D. N., Mazy V. V. Banking innovations: Prospects and problems of implementation. *Vestnik Evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2020;12(1):35. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN120.pdf> (accessed on 13.11.2020). (In Russ.).
27. Parusimova N. I., Zver'kov A. I., Fomenko I. I. Influence of the banking sector on the development of the regional economy. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2005;(20):28–32. (In Russ.).
28. Parusimova N. I. Development of banking and formation of a banking product in the conditions of the transformational economy of modern Russia. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Orenburg State University Vestnik*. 2005;(8):144–148. (In Russ.).
29. Zver'kova T. N. Regional banks in the transformational economy: Approaches to the formation of the development concept. Orenburg: Agentstvo Pressa; 2012. 214 p. (In Russ.).
30. Donetskova O. Yu., Pluzhnik A. B. Interaction of the banking and real sectors of the economy: State and prospects. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = ASR: Economics and Management (Azimuth of Scientific Research)*. 2019;8(3):163–167. (In Russ.). DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0039
31. Allen P. *Idea man: A memoir by the cofounder of Microsoft*. London, New York: Penguin; 2011. 350 p. (Russ. ed.: Allen P. *Milliarder iz Kremnievoi doliny. Istoriya souchreditelya Microsoft*. Moscow: Alpina Business Books; 2012. 304 p.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Ольга Юрьевна Донецкова — кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела и страхования, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия
olja-ja-77@mail.ru

ABOUT THE AUTHOR

Ol'ga Yu. Donetskova — Cand. Sci (Econ.), Associate Professor of Banking and Insurance, Orenburg State University, Orenburg, Russia
olja-ja-77@mail.ru

Статья поступила в редакцию 05.08.2020; после рецензирования 10.11.2020; принята к публикации 23.11.2020. Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 05.08.2020; revised on 10.11.2020 and accepted for publication on 23.11.2020. The author read and approved the final version of the manuscript.