

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**  
(ННГУ)

Институт экономики и предпринимательства  
Кафедра «Экономика предприятий и организаций»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**ТЕМА**

**Конкурентоспособность предприятия: оценка и пути достижения**

**Выполнил: студент группы**  
**Направление 38.03.01 «Экономика»**

**Научный руководитель: доцент, к.э.н. Удалов А.С.**

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации для получения максимального положительного эффекта от ее деятельности в условиях рынка.

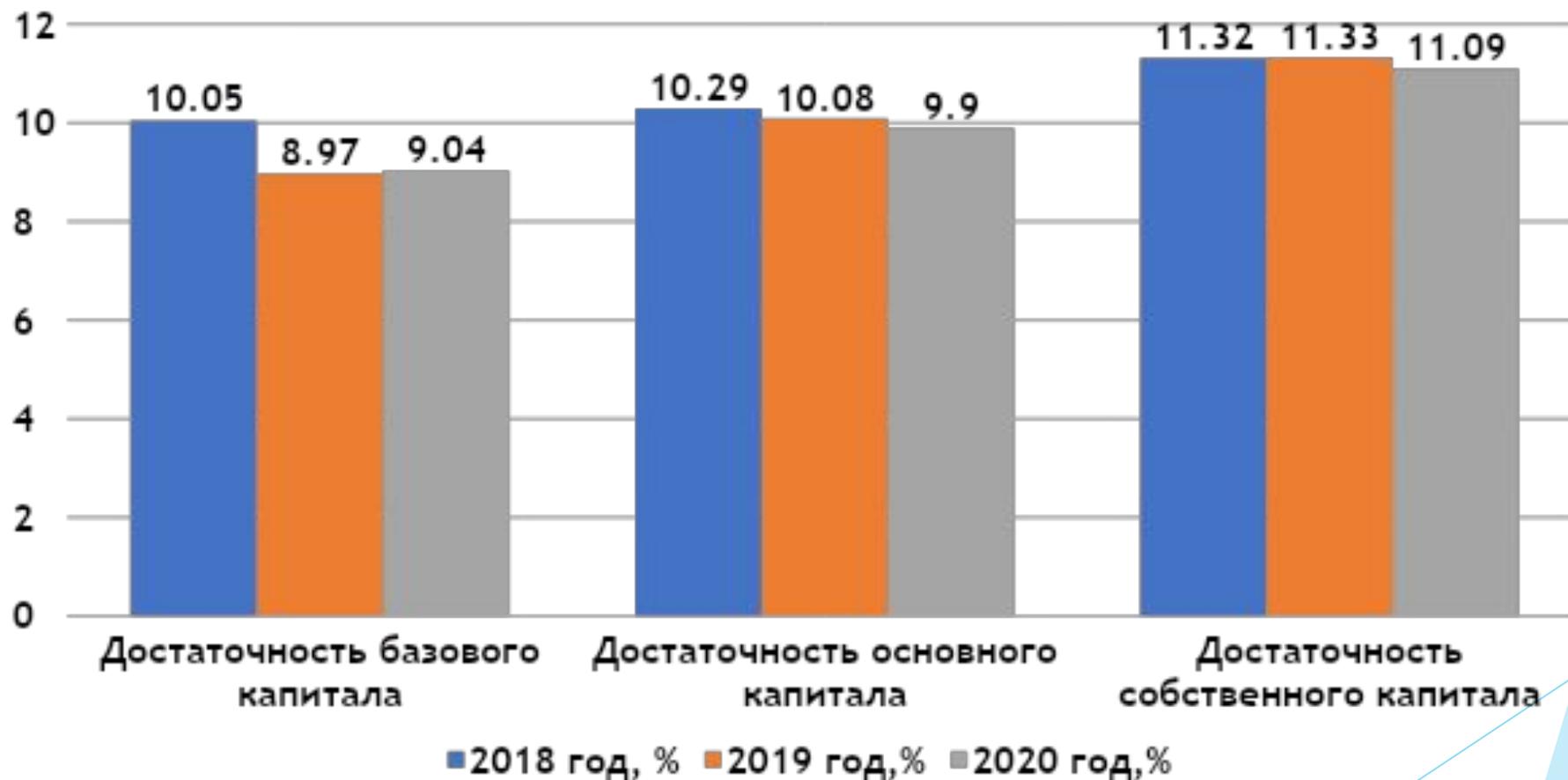
Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности, ее характерные признаки;
2. Провести анализ конкурентоспособности на примере ПАО «Банк ВТБ»;
3. На основании анализа, разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Банк ВТБ»;
4. Рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий.

**Объектом исследования является Публичное акционерное общество «Банк ВТБ».**

**Предметом исследования является конкурентоспособность исследуемой организации.**

## Динамика показателей достаточности капитала ПАО «Банк ВТБ» за 2018 – 2020 гг.

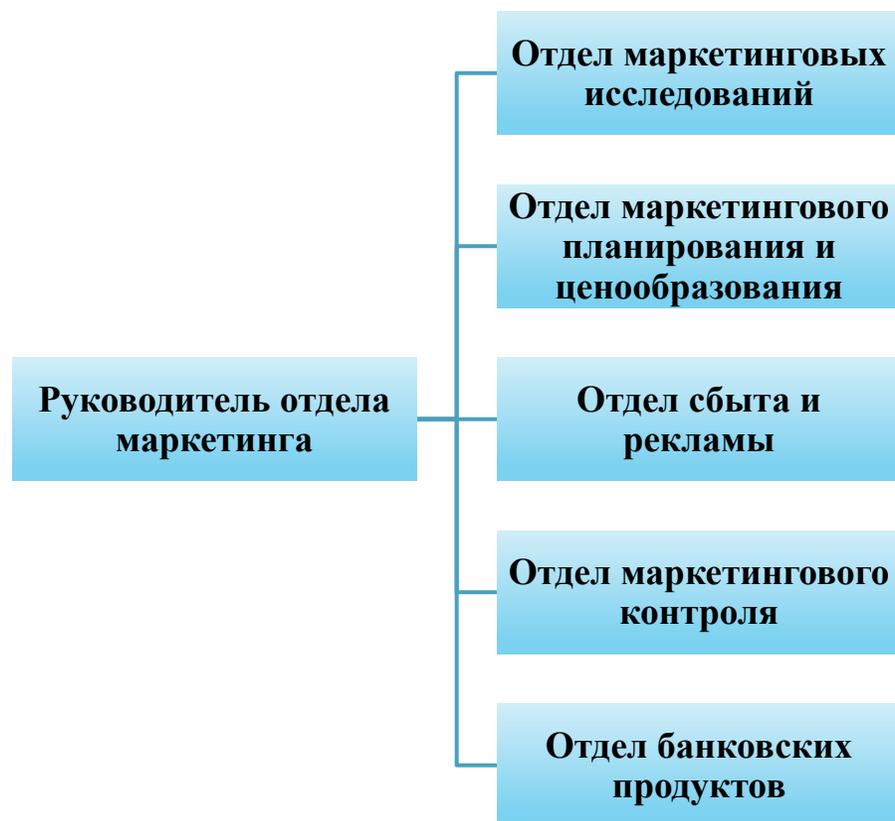


# Особенности управления конкурентоспособностью ПАО «Банк ВТБ» и конкурентоспособностью банковской услуги

Понятие	Факторы управления	Задачи управления
<b>Конкурентоспособность банка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-финансовые результаты банковской деятельности</li> <li>-себестоимость в расчете на одну операцию</li> <li>- рентабельность портфеля активов</li> <li>-соответствие требованиям ЦБ РФ по ликвидности</li> <li>- уровень кредитного риска</li> <li>-история и менеджмент банка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-оптимизация портфеля активов</li> <li>- поддержание баланса ликвидности и кредитного риска</li> <li>-стабилизация деятельности в периоды циклических колебаний для формирования исторического бэкграунда</li> <li>- формирование благоприятного имиджа банка</li> </ul>
<b>Конкурентоспособность банковских услуг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цена банковской услуги</li> <li>- надежность поставщика услуги</li> <li>- качество обслуживания</li> <li>-доступность банковской услуги</li> <li>- время ожидания обслуживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-политика ценообразования</li> <li>-совершенствование оперативного обслуживания</li> <li>-повышение внутренних стандартов дистанционного обслуживания</li> <li>-маркетинговые мероприятия</li> </ul>

# Руководство конкурентоспособностью ПАО «Банк ВТБ»

## Структура отдела маркетинга ПАО «Банк ВТБ»



## Структура отдела маркетинговых исследований



## Пять показателей конкурентоспособности по методике, используемой в ПАО «Банк ВТБ»

**C (capital adequacy) -  
достаточность капитала**

- которая показывает размер собственных средств для гарантии кредиторам;

**A (asset quality)**

- показатель качества активов, отражающий степень риска активов. Данный показатель свидетельствует о стабильности банка, особенно в условиях столкновения с особыми рисками.

**M (management) - показатель  
качества управления.**

- Оценка управления определяет, может ли коммерческий банк правильно реагировать на финансовые стрессы.

**E (earnings) – показатель  
прибыльности.**

- Способность коммерческого банка создавать соответствующие доходы, чтобы иметь возможность расширить, сохранить конкурентоспособность, и увеличить капитал, что является ключевым фактором оценки его жизнеспособности.

**L (liquidity) – показатель  
ликвидности**

- который определяет наличие активов, которые могут быть легко конвертированы в наличные деньги.

**S (sensitivity to risk) –  
чувствительность к риску**

- Показывает степень реагирования банка на изменения рынка.

# PEST – анализ ПАО «Банк ВТБ»

Политические		Экономические	
Возможности	Угрозы	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменения в законодательстве, ухудшающие положение конкурентов на рынке</li> <li>- Антимонопольное регулирование</li> <li>- Входит в перечень системно значимых организаций по данным ЦБ</li> <li>- ВТБ - банк с государственным участием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Упрощенный режим для выхода на российский рынок иностранных банков</li> <li>- Ужесточение государственного контроля за банковской деятельностью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение ставки рефинансирования Банка России</li> <li>- Увеличенный оборота электронных денег,</li> <li>- Постепенный отказ от наличных</li> <li>- После выхода из кризиса – увеличение покупательской способности населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Всемирная экономическая рецессия, вызванная пандемией COVID-19</li> <li>- Падение цен на нефть</li> <li>- Ослабление курса рубля</li> <li>- Снижение платежеспособности населения, приводящее к снижению активности с денежными ресурсами</li> <li>- Рост инфляции, влияющие на тарифы банка, проценты по вкладам</li> </ul>
Социо-культурные		Технологические	
Возможности	Угрозы	Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нарастающий интерес к банковским продуктам, особенно среди молодежи</li> <li>- Увеличение процента финансово грамотного населения среди жителей крупных городов</li> <li>- Создание негосударственных пенсионных фондов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Большой процент финансово неграмотного населения</li> <li>- Устойчивое недоверие к банковскому сегменту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Большая доступность банковских услуг в любое время, в любом месте (благодаря мобильным приложениям)</li> <li>- Распространение Интернета по всей стране</li> <li>- Персонализированные предложения клиентам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опережающие технологии конкурентов</li> <li>- Утечка данных клиентов из мобильных приложений, сайтов</li> <li>- Низкий уровень оплаты банковскими картами в целом по стране</li> <li>- Низкий уровень покупок в Интернете</li> <li>- Отмена кэшбека за оплату в интернет-магазинах (в связи со сниженной комиссией ЦБ за эквайринг для онлайн-магазинов)</li> </ul>

# Анализ потребителей ПАО «Банк ВТБ»

<b>Возрастной сегмент</b>	<b>Особенности</b>	<b>Доля в структуре клиентов, %</b>
<b>От 16 до 24 лет</b>	<b>Средний доход в месяц – 35 тыс. руб., не женаты, детей нет, в основном потребительские и автокредиты</b>	<b>10</b>
<b>От 25 до 35 лет</b>	<b>Средний доход в месяц от 65 до 75 тыс. руб., имеют 1 ребенка, в основном ипотечное кредитование, потребительские кредиты</b>	<b>15</b>
<b>От 30 до 45 лет</b>	<b>Средний доход в месяц от 80 до 100 тыс. руб., женаты, имеют 1 или 2 взрослых детей, ипотечное кредитование на улучшение жилищных условий, кредиты на обучение детей</b>	<b>40</b>
<b>От 45 до 50 лет</b>	<b>Средний заработок от 80 до 100 тыс. руб. в месяц, женаты или разведены, имеют взрослых детей, которые проживают отдельно, в основном вклады, потребительские кредиты краткосрочного характера</b>	<b>30</b>
<b>от 55 лет</b>	<b>Пенсионеры, средний заработок от 35 до 40 тыс. руб. в месяц, интересуются вкладами</b>	<b>5</b>

# Рейтинг банков по степени надежности по мнению экономически активного населения на конец 2020 года

Вариант ответа	Все	Пол		Возраст, лет				Ежемесячный доход, руб.			
		муж.	жен.	до 24	25–34	35–44	45 и старше	до 24999	25000–34999	35000–44999	от 45000
Сбербанк России	71	68	74	77	71	70	69	71	73	74	71
ВТБ	50	51	50	45	51	5	51	47	49	52	56
Альфа-Банк	20	21	18	23	20	21	16	18	20	22	21
Газпромбанк	17	18	17	14	17	20	17	11	14	15	23
Россельхозбанк	13	12	13	7	14	12	15	13	13	11	13
Почта Банк	10	8	11	14	10	9	7	14	15	11	6
Тинькофф Банк	9	8	9	20	8	6	5	11	9	7	6
Райффайзенбанк	8	10	7	4	8	8	11	4	7	5	13
Совкомбанк	4	3	4	4	4	4	4	7	3	3	4
Промсвязьбанк	3	2	3	1	2	2	4	4	2	5	2

# Предлагаемые критерии оценки конкурентоспособности банка

**финансовая устойчивость**

- (показатели Н1.0, Н1.1, Н1.2 и Н12 нормативов ЦБ РФ)

**ликвидность банка**

- (показатели Н2, Н3, Н4 нормативов ЦБ РФ)

**оценка качества активов с позиции риска**

- показатели Н7, Н9.1, Н10.1 нормативов ЦБ РФ

**показатели рентабельности банка**

- достаточность капитала первого уровня, рентабельность капитала, рентабельность активов

**развитость филиальной сети**

- уровень филиалов по регионам России, уровень филиалов по количеству стран; уровень банкоматов по регионам России

**использование цифровых технологий в банковской деятельности**

- оценка системы «клиент-банк»; оценка системы «онлайн-банк»; уровень затрат на создание и развитие цифровых технологий

# Рейтинг банков по критериям конкурентоспособности

Показатель	Рейтинг банка за 2018 год				Рейтинг банка за 2019 год				Рейтинг банка за 2020 год			
	ПАО Банк ВТБ	ПАО Сбербанк	ПАО Газпромбанк	ПАО Альфа-Банк	ПАО Банк ВТБ	ПАО Сбербанк	ПАО Газпромбанк	ПАО Альфа-Банк	ПАО Банк ВТБ	ПАО Сбербанк	ПАО Газпромбанк	ПАО Альфа-Банк
Финансовая устойчивость (P1)	30,40	33,52	29,80	20,50	28,51	37,06	29,60	28,00	30,04	35,54	28,30	36,32
ликвидность банка (P2)	326,9	589,29	413,6	484,3	415,08	493,4	427,17	470,99	373,445	360,78	457,1	454,94
оценка качества активов с позиции рынка (P3)	215,3	130,28	198,27	104,18	238,6	113,74	165,72	98,63	218,1	84,31	143,34	95,84
показатели рентабельности (P4)	8,17	27,1	7,8	44,66	16,4	26,3	7,4	49,3	15,53	21,4	7	50,2
развитость филиальной сети (P5)	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
использование цифровых технологий (P6)	94,5	80,7	69,5	76,8	96,6	83,8	71,6	77,8	97,7	84,8	72,7	78,9
Вложения в развитие цифровизации (% от собственного капитала) (P7)	1	2	4	3	1	2	4	3	1	2	4	3

# Расчет коэффициента конкурентоспособности ПАО «Банк ВТБ» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	Рейтинг банка за 2018				Рейтинг банка за 2019				Рейтинг банка за 2020			
	год				год				год			
	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П	П
	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А	А
	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О	О
	Б	С	Га	А	Б	С	Га	А	Б	С	Га	А
	а	бе	зп	л	а	бе	зп	л	а	бе	зп	л
	н	рб	ро	ь	н	рб	ро	ь	н	рб	ро	ь
	к	ан	мб	ф	к	ан	мб	ф	к	ан	мб	ф
	В	к	ан	а-	В	к	ан	а-	В	к	ан	а-
	Т		к	Б	Т		к	Б	Т		к	Б
	Б			а	Б			а	Б			а
				н				н				н
				к				к				к
Финансовая устойчивость	2	1	3	4	3	1	2	4	3	2	4	1
ликвидность банка	4	1	3	2	4	1	3	2	3	4	1	2
оценка качества активов с позиции рынка	1	3	2	4	1	3	2	4	3	4	1	2
показатели рентабельности	3	2	4	1	3	2	4	1	1	4	2	3
развитость филиальной сети	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
использование цифровых технологий	1	2	4	3	1	2	4	3	1	2	4	3
Вложения в развитие цифровизации (% от собственного капитала)	1	2	4	3	1	2	4	3	1	2	4	3
Интегральный показатель	2,00	1,71	3,43	2,86	2,14	1,71	3,29	2,86	2,00	2,71	2,86	2,43

Интегральный показатель рассчитывается по формуле:

$$K = (P1 + P2 + P3 + P4 + P5 + P6 + P7) / 7, (1)$$

Где P - показатель рейтинга; «7» - количество рейтинговых оценок.



# Анализ пяти конкурентных сил ПАО «Банк ВТБ»

Параметр	Значение	Описание	Необходимые действия
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Многие банки сегодня предлагают клиентам более гибкие решения – Максимальный формат обращения в банк онлайн.	Сделать возможным использование продуктов банка и получение необходимых справок/документов с помощью мобильного приложения, без обращения в банк.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Банковский рынок является высоко конкурентным но в то же время перспективным. Банк ВТБ не Отличается развитой сетью компаний партнеров, Программам лояльности или Повышенным кэшбеком. Однако банк занимает стабильное положение на рынке, имеет хорошую репутацию.	Создавать продукты с меньшей стоимостью обслуживания, сделать возможным полностью конвертировать кэшбек в рубли, расширять сеть партнеров, ориентироваться в рекламных кампаниях на молодежь.
Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Риск входа новых игроков на рынок низок из-за достаточно высоких барьеров входа и высоких первоначальных инвестиций.	Следует повышать уровень узнаваемости банка ВТБ среди населения, а также периодически проводить мониторинг выхода на рынок новых банков.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Большая часть клиентов банка имеют кредит/ипотеку в ВТБ или получают зарплату на карту ВТБ, следовательно, риск потери данных клиентов есть, но он не высок. Однако довольно высокий риск потери молодежи – держателей социальных карт, выпущенных банком.	Разработать специальные Предложения для молодежи, уменьшить плату за держание дебетовой карты, расширить круг партнеров. Особое внимание уделять клиентам из сегмента Private Banking в связи с активным развитием подобных услуг у конкурентов, разработать уникальные предложения для данного сегмента.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Так как у банка не сильно развитая сеть партнеров, угроза их нестабильности на сегодняшний день низка. Что касается рекламных агентств, рынок рекламных услуг сильно насыщен, что дает ВТБ возможность выбирать наиболее оптимальный вариант для рекламной деятельности. Что касается ЦБ РФ, угроза изменений с его стороны, которые могут затронуть банк в сильной степени, также низкая.	Долгосрочное сотрудничество с текущими поставщиками. Тщательный отбор и мониторинг поставщиков. Разработка планов управления рисками.

# Проблемы конкурентоспособности ПАО «Банк ВТБ»

Уровень ликвидности ниже чем у конкурентов

Не достаточная популярность приложения ПАО  
«Банк ВТБ» на цифровых площадках

Возраст клиентов существенно выше среднего, что говорит о  
не достаточной ориентации банка на клиентов среднего  
возраста и молодежь

# Рекомендации по укреплению конкурентоспособности ПАО «Банк ВТБ»

**внедрение в практическую деятельность такого инструмента как реструктуризация задолженности по потребительскому кредиту**

**расширение спектра услуг, а именно главной тенденцией развития банковской системы является внедрение новых банковских продуктов**

**расширение филиальной сети или создание большого числа представительств и дополнительных офисов**

**необходимо внести значительные изменения в свою кредитную политику в части обеспечения именно нецелевых кредитов.**

**Возможно банку следует ввести залоговую форму предоставления нецелевых кредитов, стоимость которых превышает 500 тыс. руб. Это позволит избежать значительных потерь от невозвратности такого вида кредитов.**

**в целях сокращения убытков от залоговой деятельности, можно рекомендовать заключить договор о переуступки права требования третьим лицам.**

**использовать программу кредитования «Панацея», которая с одной стороны будет способствовать увеличению кредитного портфеля банка уже проверенными заемщиками, а с другой стороны положительно влиять на уровень кредитного риска.**

**Внедрение нового кредитного продукта: кредит «умный». В настоящее время в ПАО «Банк ВТБ» используются фиксированные процентные ставки.**

**С целью привлечения новых клиентов, а также для поддержания конкурентоспособности банка предлагается ПАО «Банк ВТБ» объявить о суперпредложении, которое будет действовать 3 месяца на образовательный кредит с государственной поддержкой.**

# Экономический эффект от ценных бумаг и переуступки права требования

## Экономический эффект применения ценных бумаг в качестве обеспечения залога

Показатель	Факт	План	Изменение
Всего залоговое кредитование	12419	13661	1242
Процентные доходы	30407	39970	9563
Процентные расходы	15622	15623	381
Чистый процентный доход от залогового кредитования	17987	26308	8321
Рентабельность%	0,42	0,49	0,07

## Экономический эффект от применения договора переуступки права требования

Показатель	Факт	План	Отклонение
Кредиты юридическим лицам	10548	2109	-8438
Кредиты физическим лицам, в том числе	971	194	-776
потребительские кредиты	971	194	-776
Всего убытков	11519	2303	-9215

# Экономический эффект от внедрения дифференцированной процентных ставок и оптимизации образовательного кредита с государственной поддержкой

Сравнение Фиксированной и дифференцированной процентных ставок по кредитам в ПАО «Банк ВТБ»

Показатель	Фиксированная ставка	Дифференцированный платеж	Отклонение
Первый платеж	303650,96	313541,67	9890,71
Проценты по кредиту, руб.	143811,5	142187,5	-1624
Ежемесячные выплаты по процентам, руб.	11984,29	11848,96	-135,33
Переплата в процентах, %	4,1	4,1	0
Общая сумма возврата, руб.	3643811,5	3642187,5	-1624

Показатели эффективности предлагаемого мероприятия по оптимизации образовательного кредита с государственной поддержкой ПАО «Банк ВТБ»

Показатели	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия		
		Пессимистичный	оптимальный	Оптимистичный
Доходы, млрд. р	115,2	124,416	164,736	253,44
Расходы, млрд. р	67,4	70,77	87,62	128,06
Эффект, млрд. р	47,8	53,646	77,116	125,38
Эффективность, %	70,92	75,80	88,01	97,91

Спасибо за внимание!