

УДК: 336.71

**Бибикова Екатерина Алексеевна**профессор кафедры финансов,  
бухгалтерского учета и банковского дела**Bibikova E. A.**E-mail: [eabibikova@mail.ru](mailto:eabibikova@mail.ru)**Богаевская Полина Дмитриевна**

студент

**Bogaevskaya P. D.**E-mail: [polina95141414@gmail.com](mailto:polina95141414@gmail.com)

Ивановский государственный университет

Ivanovo State University

Ивановская область, г. Иваново, ул. Ермака, д. 39, Россия, 153025

Тел.: +7(4932)32-62-10

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

## ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF BANKING PRODUCTS AT THE PRESENT STAGE

*Аннотация.* В условиях цифровой трансформации банковского сектора и растущей конкуренции важен комплексный подход к оценке конкурентоспособности продуктов. Однако традиционные методы нередко ограничены односторонностью анализа. В статье предлагается интегрированная методика, объединяющая классические финансовые показатели, индекс удовлетворенности клиентов и ESG-факторы, отражающие цифровизацию, экологичность, инклюзивность, инновационность и синергию. Такой подход позволяет объективно определить сильные и слабые стороны, точки роста и стратегические приоритеты банковских предложений. Результаты анализа ведущих российских банков подтверждают его эффективность и значимость для дальнейшего развития сектора.

*Ключевые слова:* банковский сектор; конкурентоспособность; банковские продукты; индекс удовлетворенности клиентов; балльные методики; интегрированная методика.

*Annotation.* In the context of the banking sector's digital transformation and intensifying competition, a comprehensive approach to evaluating product competitiveness is crucial. However, traditional methods are often limited by a one-sided analysis. This article proposes an integrated methodology that combines classical financial indicators, a customer satisfaction index, and ESG factors reflecting digitalization, environmental friendliness, inclusivity, innovativeness, and synergy. This approach enables the objective identification of strengths, weaknesses, growth areas, and strategic priorities of banking offerings. The results of analyzing leading Russian banks confirm its effectiveness and significance for the sector's further development.

*Keywords:* banking sector; competitiveness; banking products; customer satisfaction index; scoring methods; integrated methodology.

Современные экономические условия и растущая конкуренция требуют постоянного совершенствования подходов к оценке банковских продуктов. Развитие цифровых технологий и изменения в потребностях клиентов усиливают

требования к качеству обслуживания, что требует внедрения новых инструментов для оценки банковских услуг. Конкурентоспособность банковских продуктов становится важнейшим показателем устойчивости финансовых институтов. Эффективная оценка данного параметра дает возможность не только выявить сильные и слабые стороны предложения банка, но и сформировать направления его дальнейшего развития. Сложность анализа обусловлена многофакторностью процесса, требующей учета как объективных характеристик продукта, так и восприятия его клиентами [2].

В контексте сложившейся рыночной ситуации особую роль приобретает мультииндикативный подход, который сочетает количественные показатели ключевых параметров банковских предложений с факторами поведенческого характера, отражающими удовлетворенность и лояльность потребителей. Такой интегрированный подход способствует формированию более целостной картины конкурентоспособности, учитывая экономические, технологические и социальные аспекты.

При рассмотрении определения «конкурентоспособности банковских продуктов», можно сказать, что под конкурентоспособностью банковских продуктов в данной работе будет пониматься их способность удовлетворять потребности клиентов и опережать конкурентов за счет сбалансированного сочетания цены, качества, инновационности, экологичности и цифровой доступности [1, 5, 6, 8]. Данное определение объединяет как традиционные критерии оценки, так и современные тенденции, включая цифровизацию и инклюзивность.

Для более глубокого понимания механизмов оценки конкурентоспособности банковских продуктов необходимо рассмотреть две наиболее распространенные методики анализа: балльную методику и индекс удовлетворенности клиентов (CSI). Балльный метод оценки представляет собой системный подход, основанный на выделении ключевых критериев, их оценке по балльной шкале и присвоении каждому критерию соответствующего веса в зависимости от его значимости. Итоговая оценка определяется как сумма

произведений баллов и весов, что позволяет установить общую конкурентоспособность продукта по сравнению с аналогами на рынке [4]. Индекс удовлетворенности клиентов (CSI) – это количественный показатель, отражающий степень удовлетворенности клиентов продуктами банка. Формула расчета CSI базируется на взвешенных оценках значимости критериев и степени их удовлетворения клиентами. Значения индекса варьируются от 0% до 100%, где 0% указывает на полную неудовлетворенность, а 100% – на максимально возможную [3].

Таблица 1 – Преимущества и недостатки существующих методик оценки конкурентоспособности банковских продуктов

Методика	Преимущества	Недостатки
Балльный метод оценки	Объективность, структурированность, универсальность, возможность количественного сравнения	Зависимость от полноты и точности исходных данных, субъективность в присвоении весов и баллов экспертами, сложность учета внешних факторов и современных тенденций
Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)	Ориентация на мнение клиентов, акцент на восприятии качества услуг, выявление проблемных зон, простота интерпретации результатов	Субъективность восприятия, зависимость от выборки респондентов, необходимость больших выборок, сложность сбора и анализа данных

Таким образом, обе методики обладают своими сильными и слабыми сторонами (таблица 1) [9]. Учитывая выявленные недостатки, в статье предлагается новый подход к оценке конкурентоспособности банковских продуктов, который объединяет сильные стороны обеих методик и дополняется новыми коэффициентами, отражающими современные тренды, а именно:

Коэффициент цифровой доступности (CDA) – доля цифровых продуктов в портфеле, отражающая уровень технологической адаптации.

«Зеленый индекс продуктов» (GPI) – доля экологически ориентированных продуктов, демонстрирующих вовлеченность банка в устойчивое развитие.

Коэффициент инклюзивности ( $\Pi$ ) – доля продуктов для отдельных групп (пенсионеры, молодежь, представители малого бизнеса и пр.), позволяющая оценить социальную направленность банка.

Коэффициент инновационности ( $IN$ ) – доля продуктов, запущенных за последние 3 года, отражающая способность банка к внедрению инноваций.

Коэффициент синергии продуктов ( $PSI$ ) – доля продуктов, интегрированных в экосистему банка, позволяющая предложить комплексные решения и сформировать дополнительную ценность.

Предложенный подход сочетает преимущества балльного метода и индекса удовлетворенности клиентов, дополняясь новыми коэффициентами – индексами устойчивого развития, отражающими современные тенденции, такие как цифровизация, экологичность и инклюзивность. Таким образом методика будет учитывать:

- показатели финансовой устойчивости и рыночной эффективности, отражаемые через балльную методику;
- степень удовлетворенности клиентов, оцениваемая индексом CSI;
- индексы устойчивого развития (цифровая доступность, экологичность, инклюзивность, инновационность и синергия продуктов), отражающие актуальные тенденции.

Каждый компонент оценивается в процентах, затем взвешивается и суммируется для получения итоговой оценки конкурентоспособности (таблица 2). Это обеспечивает многофакторное покрытие ключевых направлений современного банковского сектора и соответствует принципам ESG. Благодаря ориентации на цифровизацию и инновации методика помогает выявлять конкурентные преимущества банков, а ее гибкость дает возможность адаптации к разным рыночным условиям и особенностям анализа.

Прозрачность расчетов и гибкость весовых коэффициентов ( $\alpha, \beta, \gamma$ ) позволяют адаптировать методику под различные цели анализа. Например, приоритетность инноваций и ESG-факторов может повышаться при соответствующей корректировке  $\gamma$ .

Таблица 2 – Алгоритм проведения комплексной оценки конкурентоспособности банковских продуктов\*

	Группа анализируемых показателей	Расчет
I	Балльная методика (B)	$B = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i \times W_i)**}{\sum_{i=1}^n (S_{max} \times W_i)}$
II	Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)	$CSI = \frac{\sum_{i=1}^n (W_i - S_i)}{\sum_{i=1}^n W_i} \times 100\%$
III	Индексы устойчивого развития (IUR)	$IUR = \frac{CDA + GPI + II + IN + PSI}{5}$
	Коэффициент цифровой доступности (CDA);	$CDA = \frac{N_{digital}}{N_{total}} \times 100\%$
	«Зеленый индекс продуктов» (GPI);	$GPI = \frac{N_{green}}{N_{total}} \times 100\%$
	Коэффициент инклюзивности (II);	$II = \frac{N_{inclusive}}{N_{total}} \times 100\%$
	Коэффициент инновационности (IN);	$IN = \frac{N_{new}}{N_{total}} \times 100\%$
	Коэффициент синергии продуктов (PSI)	$PSI = \frac{N_{integrated}}{N_{total}} \times 100\%$
	Комплексная оценка конкурентоспособности банковских продуктов (O)	$O = (\alpha \times B) + (\beta \times CSI) + (\gamma \times IUR)$

\* $S_i$  – оценка по  $i$ -му критерию;  $W_i$  – вес  $i$ -го критерия;  $n$  – общее количество критериев;  $i$  – порядковый номер критерия;  $S_{max}$  – максимальная оценка по критерию;  $N_{total}$  – общее количество продуктов банка;  $N_{digital}$  – количество цифровых продуктов;  $N_{green}$  – количество экологически ориентированных продуктов;  $N_{inclusive}$  – количество инклюзивных продуктов;  $N_{new}$  – количество новых продуктов за последние 3 года;  $N_{integrated}$  – количество продуктов, интегрированных в экосистему банка;  $\alpha, \beta, \gamma$  – весовые коэффициенты ( $\alpha + \beta + \gamma = 100\%$ ).

\*\*Чтобы рассчитать общий показатель конкурентоспособности банковских продуктов (O) необходимо привести все составляющие (B, CSI, IUR) к единой шкале – процентам (0–100%). Поэтому нормирование коэффициента B мы проводим делением суммарных баллов по продуктам на максимально возможные баллы.

В зависимости от целей анализа и особенностей оцениваемых продуктов методика предусматривает несколько подходов к объединению результатов (таблица 3). Каждый подход отличается весовыми коэффициентами  $\alpha, \beta, \gamma$  для балльного метода, CSI и индексов устойчивого развития, соответственно. Выбор подхода будет зависеть от типа анализируемых продуктов и целей исследования.

Таким образом, каждый банк может выбрать наиболее уместный вариант расчета интегральной оценки, отражающий его текущие приоритеты: например, усиленный акцент на внедрение инноваций или удержание лояльной клиентской базы.

Таблица 3 – Подходы к объединению результатов оценки конкурентоспособности банковских продуктов [10,11,12]

Подход	Весовые коэффициенты	Пояснение
Традиционный (финансовый)	Балльный метод – 60%; CSI – 20%; Индексы устойчивого развития – 20%.	Ориентация на финансовую эффективность, долю на рынке и прибыльность. Подходит для анализа традиционных продуктов (депозиты, кредиты, ипотека).
Клиентоориентированный	Балльный метод – 40%; CSI – 40%; Индексы устойчивого развития – 20%.	Акцент на удовлетворенности клиентов, их лояльности, поведении и уровне их вовлеченности. Применяется для карт, мобильных приложений, цифровых сервисов и программ лояльности.
Инновационный	Балльный метод – 30%; CSI – 20%; Индексы устойчивого развития – 50%.	Фокус на будущих тенденциях, инновациях, долгосрочном потенциале продуктов. Отражает адаптивность и устойчивость к изменениям на рынке. Подходит для цифровых сервисов, инвестиционных платформ, экосистемных продуктов и зеленых финансовых инструментов
Сбалансированный (универсальный)	Балльный метод – 50%; CSI – 30%; Индексы устойчивого развития – 20%.	Универсальный подход, применимый как для оценки конкурентоспособности традиционных, так и современных цифровых продуктов. Комбинирует финансовую эффективность, клиентский опыт и тренды.

Итоговые показатели конкурентоспособности банковских продуктов позволяют проводить сравнительный анализ с другими банками, выявлять конкурентные преимущества и уязвимые места, а также оценивать рыночные позиции с учетом требований к финансовой устойчивости, удовлетворенности клиентов и инновационному развитию.

В качестве примера была проанализирована конкурентоспособность основных банковских продуктов трех крупнейших российских банков: ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ» и АО «Альфа-Банк». Для исследования были отобраны ключевые категории продуктов (от текущих счетов и депозитов до

мобильных приложений и интернет-банкинга), которые наиболее востребованы на рынке и отражают как финансовые, так и нефинансовые характеристики предложений банков.

Таблицы 4 и 5 демонстрируют результаты анализа банковских продуктов балльным методом и индексом удовлетворенности клиентов.

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности продуктов ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ» и АО «Альфа-Банк» с использованием балльного метода

Продукт	Критерий оценки	ПАО «Сбербанк»	ПАО «Банк ВТБ»	АО «Альфа-банк»
Текущие счета и сберегательные счета	Наличие и размер ежемесячной платы за обслуживание	2,5	2,5	2,5
	Условия бесплатного обслуживания	2	2	2
	Начисление процентов на остаток средств	0,2	2	1,8
	Возможность получения кешбэка или бонусов	0,9	1,2	1,5
	Лимиты на снятие наличных	1	1	1
	Доступные способы открытия счета	1	1	1
Срочные депозиты	Процентная ставка	2,1	3	2,7
	Условия перерасчета процентов при досрочном расторжении	0,2	0,2	0,2
	Частота начисления процентов	1,5	1,2	1,2
	Возможность дополнительных взносов в течение срока депозита	1,5	1,5	1,5
	Способы выплаты процентов	1	1	1
	Участие банка в системе страхования вкладов	1	1	1
Потребительские кредиты	Процентная ставка	2,8	3,6	3,2
	Срок кредитования	1,05	1,35	1,05
	Условия досрочного погашения	1	1	1
	Максимальная сумма	2,25	2,5	1,25
	Возможность подачи заявки онлайн	1	1	1
Ипотека	Процентная ставка	2,1	2,8	2,45
	Первоначальный взнос	2,25	2,25	1,75
	Срок кредитования	2	2	2

	Участие в программах государственной поддержки	1	1	1
	Условия досрочного погашения	1	1	1
Кредитные и дебетовые карты	Стоимость годового обслуживания и условия его отмены	2	2,25	2,5
	Кредитный лимит (для кредитных карт)	2	2	2
	Льготный период (для кредитных карт)	2	1,8	1,2
	Кешбэк и бонусные программы	1,05	1,2	1,5
	Комиссии за снятие наличных	0,9	0,7	0,6
	Дополнительные привилегии (доступ в бизнес-залы, страховка)	1	1	1
Инвестиционные продукты	Комиссии	2,8	3,15	3,5
	Минимальная сумма вложений	2,5	2,25	2,25
	Наличие консультаций и поддержки со стороны финансовых аналитиков	2	2	2
	Возможность обучения клиентов	2	2	2
Кредиты для бизнеса	Процентная ставка	3,5	2,1	2,45
	Условия беззалогового кредитования	2	2,5	2,5
	Участие в льготных программах кредитования	2	2	2
	Минимальный пакет документов	2	1,8	2
Лизинг оборудования	Процентная ставка	1,8	2,7	2,1
	Срок лизинга	2	2,5	1,75
	Первоначальный взнос	2	2	2
	Возможность выбора аннуитетного или дифференцированного графика	1,5	1,5	1,5
	Возможность лизинга нового и бывшего в употреблении оборудования	1	1	1
Мобильные приложения	Удобство интерфейса и навигации	2,7	2,4	3
	Скорость и стабильность работы	2,25	2	2,5

	Доступность основных функций	2	2	2
	Наличие уникальных функций	1,2	1,2	1,5
	Частота обновлений и безопасность	0,9	0,8	0,9
Интернет-банкинг	Возможность управления счетами, депозитами, кредитами	3,5	3,5	3,5
	Удобство интерфейса	2,25	2	2,5
	Уведомления о транзакциях и сроках платежей	2	1,8	2
	Наличие двухфакторной аутентификации	2	2	2

Таблица 5 – Оценка конкурентоспособности продуктов ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ» и АО «Альфа-Банк» с использованием Индекса удовлетворенности клиентов (CSI)

Продукт	Критерий оценки	ПАО «Сбербанк»	ПАО «Банк ВТБ»	АО «Альфа-банк»
Текущие счета и сберегательные счета	Наличие и размер ежемесячной платы за обслуживание	1,4	1,2	1,6
	Условия бесплатного обслуживания	1,2	1	1,4
	Начисление процентов на остаток средств	1	1,2	1,4
	Возможность получения кешбэка или бонусов	0,9	1,05	1,2
	Лимиты на снятие наличных	1,05	0,9	1,05
	Доступные способы открытия счета	0,8	0,7	0,8
Срочные депозиты	Процентная ставка	1,5	1,8	2,1
	Условия перерасчета процентов при досрочном расторжении	1	1,2	1,2
	Частота начисления процентов	0,9	0,9	1,05
	Возможность дополнительных взносов в течение срока депозита	0,75	0,9	1,05
	Способы выплаты процентов	0,6	0,6	0,7
	Участие банка в системе страхования вкладов	0,9	0,9	0,9
Потребительские кредиты	Процентная ставка	2,4	2,4	2,8
	Срок кредитования	1,4	1,4	1,6

	Условия досрочного погашения	0,6	0,6	0,7
	Минимальная сумма	1,4	1,4	1,6
	Возможность подачи заявки онлайн	0,8	0,7	0,8
Ипотека	Процентная ставка	2,1	2,1	2,45
	Первоначальный взнос	1,4	1,2	1,4
	Срок кредитования	1,4	1,4	1,6
	Участие в программах государственной поддержки	1,05	0,9	1,05
	Условия досрочного погашения	0,6	0,6	0,7
Кредитные и дебетовые карты	Стоимость годового обслуживания и условия его отмены	1,2	1,2	1,4
	Кредитный лимит (для кредитных карт)	1,05	0,9	1,05
	Льготный период (для кредитных карт)	0,9	0,9	1,05
	Кэшбэк и бонусные программы	1,75	1,75	2
	Комиссии за снятие наличных	0,9	0,9	1,05
	Дополнительные привилегии (доступ в бизнес-залы, страховка)	0,6	0,6	0,7
Инвестиционные продукты	Комиссии	1,75	1,75	2,1
	Минимальная сумма вложений	1,2	1,2	1,4
	Наличие консультаций и поддержки со стороны финансовых аналитиков	2,1	2,1	2,45
	Возможность обучения клиентов	0,6	0,6	0,7
Кредиты для бизнеса	Процентная ставка	2,4	2,4	2,8
	Условия беззалогового кредитования	1,25	1,25	1,5
	Участие в льготных программах кредитования	1,2	1,2	1,4
	Минимальный пакет документов	0,9	0,9	1,05
Лизинг оборудования	Процентная ставка	1,8	1,8	2,1
	Срок лизинга	1,5	1,5	1,75
	Первоначальный взнос	1,2	1,2	1,4
	Возможность выбора аннуитетного или дифференцированного графика	0,9	0,9	1,05

	Возможность лизинга нового и бывшего в употреблении оборудования	0,6	0,6	0,7
Мобильные приложения	Удобство интерфейса и навигации	2,4	2,1	2,7
	Скорость и стабильность работы	1,75	1,5	2
	Доступность основных функций	1,6	1,4	1,8
	Наличие уникальных функций	1,05	0,9	1,2
	Частота обновлений и безопасность	0,8	0,7	0,9
Интернет-банкинг	Возможность управления счетами, депозитами, кредитами	2,8	2,45	3,15
	Удобство интерфейса	2,45	2,1	2,8
	Уведомления о транзакциях и сроках платежей	1,6	1,4	1,8
	Наличие двухфакторной аутентификации	0,8	0,7	0,9

Сопоставление итоговых баллов (Таблица 5) и CSI (Таблица 6) позволяет определить степень расхождений между «объективной» выгодностью предложения и тем, как клиенты субъективно оценивают удобство, доступность и прочие аспекты сервиса. Практика показывает, что даже при более привлекательных тарифах банк может уступить конкурентам, если клиенты недовольны качеством обслуживания или пользовательским интерфейсом.

Таблица 6 – Расчет индексов устойчивого развития банковских продуктов

Коэффициент	ПАО «Сбербанк»	ПАО «Банк ВТБ»	АО «Альфа-банк»
Коэффициент цифровой доступности	17,42%	20,83%	10,48%
«Зеленый индекс продуктов»	8,33%	3,47%	3,23%
Коэффициент инклюзивности	16,67%	15,97%	12,10%
Коэффициент инновационности	9,09%	17,36%	13,71%
Коэффициент синергии продуктов	80,30%	50,69%	29,84%

Анализ данных Таблицы 6 подтверждает различные стратегические приоритеты банков. «ВТБ» демонстрирует высокий коэффициент цифровой доступности (CDA) и инновационности (IN), тогда как «Сбербанк» сосредоточен на масштабной экосистеме (PSI) и частично на «зеленых» продуктах (GPI).

«Альфа-Банк» уступает конкурентам по ряду показателей IUR, но компенсирует это более высокими оценками CSI.

Таблица 7 – Результаты комплексной оценки конкурентоспособности банковских продуктов

	Группа анализируемых показателей	ПАО «Сбербанк»	ПАО «Банк ВТБ»	АО «Альфа-банк»
I	Балльная методика (B)	86,2%	90,3%	88,9%
II	Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)	71,3%	68,9%	82,3%
III	Индексы устойчивого развития (IUR)	26,4%	21,7%	13,87%
	Коэффициент цифровой доступности (CDA);	17,4%	20,8%	10,5%
	«Зеленый индекс продуктов» (GPI);	8,3%	3,5%	3,2%
	Коэффициент инклюзивности (II);	16,7%	16,0%	12,1%
	Коэффициент инновационности (IN);	9,1%	17,4%	13,7%
	Коэффициент синергии продуктов (PSI)	80,3%	50,7%	29,8%
	Комплексная оценка конкурентоспособности банковских продуктов (O)	69,8%	70,2%	71,9%

Из итоговой Таблицы 7 видно, что при условии сбалансированных весов ( $\alpha=50\%$ ,  $\beta=30\%$ ,  $\gamma=20\%$ ) лидером оказывается «АО «Альфа-Банк»» (71,9%), прежде всего благодаря наивысшему показателю CSI (82,3%). «ПАО «Банк ВТБ»», несмотря на высокие баллы по финансово-техническим критериям, несколько уступает по удовлетворенности клиентов. «ПАО «Сбербанк»» обладает сильной экосистемой и устойчивыми финансовыми параметрами, однако сложившееся восприятие клиентов не всегда соответствует его объективным преимуществам. Таким образом, даже минимальные расхождения в показателях могут иметь значение при выборе банком стратегических направлений развития и улучшения клиентского опыта.

Приведенный анализ и оценка конкурентоспособности банковских продуктов демонстрирует, что для объективного анализа в современных рыночных условиях необходимо учитывать не только «классические» финансовые параметры, но и удовлетворенность клиентов, а также факторы устойчивого развития. Сочетание балльной методики, CSI и IUR формирует более полную картину конкурентоспособности, отражая особенности

инновационного и экологического развития, социальную направленность и эффективность клиентского сервиса.

Таким образом, в условиях цифровой трансформации и усиления конкуренции именно комплексный подход к оценке конкурентоспособности банковских продуктов позволяет сформировать устойчивое конкурентное преимущество. Результирующие показатели предоставляют банкам возможность принимать обоснованные управленческие решения, ориентированные на долгосрочную устойчивость, повышение удовлетворенности клиентов и соответствие актуальным трендам рынка. Такой подход способствует укреплению позиций банка и росту лояльности потребителей, что особенно значимо в условиях быстро меняющейся конъюнктуры и растущих ожиданий со стороны общества.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бибикова Е. А., Махмудова Ф. А. Методические подходы к оценке инвестиционной деятельности коммерческих банков // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2024. № 2(78). С. 6–14.
2. Болдова В. Д. Проблемы оценки банковской конкуренции и банковской конкурентоспособности // Современное состояние и перспективы развития национальной финансово-кредитной системы: материалы Междунар. науч. конф. Воронеж, 2017. С. 25–30.
3. Григорьев И. С., Кабинова А. М. Измерение удовлетворенности клиентов: сравнение методик CSI и NPS // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. № 1. С. 30–38.
4. Дурнева Э. С., Платонова Ю. Ю. Современные методические подходы к оценке конкурентоспособности банковской системы России // Актуальные вопросы современной финансовой науки: материалы междунар. науч. конф. Краснодар, 2017. С. 342–346.
5. Емадаков Р. Ю. Факторы конкурентоспособности банковских продуктов в цифровую эпоху // Банковское дело. 2018. № 7. С. 60–65.

6. *Казаренкова Н. П.* Формирование конкурентоспособности кредитных организаций в современных условиях: монография. М.: Экономика, 2016. 180 с.
7. *Коликова Е. М.* Оценка конкурентоспособности банковских услуг // Вестник финансового университета. 2017. Т. 21. № 3. С. 45–53.
8. *Лаврушин О. В.* Управление конкурентоспособностью коммерческого банка: учебное пособие. М.: Юрайт, 2019. 256 с.
9. *Рамзаева Е. П.* Обзор методик оценки конкурентоспособности банковского сектора // Вестник Сургутского государственного университета. 2020. № 2 (18). С. 12–18.
10. АО Альфа-Банк. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 28.12.2024).
11. Банк ВТБ (ПАО). Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 18.12.2024).
12. ПАО Сбербанк. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения: 23.12.2024).