

**BULLETIN OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

ISSN 1991-3494

Volume 1, Number 383 (2020), 226 – 234

<https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.28>

UDK 336.71

**K. A. Kirdasinova<sup>1</sup>, R. K. Sabirova<sup>2</sup>, D. A. Aibossynova<sup>3</sup>, G. K. Kabdullina<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>L.N. Gumilyov Eurasian National University, Nur-Sultan, Kazakhstan;

<sup>2</sup>Atyrau State University named after Kh. Dosmukhamedov, Atyrau, Kazakhstan;

<sup>3</sup>Research center «A.D.A.», Nur-Sultan, Kazakhstan;

<sup>4</sup>South Ural State University (National Research and personnel management, University), Chelyabinsk, Russia.

E-mail: marso310@mail.ru, sabirovarysty@mail.ru, dina-astana@mail.ru, Asilhan1996@mail.ru

## **CONTEMPORARY MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS**

**Abstract.** The development of a market economy is characterized by instability of both external and internal organizational environment, which leads to the succession of the influence of the compared competitive advantages of credit and financial market entities on the formation of their competitive positions, which, in turn, means that the competitiveness of banks, like other financial institutions, is a relative concept. Competition is a rather subtle and flexible concept. In conditions of reduced demand for banking products and services, banking organizations that provide low-quality banking services are experiencing the greatest difficulties. With all of the scale of competition, the bank that analyzes and fights for its competitive position wins.

The article explains and studies the reasons for the low competitiveness of banks in the modern banking system, which characterize the inability of banks to uphold and expand market share, promote banking products, and fully satisfy consumer interests. It is revealed that at the present stage, a quantitative assessment of the level of competitiveness of products and services of a bank and its management becomes an important issue, since it is a rather laborious, integrated process consisting of interconnected components and on which the competitiveness of the entire bank depends. On the basis of the study, relevant conclusions were identified.

**Key words:** commercial banks, banking system, banking product, competition, competitive advantage, competitiveness

**Introduction.** Assessment of the level of competitiveness is the most difficult work, because, firstly, competitiveness records all indicators of quality and resource intensity of work of all personnel at all stages of the object's life cycle, and, secondly, there are no international documents, methodological developments to assess the competitiveness of various facilities and, in particular, banks.

Analysis of the competitiveness of the bank as a system is a set of the subject engaged in analytical work, the analysis mechanism and the object of analysis, the functioning of which is aimed at generating the necessary information to manage the competitiveness of the bank.

Analysis of the bank's competitiveness as a process is a purposeful set of actions that provide systematic processing of available information about the factors affecting the level of competitiveness of a bank and can change its level.

The importance of studying methods for assessing the competitiveness of banks is explained by decisive role of the banking sector as the latter as a decisive factor in the economic growth and stability of the banking system.

**Literature review.** The research questions of theoretical and methodological problems of competition and competitive advantages of economic entities are widely covered in the works of foreign scientists, such as I. Ansoff [1], D. Keynes [5], A. Marshall [4], M. Porter [2], D. Ricardo [5], F. Hayek (2018), E. Chamberlin [6], J. Schumpeter [7], Noel.D. Johnson, Mark Koyama [3], Richard David Ramsey [11] and many others.

Among the researchers involved in the problems of providing, evaluating and managing the competitiveness of commercial banks in the current state of the economy: Korzeb Zbigniew [8], Bazadze K.M. [9], Nabiye R.A., Anokhin V.A. [11], Rozhkovskaya K.V. [12], Vetoshko G.V., Kuznetsova K.S. [13,14],

Vovk V.Ya. [15], Zilaliyeva Z.Kh. [16], Pashkov R.V. [25], Ezrokh Yu.S. [27], Erenzenova V.A. [28], Merkulova N. [22], Ostrizhnyaya Yu.S. [24], and others.

Despite the significant amount of foreign works in the field of competitiveness, competitive advantages of commercial banks and socially responsible activities, as well as instruments for its financing, the problem of forming and evaluating the strategic competitive advantages of enterprises in this sector of Kazakhstan has not been studied enough. This led to the need for this study.

**Discussion.** The concept of sustainable competitive advantage has been studied in detail and reviewed by Michael Porter. Porter believed that product has a competitive advantage when it has such distinctive features that make it possible to obtain a higher rate of return from the sale of a product or service than the market average [2].

Table 1 – List of external factors of competitive advantage of the organization

External factor of competitive advantage of an organization	What needs to be done to achieve and use competitive advantage
The level of competitiveness of the country	To open an organization in a country with a high level of competitiveness or increase the competitiveness of your country
State support of small and medium-sized enterprises in countries and regions	Redesign the legal framework for small and medium enterprises, focusing on the effective and law-abiding business
Legal regulation of the functioning of country's economy and regions	Revise the legislative framework for the functioning of the economy as a system of codes and rights (competitive, antitrust, administrative, labor, etc.)
Openness of society and markets	Development of international cooperation and integration, international free competition
National standardization and certification system	Intensification of work in this area, strengthening control over compliance with international standards and agreements, legal support of harmonization within the international system

Basically, the more an organization has competitive advantages over current and potential competitors, the higher its competitiveness, vitality, efficiency, and perspective. It is important to understand that for achieving this, it is necessary to increase the scientific level of management, to gain new competitive advantages and to look into the future more boldly [10].

**Methods.** Calculation and analysis of quantitative indicators of a commercial bank has paramount importance in assessing its competitiveness.

It is advisable to start the assessment of the competitiveness of commercial banks with the choice of coefficients that comprehensively characterize both each bank and the operation of the banking system as a whole. To assess the financial performance of banks we used the following indicators (table 2).

Table 2 – Financial performance of a commercial bank

№	The name of the coefficient	Definition	Formula for calculating
1	Coefficient of security of investments (Csi)	The ratio of equity I to assets (A) of the bank	$Csi = E/A$
2	Coefficient of the scale of the operations (Cso)	The ratio of equity I to liabilities (L) of the bank	$Cso = E/L$
3	Coefficient of the specific share of equity (Csse)	The ratio of equity I and share capital (Sc) to equity I of the bank	$Csse = (E - Sc)/E$
4	Coefficient of inflation (Ci)	The ratio of the required reserves fund (Rrf) to equity I of the bank	$Ci = Rrf/E$
5	Coefficient of efficiency use of client funds (Ceucf)	The ratio of liquid assets (La) to liabilities (L) of the bank	$Ceucf = La/L$
6	Coefficient of liquidity	The ratio of liquid assets (La) to assets (A) of the bank	$Cl = La/A$
7	Coefficient of efficiency use of attracted resources (Ceuar)	The ratio of profit before tax (Pbt) to liabilities (L) of the bank	$Ceuar = Pbt/L$
8	Coefficient of efficiency of operations (Ceo)	The ratio of profit before tax (Pbt) to assets (A) of the bank	$Ceo = Pbt/A$
9	Coefficient of efficiency using equity (Ceue)	The ratio of profit before tax (Pbt) to equity I	$Ceue = Pbt/E$
10	Coefficient of bank efficiency (Cbe)	The ratio of profit after tax (Pat) to share capital (Sc)	$Cbe = Pat/Sc$

Let's consider the activities of JSC "Sberbank". Subsidiary Bank Sberbank of Russia began its history in Kazakhstan at the end of 2006, when Sberbank of Russia, the flagship of the Russian financial system, the largest financial institution in Central and Eastern Europe, acquired 99.99% of TeksakBank, which is recognized as a bank with the best customer service level according to the National Business magazine.

According to BCG, the ratio of the growth rate of the market for a given firm and its share determine the relative competitive position of the firm in the future. For each SAM, an estimate of future growth rates is made, market shares and the volume of their sales are calculated.

We denote the main products of SB JSC "Sberbank": SAM 1 – Loans that the bank issues to legal entities, SAM 2 – Mortgage loans, SAM 3 – Car loans, SAM 4 – Loans that the bank issues to individuals.

We will calculate the growth rate, market share and sales volume of each banking product (SAM) in table 3 on the example of the activities of the commercial bank JSC "Sberbank".

Table 3 – Indicators of the main products of SB JSC "Sberbank"

	Growth rate, %	Market share, %	Volume of sales, %
SAM 1 Loans to legal entities	16	15	46
SAM 2 Mortgage loans	20	12	15
SAM 3 Car loans	5	7	4
SAM 4 Consumerloans	11	8	35

According to the indicators obtained from the table, we will construct the BCG matrix for the main products of SB JSC "Sberbank" (figure 1).

High (15-30%)	Stars	Wild cats SAM 1, SAM 2
Low(0-15%)	Cash cows	Dogs SAM 3, SAM 4
	High (30-60%)	Low (0-30%)

Figure 1 – BCG matrix for the main products of SB Sberbank JSC

By constructing and analyzing the matrix of the Boston Consulting Group, we can conclude that services such as mortgages and loans to legal entities fall into the category of "Wild cats", which means that companies need large efforts and costs to increase their market share. Consumer loans and loans to legal entities are in the "Cash Cows" category. It should be ensured to obtain the maximum possible profit from them, for as long as possible.

Groups such as car loans and consumer loans fell into the "Dogs" category. Their growth rate and market share are low. The reason for this are special loan programs of manufacturers and salons, which offer low interest rates. Increase of the market share in this position is unlikely.

It can be concluded from the figure that products such as SAM 1 (Loans to legal entities) and SAM 4 (Consumer loans) that are at the stage of the "Maturity" life cycle will continue to grow, increasing market share and sales volumes.

Product SAM 2 (Mortgage loans), located at the stage of the life cycle "Growth" will also occupy an increasing part of the market, increasing sales volumes.

Product SAM 3 (Car loans), as described earlier, is at the stage of decline and can be abandoned later.

In accordance with the developed methodology, the comparability of all indicators is achieved by translating them into qualitative analogs and bringing them to a common basis, determined in accordance with specified levels of competitiveness.

**Conclusions.** Kazakhstani banks operate in constantly changing conditions in the state: these include inflation, devaluation, political situations, etc. Therefore, in order to be resistant to such factors and be competitive, the bank must constantly adapt to this situation in the country. The bank must maintain pricing policy, monitor the range of banking services offered by competitors (table 4) [9,11,35].

Table 4 – Financial indicators for assessing the competitiveness of commercial banks

№	Performance indicators	JSC Halyk Bank of Kazakhstan	JSC Kaspi Bank	SB JSC "Sberbank"	JSC BCC
1	Coefficient of security of investments (Csi)	1,046	0,561	0,952	0,898
2	Coefficient of the scale of the operations (Cso)	1,168	0,595	1,052	0,987
3	Coefficient of the specific share of equity (Csse)	0,972	0,933	0,901	0,734
4	Coefficient of inflation (Ci)	0,004	0,004	0,004	0,004
5	Coefficient of efficiency use of client funds (Ceucf)	0,206	0,107	0,586	0,471
6	Coefficient of liquidity (Cl)	0,184	0,101	0,533	0,426
7	Coefficient of efficiency use of attracted resources (Ceuar)	0,282	0,342	0,172	0,597
8	Coefficient of efficiency of operations Ceo)	0,252	0,323	0,156	0,539
9	Coefficient of efficiency use of equity (Ceue)	0,241	0,575	0,174	0,567
10	Coefficient of bank efficiency (Cbe)	10,287	5,372	4,075	2,157

The formation of a rational model of competitiveness is aimed at ensuring the sustainability and high rating position of a commercial bank in the face of fierce competition in the financial market of Kazakhstan.

The key point in creating a competitiveness model is to identify areas of optimization of attracting and placing funds, promoting banking products in the Kazakhstani financial market, and developing a stable client base. Thus, competitiveness determines the position of the bank in the financial market.

This stage provides large preliminary study from forecasting and planning to implementation and obtaining additional profit. To implement this stage, it is necessary to divide the direction by sector: development of a service or product, development of a pricing system, determining sales channels, developing a system of motivation to stimulate bank customers.

The method allows to obtain the integral coefficient of competitiveness, and is based on an assessment of the internal and external environment of banks - the main competitors by calculating a number of criteria presented in figure 2.

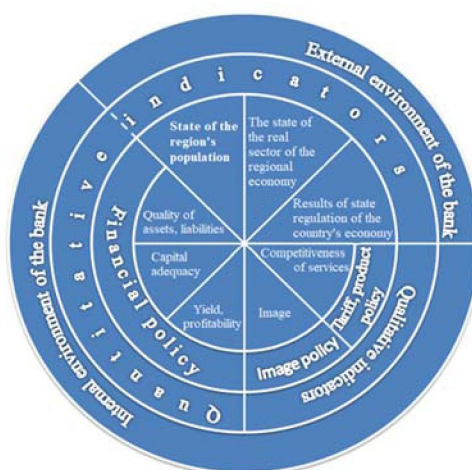


Figure 2 – Criteria that shape banking competitiveness.

The components of the competitiveness of a commercial bank reflect the quantitative and qualitative development directions and the internal and external main success factors of the STB, the positive change of which contributes to the strength of its competitive position in the financial market.

**Results.** Assessment of the competitiveness of the financial sector of Kazakhstan, which, as the rating shows, has improved somewhat, nevertheless remains the weakest of all indicators. Last year, the research



methodology of the financial sector, the sample of respondents, and the quality of compilation (or translation) of questions were criticized, which may have to some extent affected the respondents' awareness and survey results [28,29].

In total, the development of the financial market of Kazakhstan in 2017 ranked 114th place in the world.

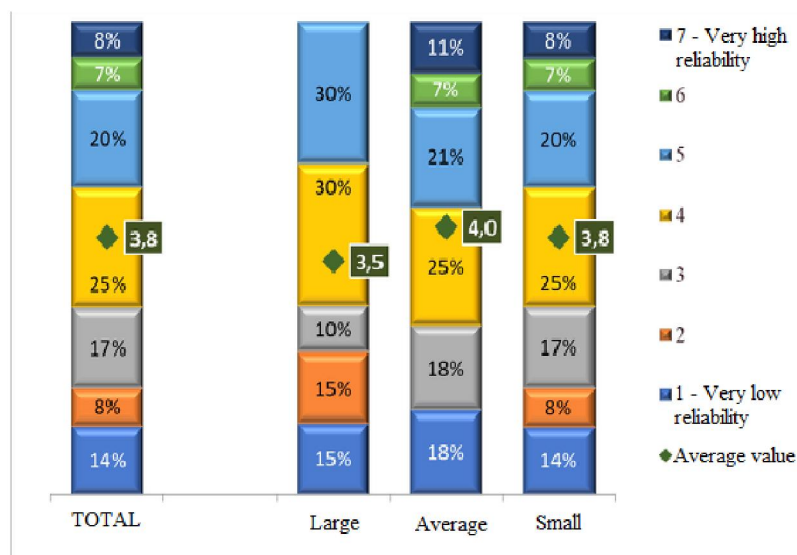


Figure 3 – Evaluation by entrepreneurs of the stability of banks [34]

Let's compare the SB JSC "Sberbank" with its main competitors in such indicators as competitive advantages and competitive disadvantages in table 5.

Table 5 – Comparison of SB JSC "Sberbank" with its main competitors

Bank	Competitive advantages	Competitive disadvantages	Bank's market share
JSC Halyk Bank of Kazakhstan	Reliable customer-oriented bank, a wide network of service points	Bank has high price of commissions on operations	35,5%
JSC Kaspi Bank	Famous bank	Low quality of service	10%
SB JSC Sberbank	Popular bank with foreign participation	Insufficient level of automation of individual business processes, which does not make it possible to fully use the competitive advantages of the bank	12%

**Conclusion.** Research has shown that sustainable competitive advantages enable commercial banks to succeed in the long term. However, the changing external environment (the emergence of new competitors, changing consumer preferences, etc.) require that bank management should pay close attention to maintaining their competitive advantages.

The result of the achievement of strategic guidelines for the main activities should be the strengthening of competitive positions in the banking market.

The main elements of the conceptual approach for ensuring the competitiveness of banks are:

- setting strategic goals and sub-goals (among the latter - ensuring the competitiveness of banks), taking into account the analysis of the external and internal environment;
- formulation of indicators that aggregate a set of specific tasks to ensure the competitiveness of banks;
- determination of factors of competitiveness of banks;
- selection of indicators characterizing factors of banking competitiveness.

К. А. Кирдасинова<sup>1</sup>, Р. К. Сабирова<sup>2</sup>, Д. А. Айбосынова<sup>3</sup>, Г. К. Кабдуллина<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық университеті, Нұр-Сұлтан, Қазақстан;

<sup>2</sup>Х. Досмұхамедов атындағы Атырау мемлекеттік университеті, Атырау, Қазақстан;

<sup>3</sup>«А.Д.А.» ғылыми зерттеу орталығы, Нұр-Сұлтан, Қазақстан;

<sup>4</sup>Оңтүстік-Орал мемлекеттік университет (Ұлттық зерттеу университеті), Челябинск, Ресей

### КОММЕРЦИЯЛЫҚ БАНКТЕРДІ ЗАМАНАУИ БАСҚАРУ

**Аннотация.** Нарықтық экономиканың даму үрдісі сыртқы және ішкі ұйымдық ортаның тұрақсыздығымен сипатталады, несие-қаржы нарығының субъектілерінің салыстырмалы бәсекелі артықшылықтарының олардың бәсекелік позицияларына әсер етуінің алмасуын тудырады, ал бұл, өз кезегінде, банктердің де бәсекеге қабілеттілігі, басқа да қаржылық мекемелердікі сияқты, салыстырмалы түсінік екендігін білдіреді.

Бәсеке барынша нәзік және икемді ұғым. Банк өнімдері мен қызметтеріне сұраныстың қысқаруы жағдайында сапасыз банк қызметін ұсынатын банк мекемелері үлкен қиыншылықтарды бастан кешіреді. Бәсекелік күрестің кең ауқымында өзінің бәсекелік позициясын сараптайтын және сол үшін күресетін банктер жеңіп шығады.

Бәсекелестік күрестің барлық ауқымдылығы кезінде өзінің бәсекелестік ұстанымдарына талдайтын және күресетін банк ұтады. Өнімнің тұрақты бәсекелестік артықшылығын қалыптастыру және оған қол жеткізу кез келген компания үшін басымдық болып табылады. Бәсекелестік артықшылық тұрақтылықты, ұзақ мерзімді өсу мүмкіндігін қамтамасыз етеді, жаңа ойыншылардың нарыққа шығуы үшін кедергілер жасайды, компанияға өз өнімдерін сатудан неғұрлым жоғары пайда нормасын алуға мүмкіндік береді.

Тұрақты бәсекелестік артықшылығы ұғымы "компанияның күшті жақтары" ұғымымен жиі шатастырады. Бірақ бұл екі ұғымдар өзара іргелі айырмашылық бар. Күшті жақтары-бұл ұйым бәсекелестерінен асып түсетін өнімнің сипаттамалары. Бәсекелестердің өнімдері де осы сипаттамаларға ие, бірақ әлсіз деңгейде. Тұрақты бәсекелестік артықшылығы-бұл нарықта тек белгілі бір ұйым ғана ие бірегей сипаттама. Бірегей бәсекелестік артықшылықты кез келген объект үшін табуға болады, бірақ нарықты және бәсекелестерді дұрыс талдау маңызды.

Коммерциялық банктер банк ресурстарын қалыптастыруға үнемі көңіл бөледі. Бұл клиенттердің қаражаты үшін күресті күшейтетін, сондай-ақ банктердің оңтайлы кірістілігін тұрақты қолдауды талап ететін банктік қызметтер нарығындағы қатаң бәсекелестікпен түсіндіріледі. Банктердің жеткілікті және дұрыс теңдестірілген ресурстық базасы олардың табыстылығының, жеткілікті өтімділік пен нарыққа қатысушылар тарапынан сенімді қолдаудың маңызды шарты болып табылады. Жаңа бәсекелестердің пайда болу қаупі үшінші орында тұр. Нарыққа кірудің жоғары кедергілерінен бұл қауіп аз емес. Самой минимальной была угроза появления товаров-заменителей и сила поставщиков. Ең аз қауіпті алмастырғыш тауарлардың пайда болуы және жабдықтаушылардың күштілігі туғызды.

Сондықтан зерттеу тақырыбының өзектілігі оның маңыздылығымен анықталады. Банктердің бәсекеге қабілеттілігін бағалау әдістерін зерделеудің маңыздылығы экономикалық өсудің шешуші факторы ретінде банк секторының айқындаушы рөлімен және банк жүйесінің тұрақтылығымен түсіндіріледі.

Мақалада заманауи банк жүйесіндегі банктердің нарықтағы өз үлесін қорғау мен кеңейтуге, банк өнімдерін ілгерілетуге, тұтынушының мүдделерін толық көлемде қанағаттандыруға қабілетсіздігін сипаттайтын банктердің бәсекеге қабілеттілігінің төмен болуының себептері зерттелді және негізделді.

Қазіргі кезеңде банк өнімдері мен қызметтерінің бәсекеге қабілеттілік деңгейін сандық бағалау мен оны басқару маңызды мәселе екендігі анықталды, өйткені ол еңбек сыйымды, өзара байланысты құраушылардан тұратын кіріктірілген үрдіс және одан барлық банктің бәсекеге қабілеттілігі тәуелді. Жүргізілген зерттеулер негізінде сәйкесінше тұжырымдар анықталды.

Коммерциялық банктердің бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсатында келесі шаралар ұсынылды:

- орта және шағын бизнес сегментіне бағдарлану, қажетті сараптама тәжірибесін дамыту, бұл осы нысаналы сегментте бәсекелестік артықшылықтарды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді;

- қазіргі заманғы басқару әдістерін енгізу арқылы активтер мен пассивтердің теңгерімді құрылымын қамтамасыз ету;

- ұзақ мерзімді депозиттер негізінде ресурстық база құрылымын әртараптандыру және жетілдіру;

- қызметті кеңейтуді қамтамасыз ету үшін меншікті капитал құрылымын ұлғайту және оңтайландыру;

- банктік қадағалау және реттеу талаптарын сақтау мақсатында банктің қаржылық тұрақтылығын нығайту;

- банктің тарифтік және баға саясатын жетілдіру;

- ақпараттық технологияларды енгізу негізінде көрсетілетін қызметтердің сапасын бір мезгілде арттыру кезінде шығындарды оңтайландыру есебінен банк жұмысының тиімділігін арттыру;

- Банктік қадағалау және реттеу органдарының өндірістік міндеттері мен талаптарына жауап беретін материалдық-техникалық базаны жетілдіру.

**Түйін сөздер:** коммерциялық банктер, банк жүйесі, банк өнімі, бәсекелік артықшылық, бәсекеге қабілеттілік.

**К. А. Кирдасинова<sup>1</sup>, Р. К. Сабирава<sup>2</sup>, Д. А. Айбосынова<sup>3</sup>, Г. К. Кабдуллина<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Евразийский национальный университет имени Л.Н.Гумилева, Нур-Султан, Казахстан,

<sup>2</sup>Атырауский государственный университет имени Х.Досмухамедова, Атырау, Казахстан,

<sup>3</sup>Научно-исследовательский центр «А.Д.А.», Нур-Султан, Казахстан,

<sup>4</sup>Южно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет), Челябинск, Россия

### **СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ**

**Аннотация.** Процесс развития рыночной экономики характеризуется нестабильностью как внешней, так и внутренней организационной среды, влечет сменяемость влияния сравниваемых конкурентных преимуществ субъектов кредитно-финансового рынка на формирование их конкурентных позиций, это, в свою очередь, означает, что конкурентоспособность банков, как и остальных финансовых учреждений, является относительным понятием.

Конкуренция является достаточно тонким и гибким понятием. В условиях сокращения спроса на банковские продукты и услуги наибольшие трудности испытывают банковские организации, которые предоставляют некачественные банковские услуги. При всей масштабности конкурентной борьбы выигрывает тот банк, который анализирует и борется за свои конкурентные позиции. Формирование и достижение устойчивого конкурентного преимущества продукта является приоритетом для любой компании. Конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста, создает барьеры для выхода на рынок новых игроков, позволяет компании получать более высокую норму прибыли от реализации своей продукции.

Часто понятие устойчивого конкурентного преимущества путают с понятием “сильные стороны компании”. Но эти два понятия имеют фундаментальное различие между собой. Сильные стороны – это характеристики продукта, по которым организация превосходит своих конкурентов. Продукты конкурентов также обладают этими характеристиками, но на более слабом уровне. Устойчивое конкурентное преимущество – это уникальная характеристика, которой на рынке обладает только определенная организация. Уникальное конкурентное преимущество всегда можно найти для любого объекта, но важно правильно проанализировать рынок и конкурентов.

Коммерческие банки постоянно уделяют внимание формированию банковских ресурсов. Это объясняется жесткой конкуренцией на рынке банковских услуг, которая обостряет борьбу за средства клиентов, а также требует постоянной поддержки оптимальной доходности банков. Достаточная и правильно сбалансированная ресурсная база банков является важным условием их прибыльности, поддержания достаточной ликвидности и доверия со стороны участников рынка. Угроза появления новых конкурентов стоит на третьем месте. Из-за высоких барьеров входа на рынок эта угроза невелика. Самой минимальной была угроза появления товаров-заменителей и сила поставщиков.

Поэтому актуальность темы исследования определяется ее важностью. Важность изучения методов оценки конкурентоспособности банков объясняется определяющей ролью банковского сектора как решающего фактора экономического роста и стабильности банковской системы.

В статье исследованы и обусловлены причины низкой конкурентоспособности банков современной банковской системы, которые характеризуют неспособность банков отстаивать и расширять долю рынка, продвигать банковские продукты и удовлетворять интересы потребителя в полной мере. Выявлено, что на современном этапе важной проблемой становится количественная оценка уровня конкурентоспособности продуктов и услуг банка и управление ею, так как это достаточно трудоемкий, интегрированный процесс, состоящий из взаимосвязанных составляющих и от которого зависит конкурентоспособность всего банка. На основе проведенного исследования определены соответствующие выводы. В целях повышения конкурентоспособности коммерческих банков были предложены следующие меры:

- ориентироваться на сегмент среднего и малого бизнеса, развивать опыт необходимой экспертизы, что позволяет обеспечить конкурентные преимущества в данном целевом сегменте;

- обеспечение сбалансированной структуры активов и пассивов путем внедрения современных методов управления;

- диверсификация и совершенствование структуры ресурсной базы на основе долгосрочных депозитов;
- увеличение и оптимизация структуры собственного капитала для обеспечения расширения деятельности;
- укрепление финансовой устойчивости банка в целях соблюдения требований банковского надзора и регулирования;
- совершенствование тарифной и ценовой политики Банка;
- повышение эффективности работы банка за счет оптимизации затрат при одновременном повышении качества предоставляемых услуг на основе внедрения информационных технологий;
- совершенствование материально-технической базы, отвечающей производственным задачам и требованиям органов банковского надзора и регулирования.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, банковская система, банковский продукт, конкуренция, конкурентное преимущество, конкурентоспособность.

#### Information about authors:

Kirdasinova K.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of Management, Faculty of Economics, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Nur-Sultan, Kazakhstan; marso310@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7608-9246>

Sabirova R.K., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of Economics, Atyrau State University named after Kh. Dosmukhamedov, Atyrau, Kazakhstan; sabirovarysty@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9947-6564>

Aibossynova D.A., Director of the research center «A.D.A.», Nur-Sultan, Kazakhstan; dina-astana@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2863-2248>

Kabdullina G.K., Doctor of Economics, Professor of the Department of Labor economics and personnel management, South Ural State University (National Research University), Russia; Asilhan1996@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0215-1502>

#### REFERENCES

- [1] Ansoff. Strategic Management: Classic Edition. St. Petersburg, 2009, 344 p.
- [2] Porter M. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. / Porter M., transl. From eng. Minervina I.; M.: «Alpina Publisher», 2011. 454 p.
- [3] Noel.D. Johnson, Mark Koyama. States and economic growth: Capacity and constraints . Explorations in Economic History. 64 (2017) P. 1–20.
- [4] Alfred Marshall. Money, Credit, and Commerce. Prometheus Books, 2003. 506 p.
- [5] John Keynes, Adam Smith, David Ricardo. Classic economic thought. Moscow: Eksmo-Press. 2000.
- [6] Chamberlin, E. Theory of monopolistic competition. Economic legacy 1996. 352 p.
- [7] Schumpeter, I.A. History of Economic Analysis: St. Petersburg: Economic School, 2001. Vol. 3. 678 p.
- [8] Korzeb Zbigniew, Sembiyeva Lyazzat, Zhagyparova Aida. The influence of cooperative bank outlets upon local development in the Podlaskie Voivodeship in Poland// Bulletin of National Academy of sciences of the Republic of Kazakhstan. Vol. 6, N 382 (2019), P. 316–326 <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1467.176>
- [9] Bazadze K.M. The quality of services and banking services in the management of competitive banks // Business-Inform. 2014. N 5. P. 102-106.
- [10] Alisheva D. E., Nurgaliyeva A. M. Modern approaches to the content of the concept integrated risk management system in banks// Reports of the National Academy of sciences of the Republic of Kazakhstan, Vol. 6, N 328 (2019), P. 73–80. <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1483.170>
- [11] Richard David Ramsey. The interaction of monetary policy and central bank management: modern monetary policy and central bank management. International Journal of Commerce and Management Research Vol. 25, Issue: 2. 2015. P. 257-259
- [12] Anokhin V.A., Rozhkovskaya K.V. Analysis of the competitive development of commercial banks in Russia // Young scientist. 2016. № 27 (131). P. 334-338.
- [13] Vetoshko G.V. Theoretical aspects of the study of the competitive advantages of a commercial bank // Bulletin of the Volga State University of Service. Series: Economy. 2016. N 2 (44). P. 145-149.
- [14] Vetoshko G.V., Kuznetsova K.S. Factors of formation of competitive advantages of a commercial bank // Economics and Management: New Challenges and Prospects. 2016. T. 10. P. 62-65.
- [15] Vovk V. Ya. Conceptual foundations of the organization of strategic management of bank competitiveness // Business. 2013. N 9. P. 77-81.



- [16] Zilaliyeva Z.Kh. Factors affecting the competitiveness of commercial banks // Bulletin of KGUSTA. 2015. N 4 (40). P. 138-141.
- [17] Demessinov T.Zh, Zhussupov R. Terms and factors, influencing on functioning of the banking system // Economy and statistics. N 4. 2018. P. 70-74
- [18] Ketova I.A., Rachilov E.E. The cost approach to managing the competitiveness of the bank // Modern problems of science and education. N 4. P. 428.
- [19] Koval A.V., Abdulayeva Z.L. The role of information in achieving competitive advantages by banks // Electronic scientific journal. 2015. N 2 (2). P. 607-614.
- [20] Latypova R.Z. Evaluation of the competitiveness of commercial banks // Innovation Science. 2017. Vol. 1. N 3. P. 179-181.
- [21] Matulin Yu.N., Skvortsova A.N. Competition and competitiveness of commercial banks // Bulletin of young scientists of the Samara State University of Economics. 2014. № 2 (30). P. 123-128.
- [22] Merkulova N.S. Planning as a tool to substantiate and develop the strategy of a commercial bank // Auditorium. 2014. N 4 (4). P. 81-87.
- [23] Miroshnichenko M.A., Mamykina E.V., Miroshnichenko P.A. Analysis of the external environment, factors of formation of competitiveness and strategic development of a commercial bank // Polythematic network electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University. 2016. N 120. P. 1606-1616
- [24] Ostrizhnaya Yu.S. Competitiveness of banks and methods for its assessment // Economy and Society. 2014. N 2-3 (11). P. 772-783.
- [25] Pashkov R.V. Bank development strategy: monograph. M.: Rusayns Publishing House, 2015. P.168.
- [26] Sergeyeva K.O., Ryabov Yu.P. Competitiveness of retail banks // In the collection: Sayapinskie readings. Collection of materials of the round table. Yuriev V.M. 2015. P. 173-182.
- [27] Ezrokh Yu.S. Competitiveness of a commercial bank: a cost-based approach to assessment // Economics of Modern Russia. 2014. N 2 (65). P. 77-91.
- [28] Eretnsenova V.A. Analysis of the external environment and its impact on the choice of the strategy of a commercial bank // New Science: The current state and ways of development. 2016. N 5-1. P. 238-240.
- [29] Abdumazhitov A.A. The impact of financial management on the competitiveness of commercial banks // ScienceTime. 2014. N 4. P. 7-12.
- [30] Sholpankulov B. Openness and competition. Finances Kazakhstan . N 3(15). Astana. 2012. P.15-16
- [31] Aitymbetova A.N. Trends in the development of innovative banking services in Kazakhstan and their level of use in the market // Announcer of University «Turan». N 1(73) 2017. Almaty. P. 116-121.
- [32] Talimova L.A., Kalkabaeva G.M. Evaluating the effectiveness of the credit activity of regulated banks of the Republic of Kazakhstan at the present stage // Announcer of University «Turan». N 4 (76) 2017 Almaty. P.114-122.
- [33] Lin Wei. Features of development of banking sustem of Kazakhstan in modern conditions. //Transit economy. 2019. N 2. Almaty. P. 77-84.
- [34] The competitiveness of the financial sector of Kazakhstan remains weak. AFC, BRIF Research Group. November 2, 2018. [https://forbes.kz/process/expertise/konkurentosposobnost\\_finansovogo\\_sektora\\_rk\\_ostaetsya\\_slaboy/](https://forbes.kz/process/expertise/konkurentosposobnost_finansovogo_sektora_rk_ostaetsya_slaboy/) (date 14.06.2019)
- [35] Salina A.P. Studies of financial stability of banks of the Republic of Kazakhstan // News of the national academy of sciences of the Republic of Kazakhstan, series of social and human sciences Vol. 3, N 325 (2019), P. 187–191 <https://doi.org/10.32014/2019.2224-5294.111>