

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет «Экономика, управление, право»  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «Викас-Плюс»

\_\_\_\_\_ А.В. Петров  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Н. Пастухова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Формирование конкурентоспособных преимуществ как фактор повышения  
экономической безопасности коммерческого банка

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.05.01.2019.1493.ВКР

Руководитель работы, старший  
преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.А. Красножон  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы МиЭУП-531

\_\_\_\_\_ М.А. Захарова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Миасс 2019

## АННОТАЦИЯ

Захарова Мария Александровна  
Формирование конкурентоспособных  
преимуществ как фактор повышения  
экономической безопасности  
коммерческого банка: ЮУрГУ, 2019,  
МиЭУП-531. - 112с., 14 ил., 28 табл.,  
библиогр. список – 42 наим., прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности банка.

Объекта исследования - Публичное Акционерное Общество «Уральский Банк Реконструкции и Развития».

В работе дана характеристика ПАО КБ «УБРИР», проведен анализ финансового состояния и дана оценка конкурентоспособности банка.

Произведены расчеты затрат на внедрение разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО КБ «УБРИР».

Основным результатом работы является разработка и оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО КБ «УБРИР».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА .....	9
1.1 Понятие, виды банковской конкуренции и конкурентоспособности банка....	9
1.2 Факторы конкурентоспособности.....	14
1.3 Критерии и методы оценки конкурентоспособности банка.....	17
1.4 Место конкурентоспособности в экономической безопасности банка .....	25
2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПАО КБ «УБРИР» И ОЦЕНКА ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	31
2.1 Общая характеристика ПАО КБ «УБРИР».....	31
2.2 Организационная структура банка.....	36
2.3 Структура и описание предлагаемых услуг .....	38
2.4 Анализ бухгалтерского баланса ПАО КБ «УБРИР».....	44
2.5 Анализ финансовых результатов ПАО КБ «УБРИР».....	49
2.6 Анализ показателей рентабельности .....	55
2.7 Анализ показателей дееспособности банка .....	56
2.8 Анализ обязательных нормативов ПАО КБ «УБРИР».....	57
2.9 Анализ конкурентных позиций ПАО КБ «УБРИР» на рынке банковских услуг .....	60
2.10 Оценка конкурентоспособности банка.....	68
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПАО КБ «УБРИР».....	75
3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности банка .....	75
3.2 Экономическая оценка мероприятий повышению конкурентоспособности банка.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	115

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент и с учетом условий структурного кризиса национального финансового рынка и международных экономических санкций национальные банки переживают трудный период. На обеспечение их ликвидности влияет с одной стороны межбанковская конкуренция, с другой – факторы обеспечения их конкурентоспособности на рынке банковских услуг. Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации до 2020 года устанавливает основные ориентиры и показатели – достижение интегрированности банковского сектора в мировую экономику. Усиление межбанковской конкуренции на национальном финансовом рынке делает необходимым реализацию новых моделей развития конкурентоспособной банковской системы России, базирующейся на гармонизации интересов агентов финансового сектора, регионов и поставщиков банковских услуг. Ориентация банков на сравнительные преимущества в межбанковской конкуренции за ресурсы и рынки сбыта, предопределяет обоснование методов оценки конкурентоспособности финансовых институтов и факторов, влияющих на разработку конкурентной стратегии.

В связи с тем, чтоб с минимальными сроками и наименьшими затратами достигнуть поставленных целей региональные банки, как правило, фокусируют свои усилия в условиях межбанковской конкуренции на трех главных направлениях повышения конкурентоспособности: клиентах, внутренних процессах, в условиях не останавливающегося процесса совершенствования профессиональных компетенций работников, постоянного повышения их подготовки, добиваются динамики и приверженности к кампании у каждого сотрудника. Именно поэтому разработка комплексного подхода повышения конкурентоспособности организации является актуальной задачей.

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности коммерческого банка для улучшения его экономической безопасности.

Объект исследования – ПАО КБ «УБРИР».

Предмет исследования – конкурентоспособность ПАО КБ «УБРИР».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические и методологические основы конкурентоспособности коммерческого банка;
- рассмотреть влияние конкурентоспособности на экономическую безопасность банка;
- оценить текущее состояние ПАО КБ «УБРИР», а именно: проанализировать основные финансовые показатели объекта исследования, рассмотреть основные виды банковских продуктов и услуг, предлагаемых банком;
- определить конкурентные позиции ПАО КБ «УБРИР» и оценить его конкурентоспособность;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ПАО КБ «УБРИР»;
- дать экономическую оценку целесообразности внедрения рекомендуемых мероприятий.

Для достижения решения данных задач, а так же при написании работы в целом использовались труды таких классиков экономической теории, как: Дж. Робинсон, А. Смит Ф. Хайек, Э. Чемберлен, Ф. Эджоурт и другими. Также использовались результаты исследований и научных трудов современных экономистов и ученых, таких как Г. Азоев и А. Челенков, Ф. Котлер, М. Портер, Ю. Рубин, А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд, Р. Фатхутдинов, А. Юданов, А. Казимагомедова, Ю. Коробова, Э. Минько, М. Кричевского, О. Лаврушина, Ю. Масленченкова, Э. Уткина.

Теоретической и методической основой выпускной работы послужили законодательные и нормативно-правовые акты по теме исследования, учебники, учебные пособия, материалы периодических изданий.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской и финансовой отчетности ПАО КБ «УБРИР» за 2016-2018 гг., находящиеся в публичном доступе,

а также официальные данные портала «Банки.Ру» и Центрального банка Российской Федерации.

При написании выпускной работы были использованы общенаучные методы исследования: горизонтального и вертикального анализа, сопоставления и сравнения, балансовый, логический метод.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

## 1.1 Понятие, виды банковской конкуренции и конкурентоспособности банка

В работе А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» впервые была рассмотрена теория конкуренции. В своей работе он сформулировал понятие «конкуренции», означающее соперничество, повышающее цены при сокращении предложения и уменьшающее их при избытке предложения. Также он выявил в теории условия конкуренции.

Конкуренция, которая осуществляется на рынке банковских услуг, обладает более выраженным социальным характером, чем конкуренция на других финансовых рынках.

Под конкуренцией в банковской сфере следует понимать экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и соперничества кредитных организаций, стремящихся организовать оптимальную возможность реализации своих банковских продуктов и услуг, с целью получения максимальной прибыли и наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов [9].

Банковская конкуренция – это динамический процесс соперничества коммерческих банков, кредитных институтов, в ходе которого они стремятся обеспечить себе стабильное положение на рынке.

На рынке банковских услуг следует выделить субъектов и объектов конкурентной среды.

Объектами являются физические или юридические лица, которые пользуются наборами услуг предоставляемые банками, а также обладают правом выбора для более подходящего набора услуг для них на выгодных условиях.

Субъектами же являются коммерческие банки, финансовые и нефинансовые институты, которые являются участниками на рынке банковских услуг. К ним можно отнести [17]:

1. Государство и уполномоченные государственные органы;
2. Кредитные организации, находящиеся под контролем органов государственной власти;
3. Частные кредитные организации, функционирующие на рынке;
4. Кредитные организации с участием иностранного капитала;
5. И другие.

В экономике существует четыре основных вида банковской конкуренции:

1. Конкуренция продавцов и конкуренция покупателей.

Конкуренция продавцов заключается в том, что банки (продавцы) ведут соперничество за более выгодное условие для реализации банковских услуг. Также и конкуренция покупателей, только она заключается в соперничестве покупателей приобрести банковские услуги на более выгодных условиях для них.

Обе эти формы непосредственно связаны друг с другом, и находятся в определённом сочетании. То есть на рынке продавца, где продавец диктует свои условия покупателям, преобладает конкуренция покупателей. В противоположном случае, на рынке покупателя, где покупатель имеет в распоряжении большую рыночную силу в отличие от продавца, основной формой является конкуренция продавцов.

2. Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция.

Суть внутриотраслевой конкуренции состоит в том, что конкуренция возникает между фирмами производящими аналогичные товары в одной отрасли, но которые отличаются рыночной ценой, качеством и ассортиментом.

Суть межотраслевой конкуренции заключается в том, что конкуренция происходит между предприятиями разных отраслей. Так как банковское дело - это не отдельная отрасль, а сфера экономики, включающая множество разнообразных отраслей, то эта классификация относится и к банкам.



### 3. Ценовая и неценовая конкуренция.

Ценовая конкуренция осуществляется путём изменения (как правило, снижения) цен. Неценовая конкуренция основана на улучшении качественных характеристик товара (надёжность, долговечность, безопасность, полезный эффект, издержки потребления, внешний вид, сервисное обслуживание и др.) и проведении целенаправленной политики дифференциации продукта (включая рекламу и меры по стимулированию сбыта) [25].

### 4. Совершенная и несовершенная конкуренция.

Совершенная конкуренция - это ничем не ограниченная конкуренция, формирующаяся в условиях, когда на рынке функционирует крайне большое количество мелких фирм, продающих идентичные товары.

Несовершенная конкуренция - это конкуренция, ограниченная по причине того, что один или несколько субъектов рыночных отношений занимают доминирующее положение на рынке и тем самым оказываются как бы вне конкуренции, иными словами условия конкуренции неравны.

Конкурентоспособность коммерческих банков на данный момент является самой актуальной целью банковского менеджмента, так как с ростом конкурентоспособности, увеличивается спрос на банковские продукты и услуги.

В современной экономике нет определенного понятия «конкурентоспособности», поэтому давайте проанализируем сущность понятия «конкурентоспособность» с разнообразных позиций в экономической литературе.

В толковом словаре русского языка Сергея Ивановича Ожегова конкурентоспособность располагается понятием широкого смысла и трактуется как «способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам». Рассмотрев предоставленное определение в толковом словаре, нам не удалось получить конкретного представления о сущности конкурентоспособности, так как понятие изложено в широком смысле.

В научной статье Н. В. Бекетова «Понятие конкурентоспособности и его эволюция» конкурентоспособность определяется, как «конкурентоспособность –

это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования». Так же как и предыдущее определение, оно полностью не раскрывает сущность конкурентоспособности [21].

Наиболее точно раскрывает сущность конкурентоспособности в своих понятиях С. Г. Светуных:

1. конкурентоспособность услуги или продукции – это мера ее привлекательности для потребителя;
2. привлекательность услуги или продукции определяется степенью удовлетворения совокупности разноплановых, иногда противоречивых требований;
3. состав предъявляемых требований, их приоритетность зависит как от вида услуги или продукции, так и типа ее потребителя;
4. конкурентоспособность как экономическая категория имеет релятивистскую природу, так как рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного аналога;
5. конкурентоспособности присущ динамический характер: ее имеет смысл рассматривать лишь применительно к конкретному моменту времени, с учетом изменений во времени рыночной конъюнктуры;
6. проблема конкурентоспособности относится лишь к нестационарному недефицитному рынку, который находится в неравновесном состоянии;
7. конкурентоспособность зависит от стадии жизненного цикла, на которой находится рассматриваемая услуга;
8. имеет смысл говорить о конкурентоспособности лишь той продукции или услуги, которая уже обладает какой-то долей рынка.

Возьмем во внимание последнее утверждение, так как конкурентоспособность относят к стратегическим ориентирам, она планируется и оценивается заблаговременно еще на этапах разработки услуги или продукции, поэтому не всегда можно согласиться с этим утверждением.

Конкурентоспособность нужно рассматривать на четырех уровнях.

1. К первому уровню относится конкурентоспособность услуги (микроуровень);
2. Ко второму уровню относится конкурентоспособность организации (микроуровень);
3. К третьему уровню относят конкурентоспособность отрасли и региона (мезоуровень);
4. К четвертому уровню отнесли конкурентоспособность страны (макроуровень).

Рассмотрим более подробно каждый уровень конкурентоспособности.

На макроуровне конкурентоспособностью страны является окончательный показатель того, как эффективно в сравнении с другими странами она изготавливает, распределяет и реализует производимые в стране товары и насколько целесообразно она применяет свои экспортные преимущества для неизменного увеличения собственного экономического потенциала.

Мезоконкурентоспособность характеризуют как эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, которую оценивают, не только традиционными критериями, но и показателями, свойственными для данной отрасли и определяющими степень ее жизнестойкости и динамичности при разнообразных вариантах развития экономики данной страны и мира в целом.

Конкурентоспособность отрасли образуют входящие в нее организации, также соответствующим образом, формируется конкурентоспособность, в банковской сфере опираясь на коммерческие банки [9].

Конкурентоспособность банка, по мнению И. А. Никонова и Р. Н. Шамгунова, характеризуется степенью его соответствия потребностям клиентов и темпами роста его клиентской базы.

Важным условием конкурентоспособности банка является обеспечение высокого качества услуги с более доступной для клиента ценой.

Конкурентоспособность кредитной организации и конкурентоспособность банковской услуги сравниваются между собой как целое и часть. Для

коммерческого банка конкурентоспособность является стратегическим ориентиром. Рост конкурентоспособности банковских услуг является как стратегической, так и тактической задачей любого коммерческого банка, потому что во многом уровень конкурентоспособности устанавливается через субъективное отношение к услуге потребителя, а удовлетворение потребности клиента является главной социальной целью банковской организации.

Исходя из выше сказанного, конкурентоспособностью банковской услуги является действительная возможность в имеющихся условиях обеспечивать потребность возможных и реальных клиентов в услуге, располагающих более заманчивыми характеристиками для потребителей, в отличие от подобных услуг конкурентов.

## 1.2 Факторы конкурентоспособности

Детальный анализ банковской деятельности позволяет выделить следующие факторы, оказывающие решающее влияние на эффективность работы и конкурентоспособность банка.

Достаточность капитала. Ввиду большой подвижности международных финансовых рынков и роста числа фирм с фиктивными балансами органы надзора придают все большее значение соблюдению стандартов Банка международных расчетов по собственному капиталу банка (отношение капитала I уровня к капиталу II уровня).

Общий рейтинг по надежности. Основу для рейтинговой оценки кредитной организации участниками рынка составляют надежность базы рефинансирования и репутация данной организации.

Экономия, обусловленная ростом масштаба производства. Большие начальные ассигнования и высокие производственные затраты на поддержку инфраструктуры информационных технологий, а также поиск альтернативных путей сбыта придают банковской организации характер предприятия с

фиксированными затратами. Амортизация ранее приобретенного оборудования предполагает быстрее использование наименее эффективных единиц оборудования через снижение затрат, повышение производительности и преимущества специализации. Отсюда возникает необходимость гибкости затратных структур [15].

Экономия, обусловленная широким профилем услуг. Комплекс преимуществ и синергетические эффекты можно получить при последовательной тщательной обработке и использовании информации о рынке и клиентах. Эффективность информационного управления можно повысить с помощью специально разработанных баз данных. Другие синергетические потенциалы (банковское страхование, связь, менеджмент и т.п.) раскрываются при совместном использовании каналов сбыта.

Экспертиза рынка, отрасли и продукции. Традиционные посреднические функции банков все больше заменяются прямым использованием рынков капитала владельцами капитала и инвесторами. Поэтому банковские организации вынуждены набирать специалистов из производственной сферы и аналитиков в качестве носителей экспертных знаний для оформления, структурирования и ранжирования сделок, отобранных на фондовом рынке.

Репутация является важнейшим «неосязаемым имуществом» каждого производителя финансовых услуг. В окружении банка, где отношения с клиентами складываются в ходе множества отдельных сделок, а партнерские отношения банка с клиентами недолговечны, непременным условием успеха является дифференциация в общении, отвечающая интересам клиентов. В инвестиционном банковском деле, например, репутация определяется количеством, размерами и качеством заключенных сделок, а также позицией в рейтинговой таблице. Таким образом, рост репутации, распространение информации об успехах банка в сочетании с внутрибанковской передачей сведений о репутации принадлежат к существенным факторам успеха в деле привлечения клиентов [26].

Заимствования на международном рынке капитала. Когда емкость национальных рынков недостаточна для успешного размещения эмиссии и частные инвесторы действуют на международном уровне, банки перешагивают через национальные границы. Все виды банковской деятельности (управление имуществом, обслуживание частных лиц, универсальные финансовые услуги, вложение капитала, прямое банковское обслуживание) имеют европейские или даже мировые масштабы.

Стратегические цели банка. Исходя из существующих структур клиентов и услуг, а также мощности банка, в его центральном и региональных отделениях должны быть определены виды деятельности, которые в долгосрочной перспективе обеспечат конкурентные преимущества, необходимые для получения ожидаемой доходности.

Для достижения стратегических целей банка возможны три альтернативы действий: реорганизация; дезинвестиция (отступление), и развитие, или наращивание интенсивности присутствия по выбранным направлениям деятельности.

Примерами реорганизации могут служить мероприятия менеджмента по затратам, сертификации по нормам Международной организации по стандартам (ISO). В рамках дезинвестиции возможен, например, выбор действий, позволяющих ограничивать и брать под контроль возврат депозитов мелким вкладчикам. Что касается развития, наращивания присутствия, то оно может быть осуществлено либо за счет наращивания активности в сферах управления имуществом (индивидуально или консолидированно), обязательств и части имущества, оставшейся после удовлетворения претензий кредиторов, либо в результате слияний и поглощений в сфере корпоративных финансов, либо, наконец, в форме первичного и публичного предложения корпоративных облигаций.

Банки по-разному представляют рост и развитие по всем направлениям своей деятельности, однако существует общая точка зрения на перспективы

определения сферы прибыльного целевого рынка. Решающую постановку вопроса можно сформулировать так: посредством какой стратегии вхождения можно внедриться в прибыльный рынок, имея в виду комбинацию клиент—продукт—канал сбыта—регион.

В общепринятых схемах классификации различают три типа стратегии вхождения в рынок, которые могут быть перенесены на специфическую постановку проблем в банковском секторе.

Стратегия создания собственных учреждений подразумевает учреждение собственных филиалов, отделений и представительств банка.

Стратегия кооперации позволяет банкам участвовать в освоении рынка в форме участия, стратегического альянса или совместного предприятия.

Стратегия приобретения имеет несколько форм: собственно приобретения и несколько видов слияния — горизонтального, вертикального и латерального типов.

### 1.3 Критерии и методы оценки конкурентоспособности банка

В наши дни существует довольно много разных методик оценки конкурентоспособности коммерческого банка. Мы рассмотрим только часть методик, которые наиболее распространены: методика банка Англии «RATE», система «CAMELS», методика Банка России, а также другие методики [21].

Банки Англии используют методику RATE с 1997 года, применяют ее для оценки финансовой устойчивости кредитных организаций. Данную методику можно разделить на три взаимодействующих между собой этапа: оценка риска, инструменты надзора и оценка эффективности применения инструментов надзора. Оценку риска проводят на основании показателей банка, которые определяют категорию риска и применение адекватного контроля для них. На следующем этапе идет разработка инструментов надзора для каждой кредитной организации. А на последнем этапе проводят оценку эффективности применения инструментов

надзора. Такая оценка осуществляется в виде заключения о проведенной работе на протяжении всего времени надзорной проверки о деятельности банка.

Суть методики RATE заключается в том, что можно составить рейтинговую оценку банков, это позволит ранжировать их и отобрать наиболее конкурентоспособный банк.

Методика CAMELS является самой известной рейтинговой системой оценки надежности кредитной организации, которая была создана в 1978 году Федеральной резервной службой и Федеральными агентствами. Рассматриваемая методика представляет собой стандартизированные требования к банкам и является довольно эффективным методом, но также имеет и сильно выраженные недостатки в методических аспектах, а именно низкий уровень формализации, сильную зависимость от объективности и компетенции аналитиков и другие.

Методику не зря назвали «CAMELS», каждая буква имеет свою аббревиатуру:

C (capital adequacy) - достаточность капитала. Стандартизированные требования для банков и других финансовых учреждений, согласно которым определяется, сколько капитала необходимо удерживать.

После установления определенных правил и принципов, эти требования применяют к действию, для того чтобы обеспечить защиту банкам, а также их клиентам, повысить эффективность банка на рынке, и поспособствовать снижению всех возможных рисков.

A (asset quality) - качество активов. Качество активов - связано с левой стороной банковского баланса. За качеством кредитов следит руководство банка, так как это приносит доход банку. Анализируя кредитные риски, можно выявить области, где они наиболее развиты, это помогает исключить проблемные займы.

К кредитам хорошего качества относят государственные облигации и казначейские векселя, а к кредитам плохого качества можно отнести бросовые облигации, корпоративные кредиты фирм с низким кредитным рейтингом. У



кредитов плохого качества есть высокая вероятность, стать кредитом по которым не возвращается займы, их относят к проблемным займам.

Активы можно подразделить на три типа: к первому типу относятся нестандартные активы, ко второму типу относят сомнительные активы и к третьему типу относят потери. Формируя общую взвешенную классификацию, используют 20% нестандартных активов, 50% сомнительных активов и 100% активов, которые классифицированы как потери.

M (management) - качество управления. Основываясь на оценку результатов работы, соблюдая все законы и инструкции, принятые системой контроля определяется качество банковского управления.

Качество управления анализируется последним по очередности. Оценивается эффективность руководства деятельностью банка. Учитываются объективные и субъективные факторы, например достаточность капитала, качество активов и прибыльность, профессиональная компетентность, способность к лидерству и руководящей работе глав банков, исполнение правил ведения банковской деятельности, способность планировать и реагировать на изменяющиеся обстоятельства [17].

E (earnings) - прибыльность. Исходя из показателя прибыльности, можно определить эффективность работы банка, отразить источники получения прибыли и выявить ее достаточность для развития банка в будущем.

Прибыльность – это показатель чистой выгоды работы банка после уплаты налогов.

При оценке доходов учитывается их количество и структура путем определения доходности банковских активов за три года внутри данной группы банков.

Доходность банковских активов = Чистый доход / Средняя величина общей суммы активов

L (liquidity) - ликвидность. Система CAMELS определяет достаточность ликвидности банка с точки зрения своевременного исполнения своих обязательств.

Банковской ликвидностью является способность выполнять обязательства, не допуская возникновения неподъемных убытков. Управление ликвидностью - это ежедневный процесс, требующий от банкиров контроля потоков денежных средств. Поддержание баланса между краткосрочными активами и краткосрочными обязательствами является критическим. Для отдельных банков, депозиты клиентов являются основной обязанностью, то есть банк призван вернуть все депозиты клиентов по требованию, для других основной задачей являются резервы и кредиты [20].

Банки сами определяют, сколько ликвидности им поддерживать, так как банковские вклады в основном всегда застрахованы правительством в большинстве развитых стран. Повышая ставки по депозитам можно убрать отсутствие ликвидности, но этого недостаточно, потому что стоимость банка и его успешное состояние на конкурентном рынке во многом зависит от размера ликвидности.

Ликвидность банка оценивается по шкале от одного до пяти, учитывая непостоянство депозитов, степень зависимости от кредитных ресурсов, чувствительных к изменениям процентной ставки, наличия ликвидных активов, доступности денежных рынков, эффективности управления активами и пассивами, содержания, размера и предполагаемого использования кредитных обязательств на будущую дату.

S (sensitivity to risk) или чувствительность к риску. Данный показатель отражает зависимость финансового состояния банка от изменения процентных ставок. Он был введен надзорными органами США в 1996 году, что подтвердило гибкость системы CAMEL.

Метод Банка России. Подходы данной методики базируются на оценке рисков, регулируемых Банком России, которые направлены на проведение комплексного анализа финансового состояния банка на основе отчетности, а также иных источников официальной информации о деятельности банка [20].

Последняя из целей проведения анализа заключается в том, чтобы выявить у банка проблемы которые формируются на ранних стадиях. Результаты анализа

обязаны использоваться при определении режима надзора, включая принятие решения о целесообразности проведения инспекционных проверок банков и определении их тематики, а также характера применяемых к банкам мер надзорного реагирования.

Анализ проводится с помощью программного комплекса «Анализ финансового состояния банка» и на основании:

- использования системы показателей, характеризующих деятельность банка и виды принимаемых рисков с выявлением взаимосвязи между показателями;
- изучения факторов изменения этих показателей и величин принимаемых рисков;
- сравнения полученных показателей со средними показателями по группе однородных банков.

Проводя анализ, решается немаловажная задача о получении достоверной информации о финансовом положении банка, о его существующих тенденциях изменения и прогноза на перспективу до одного года.

Основная часть методик, представленных в экономической литературе, основывается преимущественно на финансовой отчетности как основном источнике получения информации о деятельности банка и включает, преимущественно, количественные показатели. В свою очередь, методики, которые используют рейтинговые агентства и консалтинговые компании содержат, как правило, не только финансовые показатели, но и показатели рыночных позиций банка (имидж, доля рынка, клиентская база, географическая структура, специализация) и качества банковского менеджмента, что в целом позволяет отражать как количественные, так и качественные характеристики банковской деятельности.

В целом, изучение методик оценки конкурентоспособности банков, представленных в экономической литературе, позволяет выделить ряд их основных недостатков (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Основные недостатки методик оценки конкурентоспособности банков

Недостаток	Характеристика
Учет ограниченного числа факторов	Многие методики основываются на внутренней информации и не учитывают состояние внешней среды
Нерепрезентативный состав показателей	Ряд методик сводится к оценке лишь количественных характеристик банковской деятельности и не отражает ее количественные характеристики. Количественные характеристики в некоторых случаях представлены только абсолютными показателями, которые являются наименее информативными, поскольку усложняют сравнение различных по величине банков по эффективности их функционирования. В методиках, включающих качественные показатели, характеризующие неколичественные характеристики банка, данные показатели зачастую являются неконкретными и представляются в виде ответа на вопросы анкеты
Субъективный характер	Включение в методики качественных показателей предполагает использование экспертных оценок, что обуславливает в определенной степени их субъективность. Такая же ситуация возникает при использовании интегральных индикаторов конкурентоспособности банка, когда экспертные оценки используются для определения значимости вклада частных показателей в интегральный
Статичность	Методики, строящиеся на применении данных за один период, позволяют оценить текущее состояние конкурентоспособности банка, но не отражают динамику этого состояния
Нетранспарентность	Закрытый характер некоторых методик не позволяет понять принцип расчета результатов оценки конкурентоспособности банков
Ограниченность применения	Методики, базирующиеся на конфиденциальной информации, не могут быть применены всеми заинтересованными субъектами рынка

С учетом определенных в таблице 1.1 недостатков становится актуальным поиск методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка, которая могла бы в достаточной степени минимизировать данные недостатки.

Проведенное исследование общего комплексного подхода к оценке конкурентоспособности предприятий можно рассмотреть методику оценки конкурентоспособности банка, которая предполагала бы использование интегрального индикатора, представленного как композиция системы частных критериев.

В отличие от набора частных показателей, использование интегрального показателя позволяет получить комплексное представление о конкурентоспособности банка. В то же время использование частных индикаторов способствует выявлению как преимущественных, так и критических позиций банка по отдельным направлениям его деятельности, что необходимо для формирования механизма повышения конкурентоспособности банка.

Структурно-логическая схема формирования критериев и показателей конкурентоспособности банков представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структурно-логическая схема формирования критериев и показателей конкурентоспособности коммерческого банка

Рассмотренная общая схема используется для разработки методики интегральной оценки конкурентоспособности банка путем конкретизации содержания основных этапов и методических приемов применительно к целям и объекту исследования (рисунок 1.2).

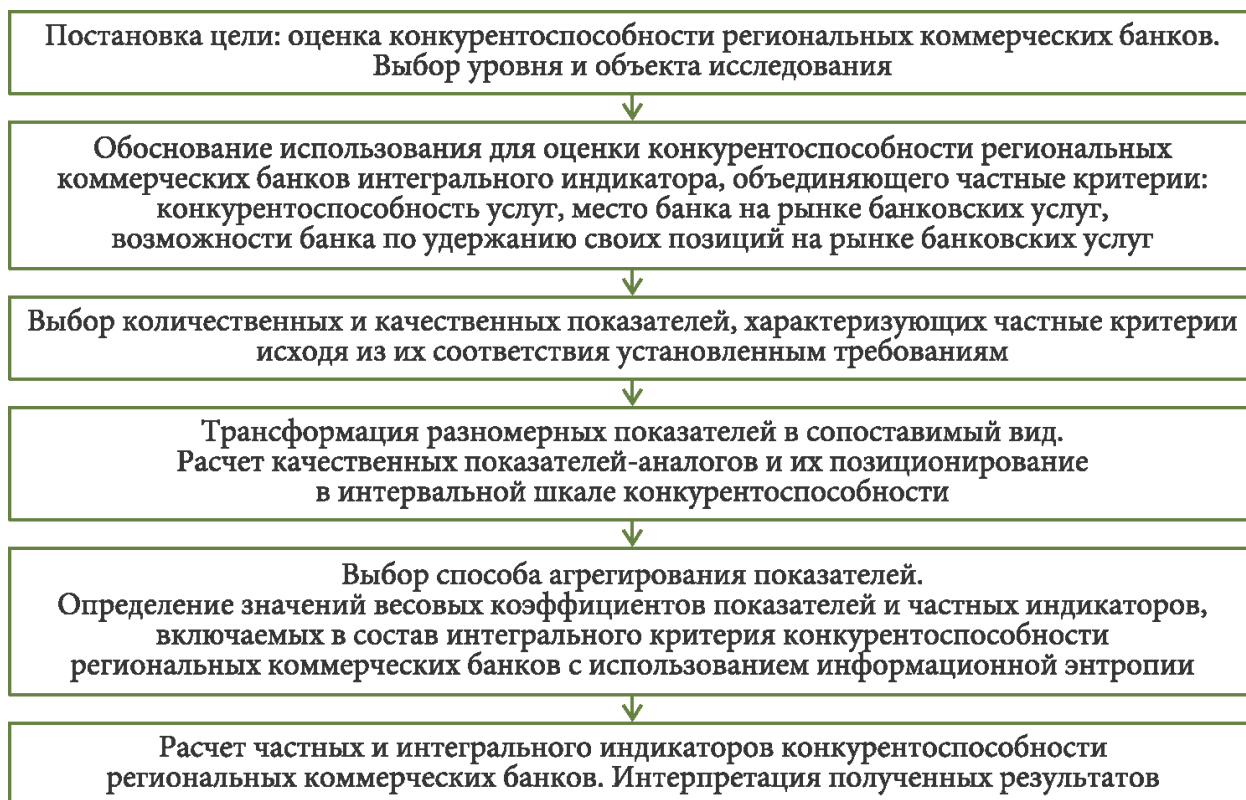


Рисунок 1.2 – Алгоритмизированная методика интегральной оценки конкурентоспособности региональных коммерческих банков

В рамках такой методики итоговая комплексная интегральная оценка банка должна учитывать важнейшие факторы и критерии, формирующие его конкурентоспособность, и при этом отражать оценки основных укрупненных групп параметров. Для такого анализа частные критерии могут быть выражены рядом количественных и качественных показателей. Последние должны наиболее точно и полно отражать количественные и качественные характеристики конкурентоспособности банка, поскольку от того, насколько показатели адекватно выражают сущность изучаемых явлений, зависят результаты оценки.

В соответствии с данной методикой сопоставимость всех показателей достигается путем перевода их в качественные аналоги и приведения к общему основанию. Такой подход обеспечит достижение того, что все характеристики получат свое значение. При этом с изменением характеристик во времени и, соответственно, с изменением их значимости используемый подход позволит адекватно отражать происходящие изменения.

Таким образом, отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них. Основной причиной этого факта является недостаточно четко определяемое большинством экономистов понятие конкурентоспособности предприятия и критериев оценки этого показателя. Далее рассмотрим особенности управления и повышения конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

#### 1.4 Место конкурентоспособности в экономической безопасности банка

В научной литературе представлены различные трактовки понятия «экономическая безопасность».

По мнению Фатуева В. А. и Бакаева М. А., «экономическая безопасность представляет собой совокупность внутренних и внешних условий, благоприятствующих эффективному динамичному росту национальной экономики, ее способности удовлетворять потребности общества, государства, индивида, обеспечивать конкурентоспособность на внешних рынках, гарантирующую от разливного рода угроз и потерь» [23].

И. Н Сторожук дает следующее определение - «экономическая безопасность - это такое состояние экономики и институтов власти, при которой обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, социально направленное развитие страны в целом, достаточный оборонный потенциал даже при наиболее неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов» [26].

Основу обеспечения экономической безопасности современного коммерческого банка составляет его финансовая стабильность, являющаяся следствием действия системы институционально-управленческих, организационно-технических и информационных мер, направленных на обеспечение воспроизводственно-устойчивого режима функционирования банка, защиту его прав и интересов, рост уставного капитала, повышение ликвидности

активов, сохранность финансовых и материальных ценностей, а также на обеспечение возвратности кредитов [9].

Несмотря на некоторые различия определений, можно выделить два важнейших признака экономической безопасности: устойчивость и прогрессивное развитие. Представляется, что они являются базовыми для определения уровня экономической безопасности в условиях развивающейся рыночной экономики.

Экономическая безопасность как понятие отражает определенное состояние ее объекта. Как категория экономическая безопасность представляет собой систему экономических отношений между субъектами по поводу обеспечения условий функционирования и развития объектов экономической безопасности [21].

Анализ существующих взглядов позволил дать следующее определение понятию «экономическая безопасность».

- для банковской системы это обеспечение такого развития коммерческих банков, при котором создавались бы необходимые условия и ресурсы для их социально-экономической стабильности и развития, сохранения целостности и единства банковской системы, успешного противостояния внутренним и внешним угрозам в целом и по конкретному банку в частности;

- для коммерческого банка это состояние функционирования банка, при котором обеспечивается защищенность от внешних и внутренних угроз, а также сохраняется и наращивается финансовый потенциал, используемый для решения его стратегических целей и задач.

Основными целями обеспечения безопасности банка являются:

1. Обеспечение нормального функционирования, сохранения и воспроизводства имущества, других объектов гражданских прав и инфраструктуры банка, достижения банком уставных целей;

2. Обеспечение защиты экономических прав физических и юридических лиц в сфере банковской деятельности;

3. Укрепление банковской системы, финансовой, экономической и национальной безопасности России.



Важнейшим условием для поддержания экономической безопасности коммерческих банков является своевременное выявление угроз, связанных с потерей позиций их на рынке, и выбор тех направлений их развития, которые обеспечивают устойчивое позиционирование на рынках банковских услуг.

Формирование концепции экономической безопасности кредитных организаций, способствует выбору основных характеристик и индикаторов их развития, объективно характеризующих финансовое состояние, финансовую устойчивость и способность к развитию банковского сектора экономики.

Под концепцией экономической безопасности кредитных организаций следует понимать совокупность информационных потоков, формируемых в процессе работы кредитных организаций, направленных на выполнение функций эффективного управления их в целях повышения конкурентоспособности, как на внешнем, так и на внутреннем рынке страны, отвечающих стандартам экономической безопасности [17].

Исходя вышесказанного, можно отметить, что экономическая безопасность банковской системы зависит от нескольких факторов:

- уровень конкуренции между банковскими учреждениями;
- качество банковского надзора;
- экономическая и политическая стабильность;
- уровень зависимости банковской системы страны от внутренних и внешних источников финансирования;
- стабильность национальной валюты.

В структуре экономической безопасности влияние ее составляющих можно расположить в следующем порядке: финансовая, информационная, инвестиционная, инновационная, ценовая, валютная. Особое внимание следует уделять обеспечению финансовой стабильности, а также влиянию на уровень экономической безопасности коммерческого банка информационной безопасности.

Основу обеспечения экономической безопасности современного коммерческого банка составляет его финансовая стабильность, являющаяся следствием действия системы институционально-управленческих, организационно-технических и информационных мер, направленных на обеспечение воспроизводственно-устойчивого режима функционирования банка, защиту его прав и интересов, рост уставного капитала, повышение ликвидности активов, сохранность финансовых и материальных ценностей, а также на обеспечение возвратности кредитов.

Финансовая стабильность – основное условие способности банка осуществлять самостоятельную финансово-экономическую деятельность в соответствии со своими интересами.

Угрозы финансовой стабильности порождаются в основном кражей материальных ценностей, финансовых средств, высоким уровнем развития мошенничества, фальсификацией финансовых документов.

Коммерческие банки в своей работе интенсивно используют компьютерные технологии для обработки и передачи большого объема информации, компьютерные системы банков работают в корпоративных и глобальных компьютерных сетях, сетевые технологии все шире используются для обмена информацией.

Поэтому важным вопросом в обеспечении экономической безопасности коммерческого банка является устранение угроз внешнего характера, особенно это касается информационной безопасности системы.

Для стабильной работы и эффективного развития коммерческого банка, необходимо сформировать устойчивую систему экономической безопасности с помощью выявления основных угроз (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Факторы, влияющие на конкурентоспособность и экономическую безопасность банка

В состав первоочередных проблем защиты банковской деятельности от угроз внешнего и внутреннего характера входят: поддержание бесперебойного обеспечения финансовыми ресурсами и информацией, охрана имущества и персонала коммерческого банка, создание средств и механизмов защиты банковской системы и снижение информационных угроз. Итак, экономическая безопасность банка представляет собой совокупность факторов и элементов, связанных с деятельностью различных субъектов банковской деятельности коммерческого банка во внутренней и внешней среде, которые находятся в постоянном взаимодействии и способны менять как свои особенные черты, так и степень, и формы воздействия на экономическую устойчивость банка.

Подводя итог, можно сказать, что экономическая безопасность коммерческих банков и ее обеспечение для банковской системы является одной из

важных задач. Это обусловлено тем, что банковская деятельность всегда связана с наличием большого спектра внутренних и особенно внешних угроз. Особое место в построении системы экономической безопасности коммерческого банка занимают информационные потоки. Безопасность банка также во многом зависит от экономических и политических реалий в стране и мире, от конкурентоспособности банка, от работы персонала банка и от банковского надзора.

## 2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПАО КБ «УБРиР» И ОЦЕНКА ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

### 2.1 Общая характеристика ПАО КБ «УБРиР»

Уральский Банк Реконструкции и Развития зарекомендовал себя на рынке как надёжный финансовый партнёр. Он входит в топ-30 крупнейших банков России, а также в топ-100 наиболее надежных кредитных организаций страны.

Банк был основан в 1990 году, но в то время организация имела другое название «Корпоративный банк развития и кооперации». Компания получила лицензию на осуществление банковской деятельности от Центрального банка Российской Федерации № 429 от 16 августа 2012 года. Уже в 2012 году количество сотрудников банка достигло 4894 человека, но это не предел, так как число сотрудников постоянно возрастает.

На сегодняшний день под логотипом Уральского Банка Реконструкции и Развития функционируют 13 филиалов Российской Федерации. Логотип компании за все время существования менялся всего лишь один раз в 2012 году.

Главный офис финансовой организации расположен в Свердловской области, в городе Екатеринбург по адресу: улица Сакко и Ванцетти, 67

Реквизиты банка:

Наименование: Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» (ПАО КБ «УБРиР»)

Корр. счет: 30101810900000000795

ИНН: 6608008004

БИК: 046577795

КПП: 667101001

ОГРН: 1026600000350

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации,

Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации», Федеральным законом «Об акционерных обществах» и другими федеральными законами, а также иными правовыми актами Российской Федерации, нормативными актами Банка России и настоящим Уставом.

Банк является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Банк несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Банк не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Акционерами Банка могут быть юридические и (или) физические лица.

Органами управления Банка являются:

- общее собрание акционеров;
- наблюдательный совет;
- президент – председатель правления – единоличный исполнительный орган;
- правление – коллегиальный исполнительный орган.

Сведения об основных акционерах ПАО КБ «УБРИР», имеющих долю свыше 1 % в уставном фонде, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Акционеры ПАО КБ «УБРИР», имеющие долю в уставном фонде банка свыше 1 %

Акционер	Адрес	Доля в уставном капитале (%)
Алтушкин Игорь Алексеевич Гражданство - Российская Федерация	Россия, г. Екатеринбург	29,9999
Печененко Владимир Владимирович Гражданство - Российская Федерация	Россия, г. Москва	19,9989
Семкин Александр Владимирович Гражданство - Российская Федерация	Россия, г. Екатеринбург	19,9989

## Окончание таблицы 2.1

Скубаков Сергей Вадимович Гражданство - Российская Федерация	Россия, г. Екатеринбург	15,8656
Гайворонская Ирина Николаевна Гражданство - Российская Федерация	Россия, г. Екатеринбург	13,2763

Основной целью деятельности Банка является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Осуществление банковских операций производится на основании специального разрешения (лицензии) Банка России в порядке, установленном Федеральным законом "О банках и банковской деятельности".

ПАО КБ «УБРиР» имеет следующие лицензии на осуществление банковской деятельности:

- Генеральная лицензия на осуществление банковских операций, выданная Банком России, № 429 от 06.02.2015 г. – бессрочно;
- Лицензия на осуществление банковских операций с драгоценными металлами, выданная Банком России, № 429 от 06.02.2015 г. – бессрочно;
- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление дилерской деятельности, выданная ФКЦБ России, № 166-03591-010000 от 07.12.2000 г. – бессрочно;
- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской деятельности, выданная ФКЦБ России, № 166-03488-100000 от 07.12.2000 г. – бессрочно;
- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление депозитарной деятельности, выданная ФКЦБ России, № 166-04114-000100 от 20.12.2000 г. – бессрочно;
- Лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами, выданная ФКЦБ России, № 166-03684-001000 от 07.12.2000 г. – бессрочно;

– Лицензия на осуществление деятельности в области криптографической защиты информации, выданная Управлением ФСБ РФ по Свердловской области, № 0007857 от 08.04.2015 г. – бессрочно;

– Лицензия на осуществление работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну, выданная Управлением ФСБ РФ по Свердловской области, № 0077297 от 16.06.2015 г. – до 19.02.2019 г.;

– Генеральная лицензия на экспорт золота, выданная Министерством промышленности и торговли РФ, № 092RU17002010663 от 15.12.2017 г. – по 14.12.2018 г.;

– Генеральная лицензия на экспорт серебра, выданная Министерством промышленности и торговли РФ, № 092RU17002004417 от 22.05.2017 г. – по 21.05.2018 г [24].

Деятельность ПАО КБ «УБРиР» осуществляется на основании лицензии № 429, в соответствии с которой банк совершает следующие банковские операции:

– привлекает денежные средства физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определённый срок);

– размещает привлеченные во вклады (до востребования и на определённый срок) денежные средства физических и юридических лиц от своего имени и за свой счёт;

– открывает и ведёт банковские счета физических и юридических лиц;

– осуществляет переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

– инкассирует денежные средства, векселя, платёжные и расчётные документы, осуществляет кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

– осуществляет куплю-продажу иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

– привлекает во вклады и размещает драгоценные металлы;

– выдает банковские гарантии;



– осуществляет переводы денежных средств без открытия банковских счетов, в том числе электронных денежных средств (за исключением почтовых переводов).

В соответствии с лицензиями профессионального участника рынка ценных бумаг, выданными Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг без ограничения срока действия, ПАО КБ «УБРИР» осуществляет следующие виды деятельности: депозитарную, брокерскую, дилерскую и доверительное управление.

Публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития» 18 ноября 2004 года включено в реестр банков, состоящих на учете в системе обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации, под номером 190 (свидетельство Государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов»).

ПАО КБ «УБРИР» занимает лидирующие позиции на финансовом рынке Российской Федерации. Среди 520 финансовых организаций активы банка занимают 40 рейтинговое место, а по количеству выдаваемых кредитов 69 место. На 19 месте он находится по количеству вкладов, которые клиенты хранят в банке. В рейтинги надежности финансовых компаний банк находится на 42 месте по объему его собственных активов.

Банк является победителем конкурса «За успешное развитие бизнеса в Сибири» и победителем местного конкурса «Лидер бизнеса», а также имеет множество наград за заслуги.

ПАО КБ «УБРИР» регулярно предоставляет своим клиентам в пользование все новые и новые финансовые продукты и услуги. Для участников тендеров предоставляются специальные условия и гарантии.

Уральский Банк Реконструкции и Развития является динамично развивающейся компанией, которая стремится предложить каждому клиенту оптимальные условия для сотрудничества. Внимательные сотрудники объяснят человеку все тонкости взаимодействия с банком. Служба клиентской поддержки поможет в разрешении неожиданно возникших вопросов.

## 2.2 Организационная структура банка

Существует два основных типа организационной структуры для коммерческих банков Российской:

1. Современные филиальные банки используют дивизиональную организационную структуру;

2. Филиалы крупных банков и банки, не имеющие филиалов, относятся к линейно-функциональной организационной структуре.

Линейно-функциональная организационная структура заключается в том, что деятельность банка подразделяется между службами, исполняющими строго регламентированные функции, выполнение которых будет достижением целей менеджмента.

Дивизиональная организационная структура намеривает деление банковской деятельности в соответствии с видами предложенной банковской продукции, группами потребителей или по региональным признакам.

Линейно-функциональная структура строится по принципу, когда на каждую из функций – линейную или штабную – формируется система служб, пронизывающая сверху донизу весь банк.

В дивизиональной структуре эти службы устанавливаются на уровне производственных отделений. Рассмотрим, чем различаются две организационные структуры в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Сравнение линейно - функциональной и дивизиональной организационной структуры

Линейно-функциональная	Дивизиональная
Стабильность – наиболее эффективны в стабильной среде	Гибкость – наиболее эффективны в динамичной среде

## Окончание таблицы 2.2

Экономия на управленческих расходах	Оперативность принятия решений
Специализация и компетентность	Междисциплинарный подход
Быстрое решение несложных проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки и технологии
Ориентация на ценовую конкуренцию	Ориентация на неценовую конкуренцию

Публичное акционерное общество «Уральский Банк Реконструкции и Развития» использует в своей деятельности линейно-функциональную организационную структуру (рисунок 2.1).

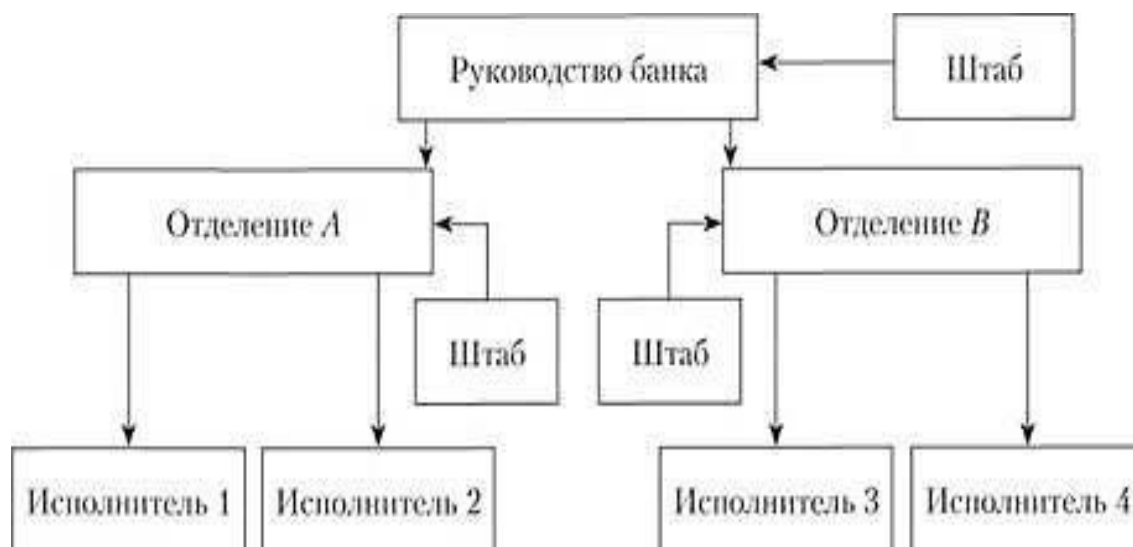


Рисунок 2.1 - Организационная структура

В руководство филиалом Публичного акционерного общества «Уральского Банка Реконструкции и Развития» входят:

- директор;
- заместитель директора;
- главный бухгалтер;
- заместитель главного бухгалтера.

Также в банке существует множество отделов, таких как:

- ✓ кредитный отдел;
- ✓ операционный отдел;
- ✓ юридический отдел;
- ✓ отдел учета и отчетности;
- ✓ отдел продаж банковских услуг;
- ✓ сопровождения информационных систем;
- ✓ отдел кадров;
- ✓ касса;
- ✓ отдел службы безопасности;
- ✓ управления проблемными кредитами (отдел взыскания задолженности).

### 2.3 Структура и описание предлагаемых услуг

Приоритетными направлениями деятельности ПАО КБ «УБРИР» являются предложение широкого спектра банковских розничных продуктов и услуг населению и субъектам предпринимательства. Ключевыми задачами ПАО КБ «УБРИР» являлись сохранение тенденции роста кредитного и депозитного портфеля, совершенствование клиентского обслуживания. В течение года существенно модернизировал и расширил продуктовый ряд, заняв ключевые рыночные позиции по целому ряду секторов.

ПАО КБ «УБРИР» предлагает своим клиентам привлечь свободные денежные средства в депозиты на самых выгодных и гибких условиях.

Банк предоставляет возможность получить максимальный доход, самостоятельно определить сроки размещения для совершения расходных операций по счету и т. д. Тарифы и условия в банке формируются с учетом специфики и динамики развития бизнеса клиента.

Выбор депозита должен быть сделан с точки зрения планирования расходов компании. Как правило, классические депозиты с длительным сроком размещения

предполагают самый высокий доход по рынку. Так, если в ближайшее время не планируется пускать свободные средства в оборот, имеет смысл оформить депозит, который гарантирует максимальную доходность. Если же при размещении средств необходима свобода действий, в банке возможны депозиты с небольшим сроком размещения (от 1 дня) и гибкой системой совершения расходных операций с достойным уровнем дохода.

Рассмотрим виды предлагаемых депозитов ПАО КБ «УБРиР»:

1. Вклад «Доходный» - это депозит с высокой процентной ставкой и довольно выгодными условиями привлечения денег. Вклад можно открыть через интернет с минимальной суммой 1 000 рублей и сроком 1500 дней, а также можно открыть в офисе банка с минимальной суммой 50 000 рублей и сроком 50 месяцев. На протяжении срока вклада ставки различны, проценты начисляются ежемесячно. Их можно капитализировать, увеличивать сумму депозита и, соответственно, доход, или снимать.

2. Вклад «Мобильный» - это депозит для физических лиц, его можно оформить в офисе банка, в банкомате и через интернет. Вклад открывается в офисе банка с минимальной суммой 50 000 рублей, а через интернет с минимальной суммой 1 000 рублей. Срок составляет 210 дней. Условия вклада позволяют снимать деньги со счета и пополнять вклад без ограничений. Проценты начисляются ежемесячно, их можно капитализировать, увеличивать сумму депозита и, соответственно, доход, или снимать для использования.

3. Вклад «Накопительный» - это депозит для физических лиц с зафиксированной процентной ставкой на год, что позволяет получать высокие доходы на долгие сроки. Вклад открывается в офисе банка с минимальной суммой 50 000 рублей и через интернет с минимальной суммой 1 000 рублей. Срок составляет 390 или 540 дней. Проценты начисляются ежемесячно, их можно капитализировать, увеличивать сумму депозита и, соответственно, доход, или снимать для использования. Условия депозита разрешают также пополнять счет, но только в первые 390 дней. А если подключить пакет услуг «Все под контролем»,

то можно также снимать не только набежавшие проценты, но и средства самой суммы депозита. Так же есть и минусы у этого депозита. При досрочном расторжении депозитного договора проценты пересчитываются по ставке «До востребования», а ранее выплаченный доход вычитается из основной суммы. Так что, досрочно деньги лучше не снимать.

4. Вклад «Мультивалютный» - это депозит для физических лиц, который можно открыть сразу в трех валютах и получать дополнительный доход за счет курсовой разницы. Пропорции валют можно менять. Вклад открывается на 210 дней с возможной пролонгацией. Минимальная сумма вклада составляет 50 000 рублей / 300 долларов США / евро. Проценты начисляются каждые 30 дней, их можно капитализировать, увеличивать сумму депозита и, соответственно, доход, или снимать. Пополнение депозита и снятие процентов производится только в кассах банка. При досрочном расторжении договора, ранее капитализированные проценты сохраняются.

5. Вклад «До востребования» - это депозит специально предназначенный для зачисления пенсий, пособий, социальных выплат и открывается в рублях, с ежеквартальной выплатой и капитализацией. Особенностью депозита является то, что срок его не ограничен. Проценты начисляются каждый квартал. Деньги капитализируются, но потом их можно снимать. Если депозит используется для зачисления пенсий, то пополнять его самостоятельно нельзя. Но при использовании вклада для прочих зачислений пополнение возможно без каких-либо ограничений.

Ипотекой называют залоговую недвижимость, которая является финансовым обеспечением для человека, имеющего долговые обязательства перед банком. В случае, если заемщик не будет выплачивать ее, УБРИР имеет полное право продать залоговую недвижимость в счет погашения займа.

Уральский Банк Реконструкции и Развития представляет пять различных программ ипотечного кредитования.

Квартира в новостройке - процентная ставка данной программы составляет от 10,8 %, но есть один минус, ставка повышается на один процент до момента оформления всех документов на приобретенное имущество.

Готовое жилье - процентная ставка этой программы также составляет от 10,8 %. При данном виде ипотеки банк берет в залог только саму недвижимость.

Ипотека с привлечением материнского капитала – процентная ставка от 10,8 %, до завершения строительства ставка повышается на 1 пункт. Если заемщик использует материнский капитал, он может не платить первоначальный взнос и оформить кредит на всю сумму жилья.

Рефинансирование – это программа используется, если клиента не устроили условия кредита в предыдущем банке, и он переходит на условия ПАО КБ «УБРИР». Размер ссуды, которую вы можете получить на перекредитование, составляет 85 % от рыночной стоимости залоговой недвижимости под процентную ставку в 10,8 % годовых. Правда, до того момента, когда недвижимость будет передана под обеспечение банка, придется оплачивать ипотеку с повышенной на один пункт процентной ставкой.

Кредит под залог недвижимости – эта программа дает возможность воспользоваться ипотечным кредитом при условии наличия залоговой недвижимости. Сотрудники банка не отслеживают, на какие цели будут направлены денежные средства.

Уральский банк реконструкции и развития, предлагает потребительские кредиты как с обеспечением залога, под поручительство, так и без обеспечения, также в программе банка есть кредиты для пенсионеров, автокредит и кредит под залог недвижимости. Кредит наличными от ПАО КБ «УБРИР» помогают решить финансовые затруднения в кратчайшие сроки. Банк предлагает 8 программ кредитования. Предлагаемые программы отличаются условиями кредитования, процентными ставками и срокам кредитования. Процентные ставки кредитов начинаются от 17 %. Минимальная сумма кредита от 5000 рублей на срок до 10 лет.

В ПАО КБ «УБРИР» есть множество видов автокредитования.

Автокредит «Открытый»- является одним из самых востребованных предложений банка. Условиями данного кредита являются: ставка от 17 % годовых, сумма от 50 тысяч до 1 миллиона рублей сроком до семи лет.

Автокредит «Пенсионный» - для людей пенсионного возраста. У данного кредита существует ряд требований, одно из которых, возраст на момент погашения не должен превышать 75 лет. Размер предоставляемой ссуды и сроки кредитования рассчитываются в индивидуальном порядке, так как зависят от уровня дохода потенциального заемщика. Если привлечь поручителя и обеспечить залог, то можно увеличить сроки выплат.

Автокредит «Наличными» – данный вариант хорош для тех, кто собирается приобрести поддержанную машину или новое авто в автосалоне, где предоставляют скидки при оплате наличными. Обычно другие банки отказываются выдавать такие кредиты или применяют к ним жесткие условия, так как в большинстве такие кредиты используют не по назначению и есть высокий риск безвозвратного кредита.

Автокредит «Для сотрудников банка» - ПАО КБ «УБРИР» предоставляют довольно выгодные условия для сотрудников банка, они имеют возможность оформить кредит ниже рыночной ставки от 12% годовых. Для получения автокредита им потребуется только заключить договор, имея при себе паспорт и водительское удостоверение.

«Автомобиль в лизинг для бизнеса». Каждому предпринимателю для ведения успешного бизнеса необходимо транспортное средство, но учитывая высокие цены на автомобили, их предпочитают приобретать в лизинг. ПАО КБ «УБРИР» предоставляет два вида автолизинга: для легковых и грузовых автомобилей. Суть лизинга на легковой автомобиль заключается в том, что заемщик берет в аренду на определенный срок транспортное средство, которое после окончания срока переходит в его собственность. Лизинг на грузовой транспорт представляет собой рассрочку платежа, которая зависит от финансового положения клиента, оформляется сроком до трех лет.



Уральский банк реконструкции и развития предоставляет возможность приобрести дебетовую, кредитную или зарплатную пластиковую карту. Кроме пластиковой, можно оформить виртуальную карту, которая предназначена для покупок в интернете.

Кредитная карта «120 дней без процентов» - это единственная карта, которая предоставляется клиентам на период 120 дней с лимитом от 30 000 до 300 000 рублей. Приятными условиями данной карты является кэшбэк на все покупки в размере 1% и бесплатное обслуживание. Сумма кэшбэка не имеет ограничений. Ставки по кредитной карте находятся в стандартном диапазоне, предлагаемом большинством банков:

- 0% в льготный период;
- 29% со справкой о доходах;
- 31% без справки о доходах.

Также у данной карты есть и минусы. Через 30 дней после совершения покупки необходимо внести 3% от израсходованной суммы и так каждый последующий месяц. Итого за 120 дней грейс-периода приходится трижды вносить минимальный платеж в размере 9% от суммы задолженности – только в этом случае к долгу будет применяться нулевая ставка. Если же условия пользования картой будут нарушены – кредит обойдется в 29-31%.

Дебетовая карта «Максимум» предлагается банком в двух вариантах – VISA Classic и VISA GOLD. Обе карты предназначены для хранения денег и функционируют как депозит. На остаток свыше 20 000 рублей начисляется от 4,5% до 6,7% годовых. Есть и ограничение, если остаток больше 350 000 рублей, проценты начисляются только в пределах этой суммы, по ставке, как уже было указано раньше. По карте предусмотрено бесплатное обслуживание, кроме того при соблюдении порогового уровня трат будет выплачен небольшой дополнительный бонус, который составляет от 120 до 240 рублей в месяц в зависимости от вида карты. Также по карте начисляется кэшбэк от 1 до 10% за покупки.

Дебетовая карта «Доходная карта «Мир» - это карта, предназначенная для пенсионеров. На карту может зачисляться пенсия, а на остаток по карте начисляться дополнительный доход в размере 3,75%. Также, можно открыть вклад, рассчитываться картой и получать кэшбэк от 0,5-5%. Выпуск при оформлении и обслуживание карты бесплатное.

Также ПАО КБ «УБРиР» предлагает выпуск зарплатных карт в рамках корпоративных зарплатных проектов с организациями. «Пластик» предлагаются в трех вариантах –VISA, MasterCard и МИР. Каждая платежная система регулярно разрабатывает специальные предложения для держателей своих карт, что позволяет сэкономить на покупке некоторых видов товаров или получить бонусы.

#### 2.4 Анализ бухгалтерского баланса ПАО КБ «УБРиР»

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса отражает динамику и структуру всех активов, пассивов и источников собственных средств организации. Проанализируем бухгалтерский баланс ПАО КБ «УБРиР», анализируемым периодом будут являться 2017 и 2018 годы (таблица 2.3).

Абсолютное отклонение = Показатель текущего года – Показатель предыдущего года;

Темп прироста = Абсолютное отклонение/Показатель предыдущего года.

Таблица 2.3 - Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

Номер строки	Наименование статьи	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
I. АКТИВЫ					
1	Денежные средства и их эквиваленты	5 013 136	5 543 328	530 192	10,58

Продолжение таблицы 2.3

2	Средства в центральных банках	13 823 918	8 535 336	-5 288 582	-38,26
2.1	Средства в Центральном банке РФ	13 823 918	8 535 336	-5 288 582	-38,26
2.1.1	Обязательные резервы	2 404 744	1 814 490	-590 254	-24,55
3	Средства в кредитных организациях	4 637 495	11 735 140	7 097 645	153,05
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль и убыток, в том числе:	2 554 474	9 918 808	7 364 334	288,29
5	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, переданные без прекращения признания	2 082	54 290 567	54 288 485	2 607 516
6	Кредиты (займы) и дебиторская задолженность, в том числе:	163 820 313	150 829 902	-12 990 411	-7,93
6.1	Кредиты кредитным организациям	32 380 410	18 306 981	-14 073 429	-43,46
6.2	Кредиты юридическим лицам (не являющимся кредитными организациями) и физическим лицам	131 439 903	132 522 921	1 083 018	0,82
7	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	51 741 865	15 827 364	-35 914 501	-69,41
8	Инвестиции в дочерние, зависимые и иные организации-участники банковской группы	223 469	2 115 989	1 892 520	846,88
9	Инвестиции, удерживаемые до погашения	0	0	0	0
10	Основные средства и материальные запасы	10 113 935	13 440 349	3 326 414	32,89
10.1	Инвестиционное имущество	1 063 777	1 239 270	175 493	16,5
11	Гудвил и нематериальные активы	635 580	661 998	26 418	4,16
12	Налоговые активы	1 079 532	1 664 520	584 988	54,19
12.1	Отложенные налоговые активы	694 080	1 323 115	629 035	90,63
13	Прочие активы	87 439 105	29 208 968	-58 230 137	-66,6
14	Активы и группы активов, предназначенные для продажи	1 900 855	2 106 574	205 719	10,82
15	Всего активов	342 983 677	305 878 843	-37 104 834	-10,82
II. ПАССИВЫ					



Продолжение таблицы 2.3

16	Кредиты, депозиты и прочие средства центральных банков	0	0	0	0
16.1	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка РФ	0	0	0	0
17	Средства кредитных организаций	36 419 945	61 276 932	24 856 987	68,25
18	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	231 574 637	228 310 695	-3 263 942	-1,41
18.1	Вклады физических лиц	182 197 274	180 794 155	-1 403 119	-0,77
19	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль и убыток, в том числе:	19 504	3 726	-15 778	-80,9
20	Выпущенные долговые обязательства	8 044 224	2 438 337	-5 605 887	-69,69
21	Налоговые обязательства	210 485	615 092	404 607	192,22
22	Обязательства, включенные в группу выбытия, предназначенные для продажи	0	0	0	0
23	Прочие обязательства	51 500 978	2 178 063	-49 322 915	-95,77
24	Резервы на возможные потери	151 077	215 696	64 619	42,77
25	Всего обязательств	327 920 850	295 038 541	-32 882 309	-10,03
<b>III. КАПИТАЛ</b>					
26	Средства акционеров (участников), в том числе включенные:	3 004 393	3 004 393	0	0
26.1	в базовый капитал	3 004 393	3 004 393	0	0
26.2	в добавочный капитал	0	0	0	0
27	Эмиссионный доход	1 000 217	1 000 000	-217	-0,02
28	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0	0	0
29	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	313 323	367 943	54 620	17,43
30	Переоценка основных средств и нематериальных активов	68 339	67 500	-839	-1,23
31	Переоценка активов и обязательств участников группы – нерезидентов	42	145	103	245,24

### Окончание таблицы 2.3

32	Переоценка активов или групп активов, предназначенных для продажи	0	0	0	0
33	Прибыль (убыток)	8 706 414	4 427 923	-4 278 491	49,14
33.1	Прибыль (убыток) за отчетный период	-1 556 294	-4 282 615	-2 726 321	175,1
34	Прочие компоненты в составе капитала	1 972 181	1 972 398	217	0,01
34.1	Финансовые инструменты, включенные в компоненты капитала	0	0	0	0
35	Доля малых акционеров (участников) в составе капитала	0	0	0	0
36	Всего источников собственных средств группы и малых акционеров (участников)	15 064 909	10 840 302	-4 224 607	-28,04

Источник: <http://www.cbr.ru>

По данным таблицы можно сделать вывод, что общая сумма пассивов ПАО КБ «УБРиР» уменьшилась на 32 882 309 тыс. рублей, это показывает деятельность банка с отрицательной стороны. Причиной уменьшения суммы пассивов стало снижение вкладов клиентов, которые не являются кредитными организациями, сумма их разницы с предыдущим годом составила 3 263 942 тыс. рублей. Также на уменьшение пассивов повлияло падение выпущенных долговых обязательств, которые снизились на 69,69%, что в денежном выражении составило 5 605 887 тыс. рублей. Но в большей степени на уменьшение повлияли прочие обязательства, которые снизились на 49 322 915 тыс. рублей, что в сравнение с предыдущим годом меньше на 95,77%. Исходя из этого, можно сказать, что динамика обязательств банка отрицательная, это повлияет на то, что банку в дальнейшем будет не выгодно размещать денежные средства.

Источники собственных средств банка снизились на 28,04%, что в сумме составило 4 224 607 тыс. рублей. Главной причиной снижения является прибыль (убыток). В 2017 году прибыль банка была равна 8 706 414 тыс. рублей, а в 2018

году прибыль стала на 4 224 607 тыс. рублей меньше. В результате динамика собственных средств тоже является отрицательной.

Активы уральского банка реконструкции и развития также снизились на 91 395 401 тыс. рублей (на 26,65%). В рамках активов банка следует обратить внимание и проанализировать доходный портфель, в который входят активы, приносящие банку доход. Отрицательную динамику активов отражают: средства в Центральных банках, кредиты и дебиторская задолженность, финансовые активы, предназначенные для продажи и прочие активы. По сравнению с 2017 годом в текущем году средства в Центральных банках снизились на 38,26%, кредиты и дебиторская задолженность на 7,93%, финансовые активы, предназначенные для продажи на 69,41%, а также снизились и прочие активы на 66,6%. Такое снижение активов может привести к уменьшению доходов и неустойчивой деятельности банка.

По результатам анализа можно сделать вывод, что доходные активы приносят наименьший доход, так как по сравнению с предыдущим годом они снижаются. Доход банку приносят проценты от выданных ссуд, а именно кредиты юридическим и физическим лицам, они в 2018 году увеличились на 1 083 018 тыс. рублей, что на 0,82 % больше чем 2017 году. Банк поддерживает ликвидность за счет небольших доходов.

## 2.5 Анализ финансовых результатов ПАО КБ «УБРИР»

Проведем горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках ПАО КБ «УБРИР». Такой анализ позволит проанализировать не только прибыль за анализируемый период, но и некоторые доходы, и расходы банка, их динамику. Для проведения анализа необходимы данные отчета о прибылях и убытках за 2017 и 2018 год. Составим таблицу для проведения анализа (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках

п/п	Наименование статьи	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение, в тыс. руб.	Темп прироста, в %
I. Прибыли и убытки					
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	28 601 660	24 303 454	-4 298 206	-15,03
1,1	От размещения средств в кредитных организациях	308 552	1 130 796	822 244	266,49
1,2	От кредитов (займов), предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями, и дебиторской задолженности (за исключением финансовой аренды)	18 416 521	16 390 451	-2 026 070	-11,00
1,3	От оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)	159 674	84 480	-75 194	-47,09
1,4	От вложений в ценные бумаги	9 716 913	6 697 727	-3 019 186	-31,07
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	25 975 498	18 859 140	-7 116 358	-27,40
2,1	По привлеченным средствам кредитных организаций	6 889 767	4 533 169	-2 356 598	-34,20
2,2	По привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	17 892 358	13 672 886	-4 219 472	-23,58
2,3	По выпущенным долговым обязательствам	1 193 373	653 085	-540 288	-45,27
3	Чистые процентные доходы (чистые процентные расходы)	2 626 162	5 444 314	2 818 152	107,31
4	Изменение резерва на возможные потери (изменение сумм обесценения) по кредитам (займам) и дебиторской задолженности в кредитных организациях	-3 804 842	-3 447 698	357 144	9,38
5	Чистые процентные доходы (чистые процентные расходы) после создания резерва на возможные потери	-1 178 680	1 996 616	3 175 296	269,39



Продолжение таблицы 2.4

6	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с финансовыми активами, отражаемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	1 418 466	4 864 184	3 445 718	242,92
6,1	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с финансовыми активами, предназначенными для торговли	-265 971	7 899 927	8 165 898	3070,22
7	Чистые расходы (чистые доходы) от операций с финансовыми обязательствами, отражаемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-18 684	-1 172	17512	93,73
7,1	Чистые расходы (чистые доходы) от операций с финансовыми обязательствами, предназначенными для торговли	0	0	0	0
8	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с финансовыми активами, имеющимися в наличии для продажи	1 986 448	70 266	-1 916 182	-96,46
8,1	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с финансовыми активами, имеющимися в наличии для продажи, переклассифицированными из капитала в состав прибыли или убытка за период	783 755	91 925	-691 830	-88,27
9	Чистые доходы (чистые расходы) от инвестиций, удерживаемых до погашения	-12	0	12	1,00
10	Чистые доходы (чистые расходы) от операций с иностранной валютой	-534 039	-16 375 125	-15 841 086	-2966,28
11	Чистые доходы (чистые расходы) от переоценки иностранной валюты	386 220	668 308	282 088	73,04
12	Доходы в виде дивидендов	566	30	-536	-94,70
13	Комиссионные доходы	5 700 787	5 087 574	-613 213	-10,77

14	Комиссионные расходы	1 107 350	1 483 523	376 173	33,97
14					
15	Убыток от обесценения финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	0	0	0	0

Окончание таблицы 2.4

16	Изменение резерва на возможные потери по инвестициям, удерживаемым до погашения	-490 005	0	490 005	1,00
17	Изменение резерва на возможные потери по инвестициям, имеющимся в наличии для продажи	-71 516	-74 414	-2898	-4,05
18	Изменение резерва по прочим потерям	525 628	-500 612	-25 016	-4,75
19	Прочие операционные доходы	5 275 206	13 614 689	8 339 483	158,09
20	Чистые доходы (расходы)	11 893 035	7 866 821	-4 026 214	-33,85
21	Административные и прочие операционные расходы	12 989 222	11 437 224	-1 551 998	-11,95
21,1	Обесценение основных средств	0	0	0	0
21,2	Обесценение инвестиционного имущества	52 937	247	-52 690	-99,53
21,3	Обесценение гудвила	0	0	0	0
22	Доход от выгодной покупки	0	0	0	0
23	Прибыль (убыток) от активов и групп активов, предназначенных для продажи	-74 339	-43 208	31 131	-41,88
24	Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 170 526	-3 613 611	-2 443 085	208,72
25	Начисленные (уплаченные) налоги	385 768	669 004	283 236	73,42
26	Прибыль (убыток) за отчетный период	-1 556 294	-4 282 615	-2 726 321	-175,18
26.1	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период, принадлежащая (принадлежащий) группе	-1 556 294	-4 282 615	-2 726 321	-175,18
26,2	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период, приходящаяся (приходящийся) на долю малых акционеров (участников)	0	0	0	0

Источник: <http://www.cbr.ru>

По результатам расчетов, проведенных в таблице можно сделать вывод, что имеющуюся динамику можно охарактеризовать отрицательно, так убыток за отчетный период увеличился на 2 726 321 тыс. руб. (175,18%) по сравнению с 2017 годом. Процентных доходов в 2018 году стало меньше на 4 298 206 тыс. руб., а общая сумма процентных расходов сократилась на 7 116 358 тыс. руб. Сокращение расходов является положительной тенденцией.

В составе доходов от полученных процентов значительно уменьшилась сумма доходов от ссуд, предоставленных клиентам (некредитным организациям), а именно на 2 026 070 тыс. руб., что, безусловно, является отрицательным фактором. Уменьшение процентных доходов произошло за счет падения дохода от ценных бумаг на 3 019 186 тыс. руб., это говорит о том, что банк, пытаясь разместить выгодно средства, чтобы получить высокий доход, использует вложения в ценные бумаги с высоким риском.

Однако доходы от размещения средств в кредитных организациях увеличились на 822 244 тыс. руб., что положительно отразится на результатах деятельности банка.

В составе расходов по уплаченным процентам значительно снизились расходы по привлеченным средствам кредитных организаций на 2 356 598 тыс. руб. (на 34,20%). Это говорит о том, что привлекаемые средства кредитных организаций становятся достаточно доступными для банка за счет их увеличивающегося объема. Значительное снижение расходов было за счет сокращения расходов по привлеченным средствам клиентов (некредитных организаций) на 4 219 472 тыс. руб. Снижение расходов по выпущенным долговым обязательствам составило 540 288 тыс. руб. Таким образом, общие расходы уменьшились на 7 116 358 тыс. руб.

Однако в целом чистый процентный доход увеличился на 2 818 152 тыс. руб., т.е. на 107,31%. Это свидетельствует о том, что деятельность по привлечению и размещению денежных средств является выгодной.

Исходя из анализа чистых доходов банка, т.е. прибыли от тех или иных операций, можно утверждать, что наибольшие суммы чистого дохода были

получены от операций с финансовыми активами. Это свидетельствует о том, что основными наиболее доходными видами ПАО КБ «УБРиР» является: продажа финансовых активов.

Динамика финансового результата отрицательная, так как убыток за анализируемый период вырос по сравнению с предыдущим периодом на 2 726 321 рубль (на 175,18%).

## 2.6 Анализ показателей рентабельности

Рентабельность коммерческого банка является основным стоимостным показателем эффективности деятельности. Уровень рентабельности банка характеризуется коэффициентом рентабельности. Самыми значимыми показателями рентабельности являются показатели рентабельности активов, собственного капитала, уставного фонда, доходов банка. Эти показатели характеризуют прибыль, приходящуюся на один рубль активов капитала.

Для анализа рентабельности составим таблицу 2.5. Данные для расчетов показателей берутся из публикуемых форм бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках за 2017 и 2018 годы.

Таблица 2.5 - Рентабельность капитала

Показатели	2016 год, тыс. руб.	2017 год, тыс. руб.	2018 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение 2018/2016 г.	Абсолютное изменение 2018/2017 г.
А	1	2	3	4=3-1	5=3-2
1. Прибыль за отчетный период, тыс. руб.	-1 485 693	-1 556 294	- 4 282 615	-2 796 922	-2 726 321
2. Активы, тыс. руб.	412 048 941	342 983 677	305 878 843	-160 460 665	-91 395 401
3. Сумма доходных активов, тыс. руб.	295 596 187	229 386 096	175 192 602	-120 403 585	-54 193 494

## Окончание таблицы 2.5

4. Собственный капитал, тыс. руб.	16 613 282	15 064 909	10 840 302	-5 772 980	-4 224 607
5. Рентабельность активов (стр.1/стр.2), в %	-0,36	-0,45	-1,4	-1,04	-0,95
6. Рентабельность собственного капитала (стр.1/стр.4), в %	-8,94	-10,33	-39,51	-30,57	-29,18
7. Рентабельность доходных активов (стр. 1/стр.3), в %	-0,50	-0,68	-2,45	-1,95	-1,77

В результате анализа рентабельности видно, что в целом деятельность банка неэффективна, так как по сравнению с предыдущими годами рентабельность снижается и имеет отрицательные значения.

## 2.7 Анализ показателей дееспособности банка

В таблице 2.6 на основании данных о доходах и расходах ПАО КБ «УБРИР» проанализирована динамика обобщающих показателей дееспособности банка.

Таблица 2.6 – Показатели дееспособности ПАО КБ «УБРИР»

Показатель	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
			2018 / 2017	2018 / 2017
1. Доходы банка	39 578	43 006	3 428	108,7
в том числе процентные доходы	28 601	24 303	- 4 298	84,9
2. Расходы банка	40 072	31 778	- 8 294	79,3
в том числе процентные расходы	25 976	18 859	- 7 117	72,6
3. Коэффициент общей дееспособности	1,01	0,74	- 0,27	-
4. Коэффициент дееспособности по кредитным операциям	0,91	0,77	- 0,14	-

Наглядно динамика коэффициентов дееспособности ПАО КБ «УБРИР» представлена на рисунке 2.2

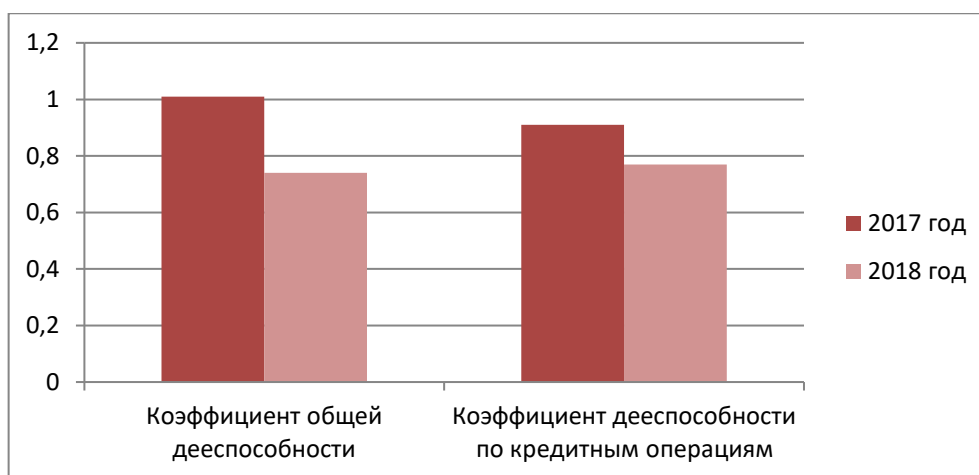


Рисунок 2.2 - Коэффициенты дееспособности ПАО КБ «УБРиР»

Можно сделать вывод, что коэффициенты дееспособности банка снижаются, это отражает не устойчивое финансовое состояние банка.

## 2.8 Анализ обязательных нормативов ПАО КБ «УБРиР»

Рассмотрим обязательные нормативы уральского банка реконструкции и развития за 2018 год в таблице 2.7. Фактические значения нормативов были взяты из официального источника на сайте Центрального банка Российской Федерации.

Таблица 2.7 – Обязательные нормативы банка

Краткое наименование норматива	Фактическое значение 2018 год, %	Установленное контрольное значение, %
Н1.0	10,049	min 8,0
Н2	421,726	min 15,0
Н3	137,008	min 50,0
Н4	22,951	max 120,0
Н7	330,157	max 800,0
Н9.1	-	max 50,0
Н10.1	0,593	max 3,0
Н12	3,446	max 25,0

Источник: <http://www.cbr.ru>

Н1 – норматив достаточности собственных средств (капитала) банка регулирует (ограничивает) риск несостоятельности банка и определяет требования

по минимальной величине собственных средств (капитала) банка, необходимых для покрытия кредитного, операционного и рыночного рисков. Норматив Н1 определяется как отношение размера собственных средств (капитала) банка и суммы его активов, взвешенных по уровню риска.

Н2 - норматив мгновенной ликвидности банка. Он регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в течение одного операционного дня и определяет минимальное отношение суммы высоколиквидных активов банка к сумме обязательств (пассивов) банка по счетам до востребования, скорректированных на величину минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования.

Норматив текущей ликвидности банка (Н3) регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в течение ближайших к дате расчета норматива 30 календарных дней и определяет минимальное отношение суммы ликвидных активов банка к сумме обязательств (пассивов) банка по счетам до востребования и со сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней, скорректированных на величину минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций) до востребования и со сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней.

Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н4) регулирует (ограничивает) риск потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы и определяет максимально допустимое отношение кредитных требований банка с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней, к собственным средствам (капиталу) банка и обязательствам (пассивам) с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней, скорректированным на величину минимального совокупного остатка средств по счетам со сроком исполнения обязательств до 365 календарных дней и счетам до востребования физических и юридических лиц (кроме кредитных организаций).



Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7) регулирует (ограничивает) совокупную величину крупных кредитных рисков банка и определяет максимальное отношение совокупной величины крупных кредитных рисков и размера собственных средств (капитала) банка.

Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1), регулирует (ограничивает) кредитный риск банка в отношении участников (акционеров) банка и определяет максимальное отношение размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) к собственным средствам (капиталу) банка.

Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1) регулирует (ограничивает) совокупный кредитный риск банка в отношении всех инсайдеров, к которым относятся физические лица, способные воздействовать на принятие решения о выдаче кредита банком. Норматив Н10.1 определяет максимальное отношение совокупной суммы кредитных требований к инсайдерам к собственным средствам (капиталу) банка.

Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н12) регулирует (ограничивает) совокупный риск вложений банка в акции (доли) других юридических лиц и определяет максимальное отношение сумм, инвестируемых банком на приобретение акций (долей) других юридических лиц, к собственным средствам (капиталу) банка. Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н12).

Исходя из фактических значений, представленных в таблице 2.7, можно сказать, что банк имеет удовлетворительное финансовое состояние, так как большинство нормативов выше минимального установленного значения.

## 2.9 Анализ конкурентных позиций ПАО КБ «УБРиР» на рынке банковских услуг

Рассмотрим рейтинги по разным показателям. Возьмем за основу рейтингов Свердловскую область, так как главный офис ПАО КБ «УБРиР» находится в Екатеринбурге. Рейтинг банков по величине активов на 1 января 2019 года предоставлен в Приложение А.

Среди своих конкурентов в Свердловской области ПАО КБ «УБРиР» занимает 27 место по величине активов.

Также рассмотрим рейтинг банков по депозитам физических лиц в Приложение Б. По величине вкладов физических лиц, банк занимает 9 место среди конкурентов. Объем вкладов частных лиц в банке по состоянию на 1 января 2019 года составил 180 794 миллионов рублей.

Уральский банк реконструкции и развития занимает низкую позицию по объему выданных кредитов физическим лицам по сравнению со своими конкурентами (Приложение В). Объем выданных кредитов ПАО КБ «УБРиР» снизился по сравнению с предыдущим годом.

На основании данных о деятельности банков из финансового рейтинга банков были выбраны конкуренты для оценки и сравнения стоимости активов и источников их формирования (таблица 2.8).

Для сравнения использованы публичные данные, размещенные на официальном портале «Банки.Ру».

Таблица 2.8 – Данные о стоимости активов и источников их формирования за 2018 год, млн. руб.

Показатель	ПАО «Сбербанк России»	ПАО «Банк ВТБ»	АО «Газпром-банк»	АО «Россельхозбанк»	АО «Альфа-Банк»	ПАО КБ «УБРиР»
Активы	23 633 271	9 353 665	5 613 397	3 117 836	2 699 694	305 878
Чистая прибыль	624 188	90 118	36 179	1 740	37 695	- 4 283
Капитал	3 653 137	1 050 664	696 575	400 309	327 404	10 840
Привлеченные ресурсы	19 980 134	8 303 001	4 916 822	2 717 527	2 372 290	295 038
Кредитный портфель	15 950 122	5 220 940	3 633 732	1 914 998	1 627 777	150 829
Вклады физических лиц	11 414 201	574 281	771 420	806 319	762 377	180 794
Вложения в ценные бумаги	2 463 514	793 773	580 720	336 597	372 818	40 861

Для сопоставления полученных данных и возможности сравнения конкурентных позиций рассчитаны относительные показатели – полученные результаты расчетов относительных показателей представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели работы ПАО КБ «УБРиР» и банков конкурентов за 2018 год

Показатель	ПАО «Сбербанк России»	ПАО «Банк ВТБ»	АО «Газпром-банк»	АО «Россельхозбанк»	АО «Альфа-Банк»	ПАО КБ «УБРиР»
Доля кредитного портфеля в активах, %	67,5	55,8	64,7	61,4	60,3	49,3
Доля вложений в ценные бумаги в активах, %	10,4	8,5	10,3	10,8	13,8	13,4
Коэффициент использования кредитных ресурсов	0,92	0,72	0,86	0,83	0,84	0,65
Уд. вес вкладов физических лиц в средствах, %	57,1	6,9	15,7	29,7	32,1	61,3

Полученные в таблице 2.9 результаты расчетов свидетельствуют о наличии существенных различий в результатах работы и конкурентных позициях ПАО КБ

«УБРиР» и рассматриваемых банков. Так, на рисунке 2.3 отражены показатели, характеризующие реализацию конкурентной стратегии привлечения ресурсов исследуемыми банками.

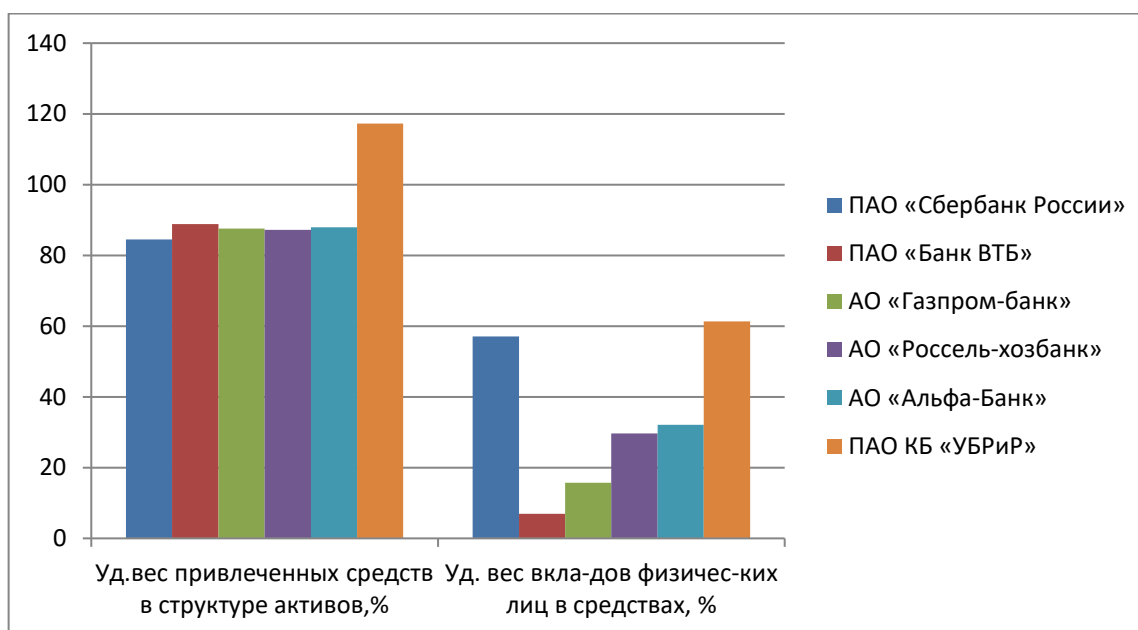


Рисунок 2.3 – Показатели реализации стратегии привлечения ресурсов ПАО КБ «УБРиР» и банков конкурентов

Как видно из представленных данных рисунка 2.3, для всех ведущих банков характерно использование привлеченных средств для формирования активов на уровне, не превышающем 90,0 %, в то время, как ПАО КБ «УБРиР» формирует свою ресурсную базу за счет привлеченных средств на уровне до 117,3 %. Кроме того, за исключением ПАО «Сбербанк России», остальные банки отличаются по степени использования привлеченных средств физических лиц, что позволяет выделить три различные конкурентные стратегии:

- ПАО КБ «УБРиР» и ПАО «Сбербанк России», таким образом, реализуют стратегию сберегательных банков, то есть сконцентрированы преимущественно на привлечении депозитов в розничном секторе;

- ПАО «Банк ВТБ» и АО «Газпромбанк», наоборот, в большей степени сконцентрированы на привлечение средств предприятий и организаций, то есть ориентированы на активное взаимодействие с реальным сектором экономики и привлечение ресурсов из корпоративного сектора;

– АО «Россельхозбанк» и АО «Альфа-Банк», в свою очередь, реализуют ярко выраженные стратегии дифференциации привлеченных ресурсов.

На рисунке 2.4, 2.5, 2.6 представлены сравниваемые показатели, дающие оценку направлений размещения и использования активов исследуемыми банками. По представленным данным рисунка можно выделить две группы банков:

– первая группа реализует стратегию концентрации на кредитовании (ПАО «Сбербанк России», ПАО «Банк ВТБ», АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк») – доля вложений в кредитные ресурсы у них в структуре активов заметно превышает уровень в 60,0 %, а удельный вес вложений в ценные бумаги колеблется в пределах 11,0 %;

– вторая группа банков реализует более рисковую стратегию диверсификации части своих вложений в ценные бумаги (АО «Альфа-Банк» и ПАО КБ «УБРиР») – доля кредитных вложений у них находится на уровне либо ниже уровня 60,0 %, а удельный вес вложений в ценные бумаги, наоборот, превышает показатель 13,0 %.

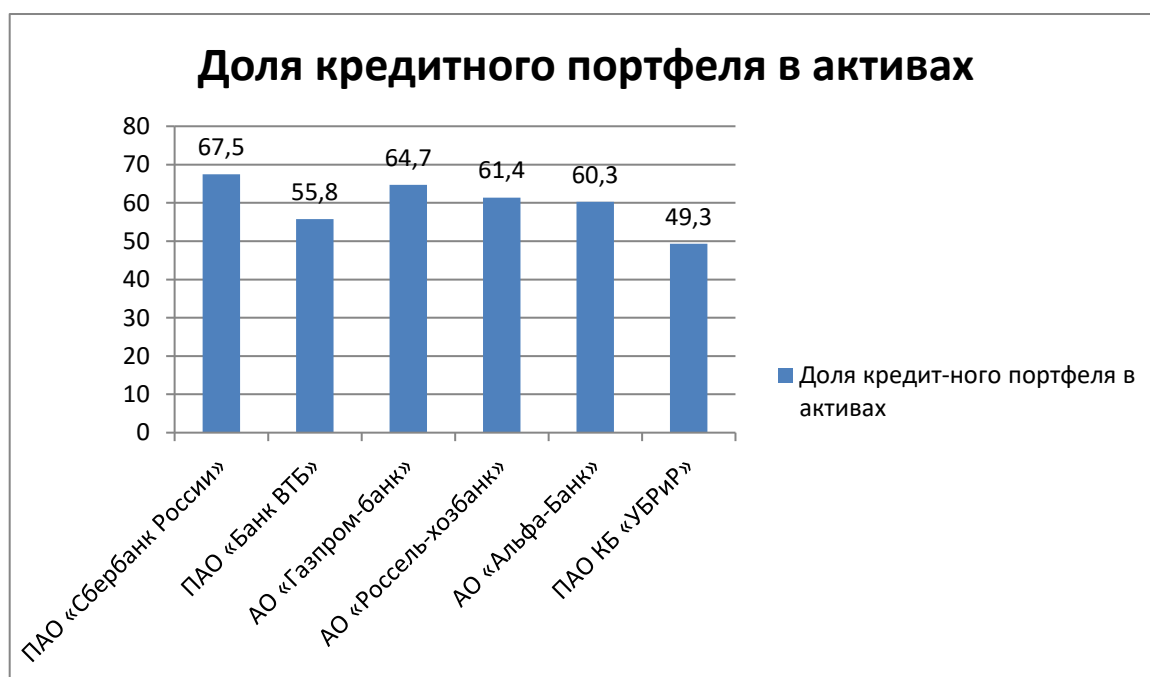


Рисунок 2.4 – Доля кредитного портфеля в активах

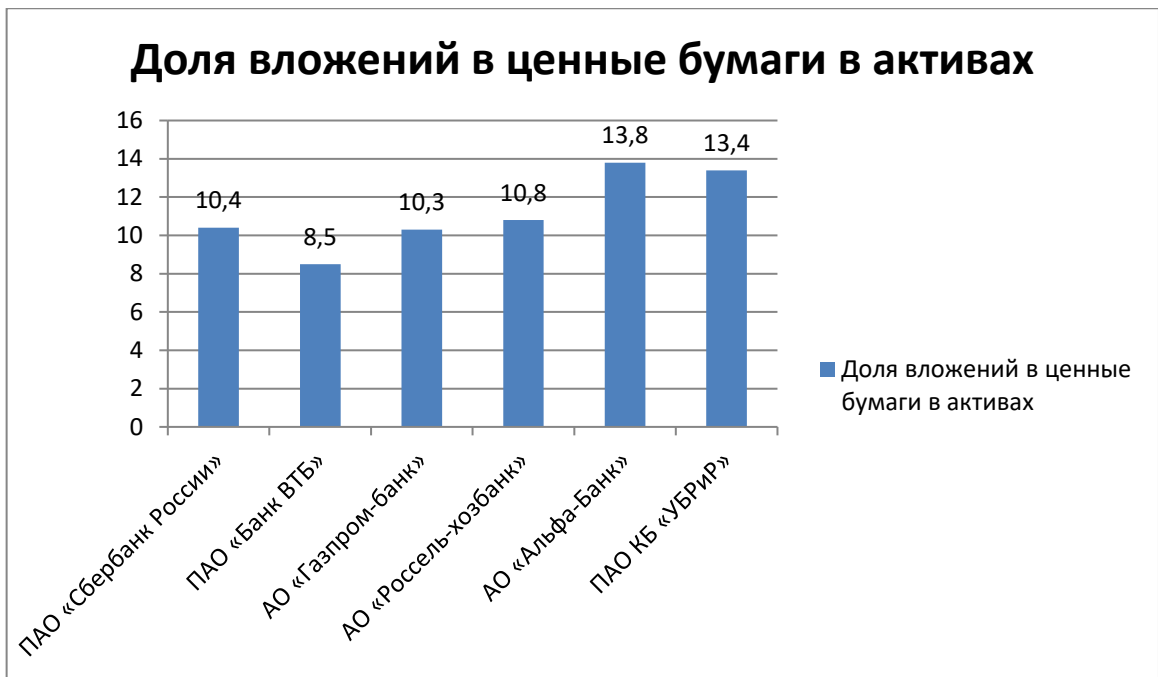


Рисунок 2.5 – Доля вложений в ценные бумаги в активах

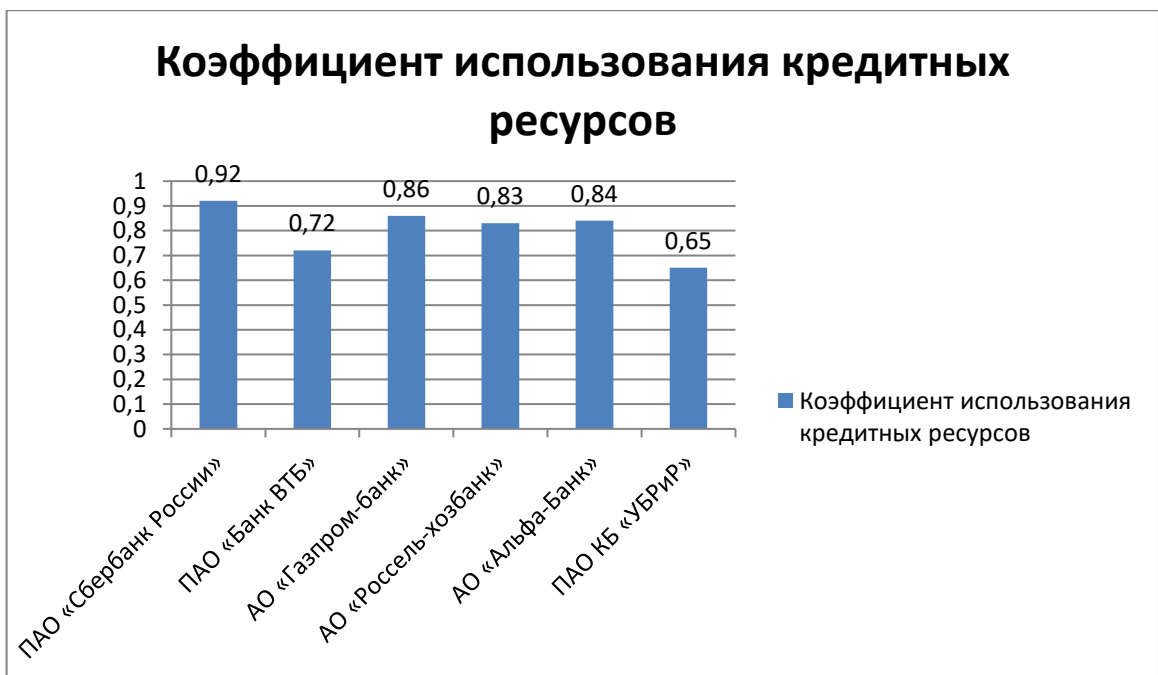


Рисунок 2.6 – Коэффициента использования кредитных ресурсов

На основании проведенного анализа стратегий привлечения и использования ресурсов ведущими банками, представленными в регионе деятельности ПАО КБ «УБРиР», основными конкурентами банка по схожести

стратегического поведения выступают такие банки, как ПАО «Банк ВТБ», АО «Альфа-Банк» и ПАО «Сбербанк России». Поэтому стратегическое положение ПАО КБ «УБРИР» на банковском рынке оценивается в сравнении с данными крупнейшими конкурентами.

В таблице 2.10 представлены исходные данные для определения стратегической конкурентной позиции ПАО КБ «УБРИР» по критерию интенсивности кредитования.

Таблица 2.10 – Исходные данные для определения стратегической конкурентной позиции ПАО КБ «УБРИР» по интенсивности кредитования

Показатель	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %	Доля на рынке, %	Относительная доля рынка, %
Соотношение кредитных вложений и активов в банковской системе, коэф.	0,55	0,54	98,9	-	-
в том числе:					
ПАО КБ «УБРИР»	0,49	0,49	100	0,3	90,5
ПАО «Банк ВТБ»	0,53	0,56	105,6	11,4	103,4
АО «Альфа-Банк»	0,62	0,60	96,8	3,5	111,7
ПАО «Сбербанк России»	0,68	0,67	98,5	34,7	125,0

Оценка конкурентной позиции проводится с использованием матрицы БКГ, предполагающей оценку темпа роста оцениваемого критерия и относительной доли банка на рынке по оцениваемому критерию. Так, по данным таблицы 2.10, в которой проанализированы показатели соотношения кредитных вложений и активов рассматриваемых банков построена матрица БКГ для них (рисунок 2.7).

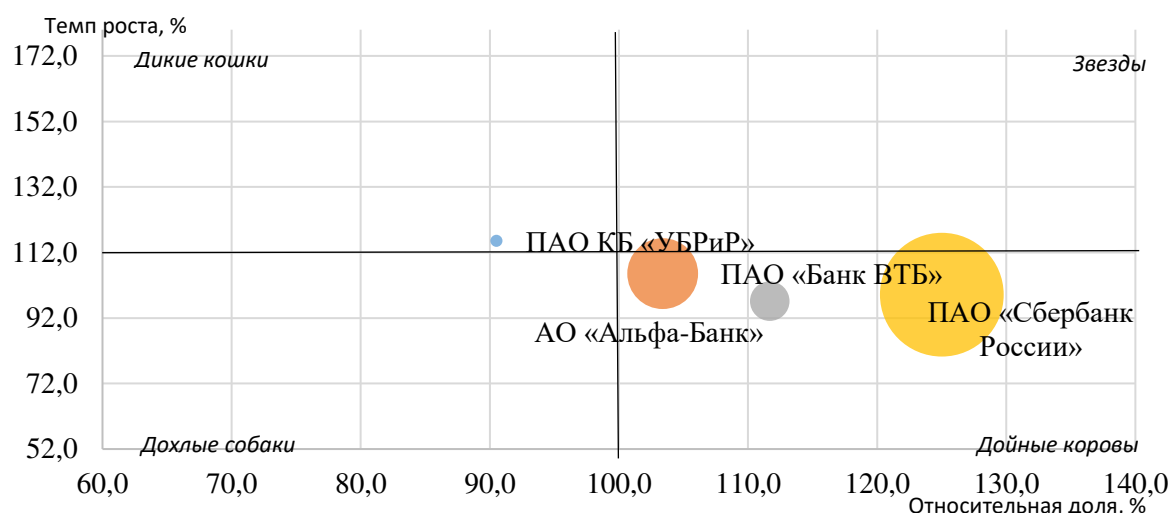


Рисунок 2.7 – БКГ матрица стратегической конкурентной позиции ПАО КБ «УБРиР» и банков конкурентов по критерию интенсивности использования кредитных вложений

Как показывают полученные результаты исследования, в то время, как конкуренты банка находятся в позициях «дойных коров», то есть, по сути являются абсолютными лидерами рынка, не глядя на замедление роста, стратегическое положение на рынке ПАО КБ «УБРиР» характеризуется позицией «дикой кошки». То есть фактически в случае разработки стратегии более интенсивного кредитования и диверсификации кредитных вложений банк может увеличить свою относительную долю на рынке и, сохраняя темпы роста, улучшить свою позицию до «звезды».

В таблице 2.11 представлены исходные данные для определения стратегической конкурентной позиции ПАО КБ «УБРиР» по критерию эффективности использования привлеченных ресурсов.



Таблица 2.11 – Исходные данные для определения стратегической конкурентной позиции ПАО КБ «УБРиР» по эффективности использования привлеченных ресурсов

Показатель	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %	Доля на рынке, %	Относительная доля рынка, %
Коэффициент использования кредитных ресурсов в банковской системе, коэф.	0,82	0,81	98,8	-	-
в том числе:					
ПАО КБ «УБРиР»	0,78	0,65	83,3	0,4	85,0
ПАО «Банк ВТБ»	0,71	0,72	101,4	10,8	89,4
АО «Альфа-Банк»	0,91	0,84	92,3	3,6	104,1
ПАО «Сбербанк России»	0,90	0,92	102,2	35,1	113,8

Аналогичным образом построена матрица БКГ, характеризующая положение ПАО КБ «УБРиР» по исследуемому признаку (рисунок 2.8).

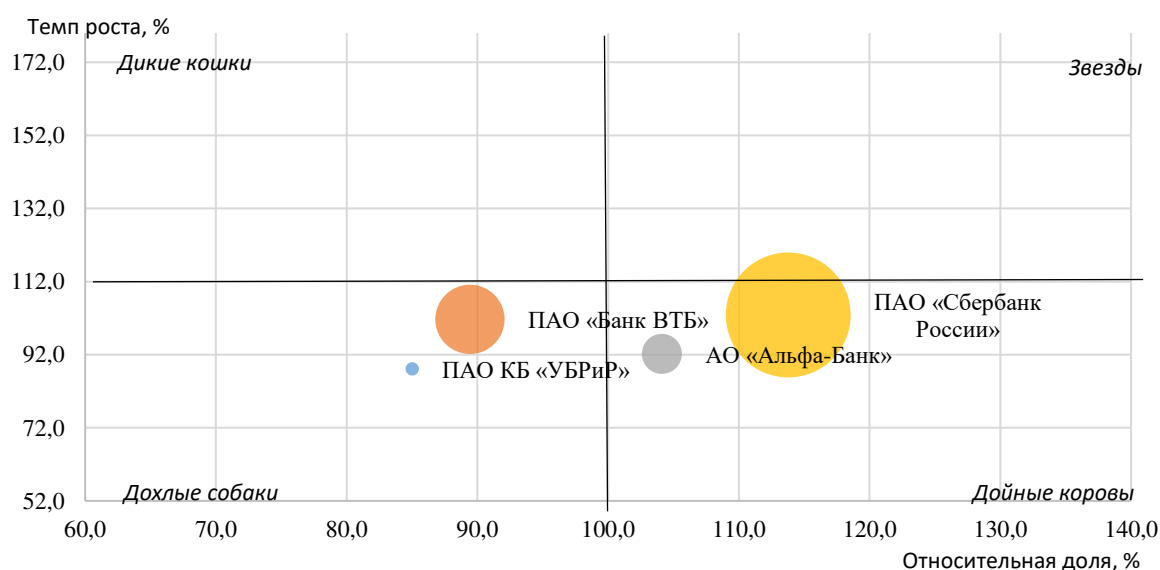


Рисунок 2.8 – БКГ матрица стратегической конкурентной позиции ПАО КБ «УБРиР» и ведущих банков России по критерию эффективности использования привлеченных ресурсов

Как показывают полученные в таблице 2.11 результаты стратегической оценки конкурентной позиции ПАО КБ «УБРиР», положение банка на рынке, как

и положение конкурента ПАО «Банк ВТБ», характеризуется позицией «дохлой собаки». Банку необходимо полностью пересмотреть составляющие своей депозитно-кредитной политики и внести в нее изменения, так как по сравнению с конкурентами и средним по банковскому рынку показателем эффективности вовлечения в активные операции сформированной суммы кредитных ресурсов очень низкая.

Таким образом, обобщая результаты проведенного сравнительного исследования, можно отметить, что специфика работы банка преимущественно в отдельном регионе с только начинающейся политикой активного развития собственной банковской сети обуславливает для ПАО КБ «УБРиР» реализацию собственной уникальной конкурентной стратегии, различающейся со стратегиями других банков – специализируясь преимущественно на работе с розничным сектором в части привлечения ресурсов, банк диверсифицирует вложение ресурсов в различные по характеру активы, что с одной стороны повышает уровень диверсификации получаемых банком доходов и способствует накоплению опыта в инвестиционной и финансовой работе, а с другой – усиливает риски образования убытков. Однако, проведенная стратегическая оценка конкурентных позиций банка выявила проблемы, выраженные в необходимости еще большей диверсификации кредитной политики и в целом совершенствования подходов к реализации депозитно-кредитной политики. Далее проанализируем конкурентоспособность ПАО КБ «УБРиР» по наиболее весомым критериям работы банка.

## 2.10 Оценка конкурентоспособности банка

Как показало исследование особенностей конкурентной борьбы в банковском секторе, конкурентоспособность банка – понятие более комплексное по сравнению с конкурентоспособностью продукта или обычной коммерческой организации и требует комплексной интегральной оценки.

Для такой оценки конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР» целесообразно использовать методику, основанную на расчете интегрального показателя конкурентоспособности, рассчитываемого, как отношение технического показателя и экономического показателя конкурентоспособности (1):

$$K_{\text{инт}} = K_{\text{тех}} / K_{\text{экон}}, \quad (1)$$

где  $K_{\text{инт}}$  – интегральный показатель конкурентоспособности организации;

$K_{\text{тех}}$  – коэффициент технический;

$K_{\text{экон}}$  – экономический коэффициент.

Технический коэффициент позволяет дать оценку организации на базе определенного набора неценовых факторов конкурентоспособности и определяется в общем виде по формуле (2):

$$K_{\text{тех}} = \sum K_i \cdot a_i, \quad (2)$$

где  $K_i$  – единичный показатель конкурентоспособности по оцениваемому параметру, определяемый как отношение фактического значения к базовому;

$a_i$  – весомость  $i$ -го параметра в общем наборе параметров.

Ключевыми критериями, по которым будет проводиться конкурентоспособность банка, будут следующие комплексные показатели:

- товаропроводящая (филиальная и операционная) сеть банка;
- товарная политика (набор банковских продуктов и услуг) банка;
- финансовое состояние (рентабельность использования ресурсов и активов) банка.

Сведения о реализуемой ПАО КБ «УБРиР» товарной и ассортиментной политике отображены схематично на рисунке 2.9.

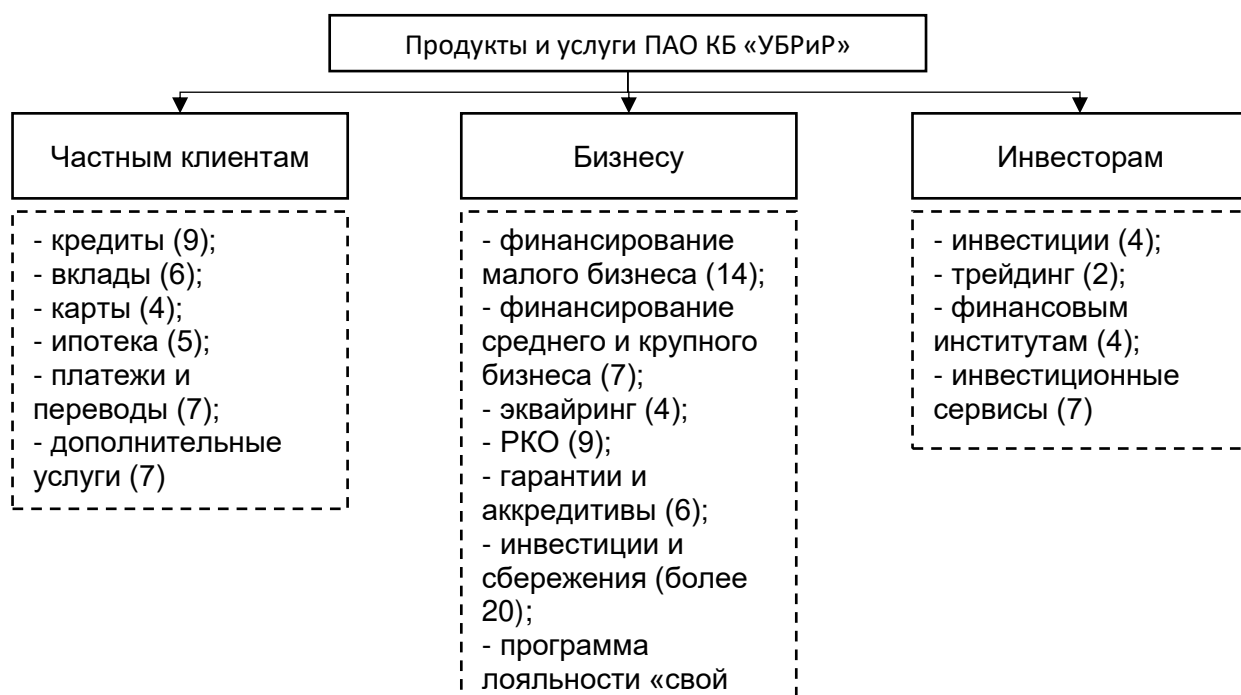


Рисунок 2.9– Каскадное деление ассортимента ПАО КБ «УБРиР»

Основные характеристики товарного ассортимента ПАО КБ «УБРиР», таким образом, следующие:

- широта ассортимента – 3 ассортиментные группы, 17 ассортиментных подгрупп;
- глубина ассортимента – варьируется от 1 до 20 позиций;
- насыщенность ассортимента – более 100 позиций.

Распределительная политика ПАО КБ «УБРиР» строится в виде создаваемой и развиваемой банком собственной банковской сети.

Всего по состоянию на 01.01.2019 года в составе ПАО КБ «УБРиР» имеется 188 дополнительных, операционных, кредитно-кассовых офисов, операционных касс, в том числе – 13 филиалов (таблица 2.12).

В целях увеличения доли банка в сегменте малого и среднего предпринимательства Российской Федерации ПАО КБ «УБРиР» развивал «легкую» сеть, увеличив число дополнительных, операционных, кредитно-кассовых офисов и касс на 21 подразделение, в том числе на 19 в 2018 году.

Таблица 2.12 – Развитие филиальной и операционной сети ПАО КБ «УБРИР»

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Всего сеть банковских учреждений, ед.	167	169	188	2	19	101,2	111,2
в том числе:							
- филиалы	13	13	13	0	0	100,0	100,0

Основная деятельность банка сосредоточена в Уральском федеральном округе, где расположены Головной офис, филиалы: «ССБ», «Серовский», «Новоуральский», «Маяк» (г. Озерск Челябинской обл.) и «Южно-Уральский» (г. Челябинск), а также дополнительные офисы и операционные кассы.

Восемь филиалов банка находятся в городах Москва, Киров, Пермь, Воронеж, Уфа, Новосибирск, Краснодар и Санкт-Петербург.

В таблице 2.13 представлена сравнительная комплексная оценка относительных конкурентных позиций по категории «Распределительная сеть» для ПАО КБ «УБРИР» и банков-конкурентов.

Таблица 2.13 – Комплексная оценка параметра «Распределительная сеть»

Показатель	Число филиалов	Число РКЦ и пунктов обслуживания	Число региональных виртуальных сайтов	Ср. значение
ПАО КБ «УБРИР»	13	175	17	-
ПАО «Банк ВТБ»	22	284	18	-
АО «Альфа-Банк»	20	317	17	-
ПАО «Сбербанк России»	33	423	33	-
Мах	33	423	33	-
ПАО КБ «УБРИР»	0,39	0,41	0,52	0,44
ПАО «Банк ВТБ»	0,67	0,67	0,55	0,63
АО «Альфа-Банк»	0,61	0,75	0,52	0,62
ПАО «Сбербанк России»	1,00	1,00	1,00	1,00

Расчет среднего относительного индекса производится по следующему алгоритму:

– в изучаемой группе показателей выбирается наибольшее число (например, «Число филиалов» – 33), что свидетельствует о наилучшем уровне развития среди всех банков;

– для каждого банка в пределах группы их фактическое значение соотносится с максимальным (по группе «Число филиалов» для ПАО КБ «УБРИР» значение составит:  $13 / 33 = 0,39$ );

– после аналогичных расчетов по каждой группе находится средний для банка индекс (для ПАО КБ» УБРИР»:  $(0,39 + 0,41 + 0,52) / 3 = 0,44$ ).

Используя данную модель вычисления обобщающего среднего показателя, в таблице 2.14 производим оценку по параметру «Товарная политика».

Таблица 2.14 – Комплексная оценка параметра «Товарная политика»

№ п/п	Показатель	Кол-во предложений в рознице	Кол-во предложений в бизнес-секторе	Глубина ассортимента	Ср. значение
1	ПАО КБ «УБРИР»	6	11	109	-
2	ПАО «Банк ВТБ»	8	12	117	-
3	АО «Альфа-Банк»	5	10	108	-
4	ПАО «Сбербанк России»	9	14	119	-
5	Мах	9	14	119	-
6	ПАО КБ «УБРИР»	0,67	0,79	0,92	0,79
7	ПАО «Банк ВТБ»	0,89	0,86	0,98	0,91
8	АО «Альфа-Банк»	0,56	0,71	0,91	0,73
9	ПАО «Сбербанк России»	1,00	1,00	1,00	1,00

В таблице 2.15 аналогичным образом произведена оценка по параметру финансового состояния исследуемых банков.

Таблица 2.15 – Комплексная оценка параметра «Финансовое состояние»

№ п/п	Показатель	Рентабельность активов, %	Рентабельность доходных вложений, %	Рентабельность привлеченных ресурсов, %	Ср. значение
1	ПАО КБ «УБРИР»	0,33	0,28	0,18	0,26
2	ПАО «Банк ВТБ»	0,36	0,44	0,35	0,38
3	АО «Альфа-Банк»	0,53	0,56	0,51	0,53
4	ПАО «Сбербанк России»	1,00	1,00	1,00	1,00

Далее обобщаем полученные данные в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Обобщающая оценка уровня конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР» и банков-конкурентов по качественным (техническим) параметрам

Банк	Распределительная сеть	Товарная политика	Финансовое состояние	Ср. значение
ПАО КБ «УБРиР»	0,44	0,79	0,26	0,50
ПАО «Банк ВТБ»	0,63	0,91	0,38	0,64
АО «Альфа-Банк»	0,62	0,73	0,53	0,63
ПАО «Сбербанк России»	1,00	1,00	1,00	1,00

На рисунке 2.10 наглядно в графическом виде представлены относительные уровни конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР» и банков-конкурентов.

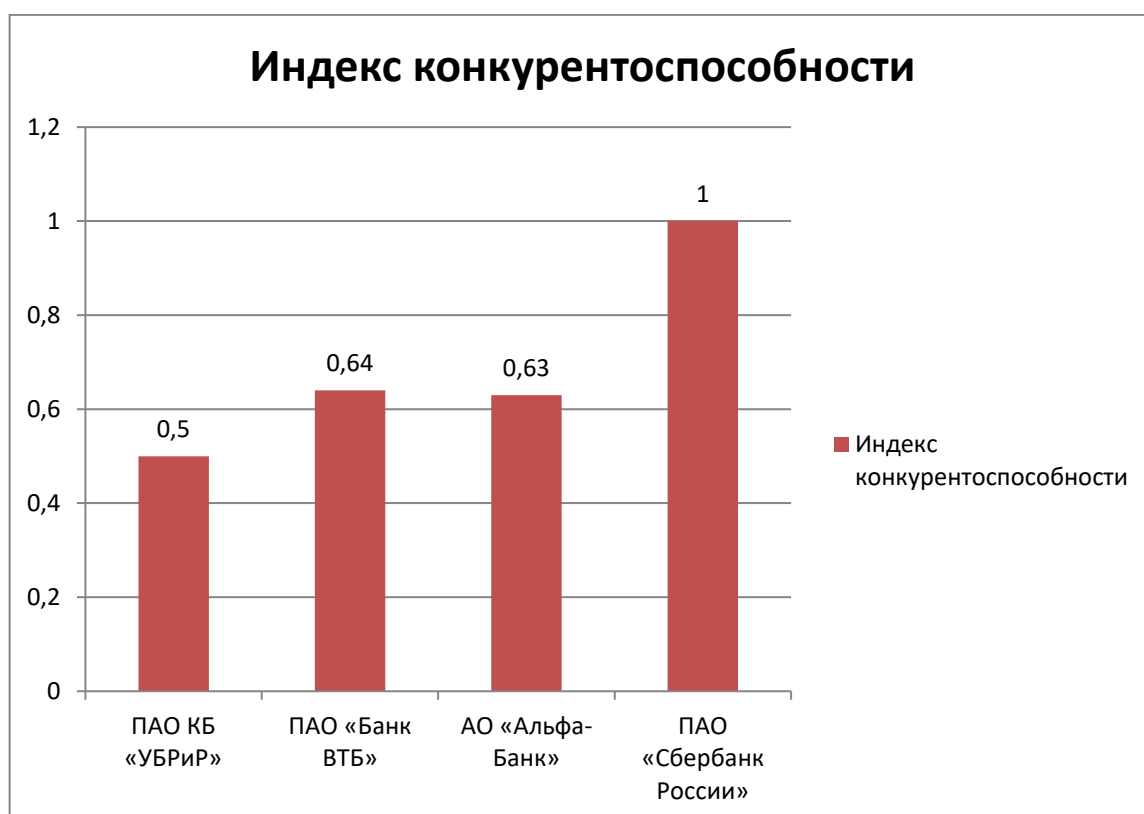


Рисунок 2.10 – Обобщающие индексы конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР» и банков-конкурентов

Как видно из полученных результатов проведенного анализа, ПАО КБ «УБРиР» является менее конкурентоспособным банком по сравнению с исследуемыми банками-конкурентами.

Анализ и расчет комплексного интегрального показателя конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР» показал, что банк является неконкурентоспособным по сравнению с ведущими банками банковского сектора России, присутствующими на региональном рынке ПАО КБ «УБРиР». При этом проведенная стратегическая оценка конкурентных позиций банка выявила проблемы, выраженные в необходимости еще большей диверсификации кредитной политики и в целом совершенствования подходов к реализации депозитно-кредитной политики. Далее рассмотрены стратегические направления повышения конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР».



### 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПАО КБ «УБРИР»

#### 3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности банка

Анализ конкурентоспособности ПАО КБ «УБРИР» показал, что банк является недостаточно конкурентоспособным, не глядя на наличие перспективных конкурентных позиций (например, позиция «дикой кошки» в части реализации активных банковских операций). Однако, для повышения уровня конкурентоспособности банка ему необходимо повышать эффективность реализуемой депозитно-кредитной политики и маркетинговой работы с учетом имеющегося у банка потенциала и факторов внешней, в том числе – конкурентной, среды.

Для оценки направлений повышения конкурентоспособности ПАО КБ «УБРИР» охарактеризуем общие тенденции развития банковского сектора России. Так, по оценкам экспертов, ключевыми проблемами развития современных банков можно выделить следующие аспекты:

- снижение степени влияния частных банков на развитие банковского сектора и, как следствие, первоочередной учет интересов государственных банков Банком России, то есть формирование менее выгодных условий функционирования для частных банков;
- снижение ключевой ставки с одной стороны обеспечивает замедление инфляции, но и снижает уровень доходности по классическим кредитным и депозитным операциям, что требует от банков активного освоения дополнительных источников привлечения ресурсов и направлений их размещения;
- проводимая центральным регулятором «зачистка» банковского сектора обуславливает максимизацию степени прозрачности ведения бизнеса;
- высокие темпы развития современных информационных технологий требуют активного их внедрения в практику оказания банковских услуг и

разработку продуктов и услуг, отвечающих современным требованиям клиентов, что влечет потребность в росте дополнительных расходов на разработку и внедрение таких продуктов, смену системы управления ими и организации денежных потоков.

Оценка стратегических перспектив повышения конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР» может быть дана с помощью SWOT-анализа. Для проведения SWOT-анализа ПАО КБ «УБРиР» необходимо сформировать матрицу сильных и слабых сторон банка в сочетании с угрозами и возможностями его развития. Для этого построим таблицу 3.1, в которой на основании проведенного ранее анализа внутренней среды отразим сильные и слабые стороны ПАО КБ «УБРиР».

Таблица 3.1 –Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы ПАО КБ «УБРиР»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая товарная политика</li> <li>2. Рост банковской сети</li> <li>3. Четкое ценовое позиционирование</li> <li>4. Лидерство в регионе</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая коммуникационная политика</li> <li>2. Снижение прибыли</li> <li>3. Стратегия концентрации активных операций на узких сегментах</li> <li>4. Рост процентных расходов</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использовать современные цифровые технологии коммуникаций</li> <li>2. «Эффект масштаба» за счет освоения региональных рынков</li> <li>3. Политика «зачистки» банковского сектора</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение ключевой ставки</li> <li>2. Высокая конкуренция</li> <li>3. Снижение реальных доходов населения</li> </ol>

На основании проведенного анализа выделенных возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон составим матрицу для SWOT-анализа ПАО КБ «УБРиР».

В результате проведенного анализа можно сделать вывод что, к возможностям внешней среды относиться:

1. Внедрение современных технологий
2. Эффект масштаба за счет развития банковской сети
3. Политика «зачистки» банковского сектора

К угрозам внешней среды:

1. Снижение ключевой ставки

2. Высокая конкуренция
3. Снижение реальных доходов населения

К сильным сторонам можно отнести:

1. Товарная политика
2. Расширение банковской сети
3. Ценовая политика
4. Лидерство в регионе

Использовать развитую товарную и ценовую политику и развивать ее за счет активного внедрения современных технологий для обеспечения дальнейшего устойчивого роста собственной банковской сети в региона.

Имея уже сформированный широкий пакет предложения банковских продуктов сохранять умеренно-низкую чистую процентную маржу (использовать ценовую политику, как конкурентное преимущество) для удержания клиентов и обеспечения притока новых клиентов

А к слабым сторонам можно отнести:

1. Коммуникационная политика
2. Снижение прибыли
3. Узкая концентрация активных операций на одном сегменте
4. Рост процентных расходов

Возможность расширения собственной сети и внедрения современных электронных технологий может обеспечить снижение удельных расходов и, тем самым, увеличение прибыли банка. Необходимо активное развитие коммуникационной политики банка, а также повышение уровня дифференциации активных операций, что обеспечит более высокое покрытие и освоение потенциальных рыночных ниш.

Таким образом, для ПАО КБ «УБРИР» рекомендуемыми направлениями развития является стратегия роста за счет имеющихся на рынке возможностей, необходимости устранения слабых сторон и минимизации влияния рыночных угроз. Ключевыми предпосылками роста для банка являются лидерские позиции на

региональном рынке, наличие эффекта масштаба и опыта развития филиальной сети, возможность более активного внедрения современных цифровых технологий, а также освобождение рыночных ниш за счет «зачистки» банковского сектора Центральным банком.

Для реализации такого направления развития ПАО КБ «УБРиР» необходимо реализовать конкурентную стратегию роста – повысить: уровень диверсификации отдельных направлений активных операций банка; интенсивность коммуникационной политики, реализуемой банком.

Основные стратегические перспективы и направления дальнейшего развития и конкурентного роста ПАО КБ «УБРиР» можно свести к следующему (рисунок 3.1).

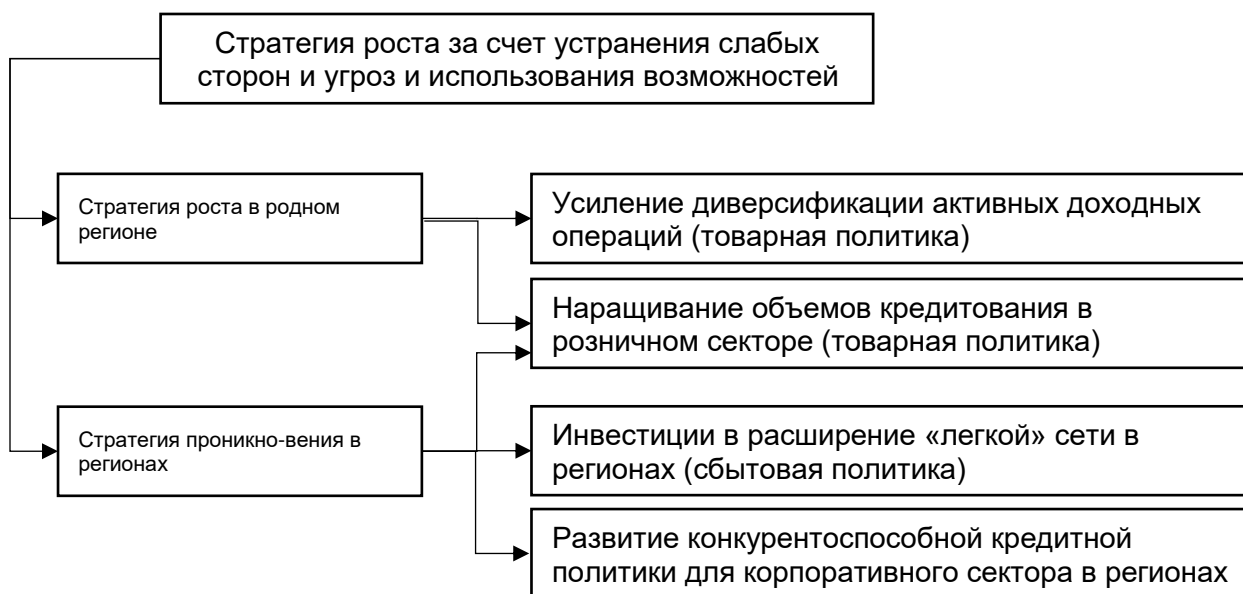


Рисунок 3.1 – Направления конкурентной стратегии роста ПАО КБ «УБРиР»

Согласно предложенным направлениям, определенным на схеме, для ПАО КБ «УБРиР» с учетом усиливающейся концентрации банка на развитии региональной сети целесообразно разделить реализуемую конкурентную

стратегию на две стратегии второго уровня (которые могут быть реализованы за счет активного развития следующих направлений комплекса маркетинга):

а) первой такой стратегией должна стать стратегия дальнейшего роста в родном регионе, реализация которой должна быть обеспечена за счет развития следующих ключевых направлений комплекса маркетинга:

– в области развития товарной политики для розничного бизнеса проведение активной кредитной политики в розничном секторе, нацеленное на наращивание объемов кредитования физических лиц, что позволит увеличить стоимость кредитного портфеля и обеспечить прирост процентных доходов за счет классического инструмента получения прибыли;

– в области развития товарной политики для корпоративного бизнеса с учетом уже накопленного опыта – усиление и дальнейшее развитие инвестиционной активности банка путем дальнейшей диверсификации пассивно-активных операций, а также развития активного портфеля (вложения в ценные бумаги, производные финансовые инструменты и т.д.);

в) второй стратегией должна стать стратегия активного проникновения на региональные рынки, реализация которой может быть обеспечена за счет развития следующих составляющих комплекса маркетинга банка:

– в области политики сбыта и распределения – наращивание инвестиций в развитие «легкой» сети банка в регионах и одновременное проведение активной кредитной политики в розничном секторе, нацеленное на наращивание объемов кредитования физических лиц, что позволит увеличить стоимость кредитного портфеля и обеспечить прирост процентных доходов за счет классического инструмента получения прибыли;

– в области товарной политики – разработка и развитие конкурентоспособной и отличающейся от уже присутствующих в регионах банков-лидеров кредитной политики для корпоративного сектора, что может быть реализовано с учетом большого накопленного опыта работы с корпоративным сектором в родном регионе.

Рассмотрим более подробно такие направления развития и повышения конкурентоспособности ПАО КБ «УБРиР», как:

- развитие кобрендовых кредитных карт совместно с компаниями партнерами коммерческого банка;
- развитие депозитно-кредитной политики и предложение новых продуктов для юридических лиц;
- повышение коммуникационной активности банка за счет маркетинговых игр.

Так, одним из первоочередных направлений улучшения депозитных операций ПАО КБ «УБРиР» должно стать совершенствование депозитно-кредитной политики банка в корпоративном секторе. Эффективность использования привлеченных средств ПАО КБ «УБРиР» возможно повысить за счет развития депозитной политики и предложения на рынок новых видов депозитов. Поэтому для улучшения депозитных операций банка требуется предложить некий новый вид депозита, способный действительно заинтересовать клиента в его использовании. Такой формой депозита может стать комбинированный депозит «Инвестиционный», привязанный к кредиту, который может быть выгодным клиенту банка. Предлагается создать накопительный депозит, воспользовавшись которым клиент банка получит право на получение в будущем кредита по выгодной для него цене, то есть с пониженной процентной ставке.

В таблице 3.2 приведем основные характеристики предлагаемых депозита и кредита для ПАО КБ «УБРиР».

Таблица 3.2 – Основные характеристики депозита «Инвестиционный», привязанного к будущему инвестиционному кредиту

Показатель	Депозит	Кредит
Субъект	юридическое лицо	
Цель	накопление первоначального взноса для последующего кредита	инвестиционные вложения в развитие бизнеса
Форма реализации	накопление (70 % вклада – в первый год, 90 % – второй год)	разовый, либо кредитная линия
Период	до 3 лет	через 3 года, начиная с размещения вклада, сроком до 10 лет
Субъект	юридическое лицо	
Процентная ставка, % годовых	0,6-0,7 КС (Руб.) 2% (USD, EUR)	0,7-0,8 КС (Руб.) 3% (USD, EUR)
Примечания	накопленный вклад является суммой собственного участия в инвестиционном проекте и должен составлять не менее 40 % от стоимости проекта	возможность отсрочки погашения основного долга до 1 года, возможность составления индивидуального графика погашения процентов

Обязательным условием предоставления депозита будет привязка его к будущему кредиту, отказ, от использования которого повлечет для клиента серьезные штрафные санкции.

Для клиента банка депозит «Инвестиционный» будет выгоден следующим:

- возможностью в будущем получить целевой инвестиционный кредит на выгодных условиях;
- возможностью капитализации своего фонда накопления.

В свою очередь для ПАО КБ «УБРИР» реализация такого комбинированного депозита и кредита позволит:

- гарантированно на срок до 3 лет привлечь дополнительные ресурсы, которые могут быть использованы, как доходные активы с действующим в банке уровнем доходности;
- обеспечить гарантированный спрос на кредитные ресурсы банка через 3 года;

- в целом обеспечить устойчивость финансовых ресурсов и достоверность планирования их движения в части средств, задействованных в такой схеме.

Еще одним направлением повышения конкурентоспособности банка должно стать совершенствование кредитования клиентов банка, что обеспечит прирост доходов и прибыли банка. Причем для этого банку необходимо повышать интенсивность коммуникационной работы с потенциальными потребителями продуктов банка. ПАО КБ «УБРИР» может, в частности, повысить степень диверсификации своего кредитного портфеля, а также увеличить интенсивность кредитования розничного сектора. Поэтому рассмотрим возможность наращивания сумм кредитов физическим лицам, что обеспечит для банка в конечном счете прирост прибыли.

В современных рыночных условиях, когда конкуренция между банками устойчиво переходит из сферы управления процентными ставками в область условий кредитования и активного использования маркетинговых инструментов для ПАО КБ «УБРИР» может быть рекомендовано проведение рекламной игры, направленной на привлечение новых клиентов для получения уже существующих кредитов, предоставляемых банком.

Суть рекламной игры отражена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Содержание и условия проведения рекламной игры ПАО КБ «УБРИР»

Условие	Содержание условия
1. Период проведения	Ежемесячно
2. Участники	Новые получатели кредита, получившие кредит в банке в течение отчетного месяца
3. Приз в игре	Списание всех процентных платежей по кредиту

В рамках предлагаемой рекламной игры ПАО КБ «УБРИР» предлагается ежемесячно проводить конкурс между новыми клиентами банка, получившими в отчетном месяце кредит. Конкурс будет проводиться в виде публичного розыгрыша, а призом в игре будет полное списание победителю всех



запланированных по кредитному графику процентов к выплате. То есть, иными словами, приз в игре – это бесплатный для клиента кредит.

Для любого получателя кредита такой приз будет залогом высокой привлекательности кредита, дающего шанс на списание процентов. Целевой аудиторией для такого кредитования будут физические лица, находящиеся в процессе принятия решения о выборе банка-кредитора. Предложив потенциальному клиенту возможность полного списания процентных платежей, ПАО КБ «УБРиР» таким образом сможет обеспечить заметное конкурентное преимущество на рынке в сравнении с другими банками. Для реализации такой игры необходимо активное информирование рынка о таком кредите и такой рекламной игре. Причем для различных сегментов физических лиц необходимо предусмотреть различные каналы доведения информации.

Также предлагается совместный проект с региональной компанией сотовой связи «TELE2» и торговый сети «Связной» которые уже являются партнёрами коммерческого банка.

Под кобрендовым проектом понимается, специально разработанная совместно с банком и какой – либо компанией – партнёром программа лояльности, включающая в себя скидки, бонусы, специальные акции, позволяющая построить прозрачную и простую линейку продуктов.

Назначение такой системы является обслуживание счетов клиентов. Банк, обслуживая указанные расчёты, имеет целью получение доходов в виде:

- Процента по кредитам, выданным с использованием кредитных карт;
- Плату за годовое обслуживание пластиковой карты;
- Плату от платёжной системы за безналичные операции;
- Плату за дополнительные услуги;
- Комиссионных за обслуживание счетов / операций клиентов банка.

Возможно также получение банком доходов в виде комбинации всех или некоторых перечисленных выше видов доходов.

Цель кобренда – увеличение и сохранение клиентской базы, увеличение эмиссии кредитных карт банка, повышение процента безналичных платежей по ним.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят, как и требует разработанная конкурентная стратегия ПАО КБ «УБРиР», диверсифицировать кредитно-депозитные продукты банка и при этом повысить интенсивность коммуникационной политики. Далее рассмотрим экономическую эффективность предложенных направлений повышения конкурентоспособности банка.

### 3.2 Экономическая оценка мероприятий по повышению конкурентоспособности банка

Эффективность реализации депозита «Инвестиционный» будет обусловлена в первую очередь тем, что депозит будет являться новинкой, то есть будет направлен на занятие свободной ниши и привлечение дополнительных клиентов в банк.

Для количественной экономической оценки эффективности такого депозита можно воспользоваться формулой чистой процентной маржи (4):

$$\%_{\text{маржа}} = (P_{\text{д}} - P_{\text{р}}) / \text{СА} * 100\%, \quad (4)$$

Где:

$P_{\text{д}}$  – процент по ссудам, полученный банком при размещении средств;

$P_{\text{р}}$  – процент, выплаченный владельцам средств на депозитных счетах;

$\text{СА}$  – средняя величина доходных активов.

Показатель процентной маржи показывает разницу между полученными и уплаченными процентами оказывает непосредственное влияние на рентабельность банка.

Произведем оценку эффективности для ПАО КБ «УБРИР» на конкретном примере в случае, если клиент банка планирует реализовать через 3 года инвестиционный проект стоимостью 5 000,0 тыс. руб.

Тогда клиент банка должен за три года сформировать в ПАО КБ «УБРИР» депозит на сумму:

$$5\,000,0 \times 40\% = 2\,000,0 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 3.4 произведем расчет затрат ПАО КБ «УБРИР» на обслуживание такого депозита в течение трех лет.

Таблица 3.4– Расчет расходов ПАО КБ «УБРиР» на обслуживание депозита «Инвестиционный» на сумму 2 000,0 тыс. руб.

Период, год	Величина депозита, тыс. руб.	Сумма процентов по вкладу, начисленных за год, тыс. руб.
1	1 400,0	74,9
2	1 800,0	96,2
3	2 000,0	96,2
ИТОГО		267,3

Расчет начисляемых по вкладу сложных процентов в таблице 3.6 производится по формуле (5):

$$S_x = X * \left[1 + \frac{I * p}{100 * Y}\right]^n - X, \quad (5)$$

Где:

$S_x$  – сумма процентов (доход), тыс. руб.;

$X$  – сумма первоначального вклада, тыс. руб.;

$I$  – годовая процентная ставка, %;

$p$  – период капитализации, дни;

$Y$  – количество дней в году, дни;

$n$  – количество периодов капитализации, ед.

Так, для первого года депозита, в начале которого клиент должен разместить до 70 % требуемой суммы (2 000,0 x 70 % = 1 400,0 тыс. рублей), сумма начисленных по вкладу процентов составит:

$$S_1 = 1\,400,0 \cdot \left[1 + \frac{4,35 \cdot 30}{100 \cdot 360}\right]^{12} - 1\,400,0 = 1\,400,0 \cdot 1,053 - 1\,400,0 = 74,9 \text{ тыс. руб.}$$

Так как начисленная сумма процентов добавляется к уже имеющемуся вкладу, то к началу второго года клиент банка, который должен сформировать уже 90 % от требуемой суммы, должен будет дополнительно внести:

$$2\,000,0 \times 90\% - 1\,400,0 - 74,9 = 325,1 \text{ тыс. руб.}$$

Для второго года депозита, в начале которого клиент должен разместить до 90 % требуемой суммы ( $2\,000,0 \times 90\% = 1\,800,0$  тыс. рублей), сумма начисленных по вкладу процентов составит:

$$S_2 = 1\,800,0 \cdot \left[ 1 + \frac{4,35 \cdot 30}{100 \cdot 360} \right]^{12} - 1\,800,0 = 1\,800,0 \cdot 1,053 - 1\,800,0 = 96,2 \text{ тыс. руб.}$$

Условие размещение оставшихся 10 % в начале третьего года не обязательно. Поэтому, в третий год сумма депозита ожидается такой же. Тогда, и сумма процентов, выплаченных по депозиту, так же составит 96,2 тыс. рублей.

Годовая процентная ставка взята в размере 4,35 %, что составляет по условиям депозита 0,6 ключевой ставки Банка России, которая по состоянию на 17.06. 2019 года равна 7,5 %.

Таким образом, как показывают произведенные расчеты, общая сумма расходов на обслуживание ПАО КБ «УБРИР» рассматриваемого депозита составят 267,3 ( $74,9 + 96,2 + 96,2$ ) тыс. рублей.

Для расчета чистой процентной маржи необходимо так же рассчитать, какую сумму дохода сможет получить ПАО КБ «УБРИР» от использования привлеченных в виде депозита ресурсов.

В частности, ПАО КБ «УБРИР» сможет гарантированно в течение трех лет использовать 1 400,0 тыс. рублей, а затем еще 325,15 тыс. рублей – в течение двух лет.

Полный расчет величины полученных банком процентов в случае размещения полученных средств в виде кредита в случае использования 1 400,0 тыс. руб. представлен в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Расчет процентных доходов ПАО КБ «УБРИР» в случае использования, начиная с первого года, привлеченных кредитных ресурсов на сумму 1 400,0 тыс. руб.

Период	Основной долг	Выплаты основного долга	Выплаты процентов
1	2	3	4
1	1 400,00	38,89	15,75
2	1 361,11	38,89	15,31
3	1 322,22	38,89	14,88
4	1 283,33	38,89	14,44
5	1 244,44	38,89	14,00
6	1 205,56	38,89	13,56
7	1 166,67	38,89	13,13
8	1 127,78	38,89	12,69
9	1 088,89	38,89	12,25
10	1 050,00	38,89	11,81
11	1 011,11	38,89	11,38
12	972,22	38,89	10,94
13	933,33	38,89	10,50
14	894,44	38,89	10,06
15	855,56	38,89	9,62
16	816,67	38,89	9,19
17	777,78	38,89	8,75
18	738,89	38,89	8,31
19	700,00	38,89	7,88
20	661,11	38,89	7,44
21	622,22	38,89	7,00
22	583,33	38,89	6,56
23	544,44	38,89	6,12
24	505,56	38,89	5,69
25	466,67	38,89	5,25
26	427,78	38,89	4,81
27	388,89	38,89	4,37
28	350,00	38,89	3,94
29	311,11	38,89	3,50
30	272,22	38,89	3,06
31	233,33	38,89	2,62
32	194,44	38,89	2,19
33	155,56	38,89	1,75
34	116,67	38,89	1,31
35	77,78	38,89	0,87
36	38,89	38,89	0,44
Итого		1 400,00	291,38

Расчет производился исходя из условия, что кредитные ресурсы банка будут размещены по годовой процентной ставке, составляющей до 11,0 % годовых (минимальная процентная ставка банка по наиболее льготному кредиту).

Аналогичным образом, в таблице 3.6 произведем расчет процентов, полученных банком от дополнительно привлеченных начиная со второго года 325,15 тыс. рублей.

Таблица 3.6 – Расчет процентных доходов ПАО КБ «УБРИР» в случае использования, начиная со второго года, привлеченных кредитных ресурсов на сумму 325,15 тыс. руб.

Период	Основной долг	Выплаты основного долга	Выплаты процентов
1	2	3	4
1	325,15	13,55	2,98
2	311,60	13,55	2,86
3	298,05	13,55	2,73
4	284,50	13,55	2,61
5	270,95	13,55	2,48
6	257,41	13,55	2,36
7	243,86	13,55	2,24
8	230,31	13,55	2,11
9	216,76	13,55	1,99
10	203,22	13,55	1,86
11	189,67	13,55	1,74
12	176,12	13,55	1,61
13	162,57	13,55	1,49
14	149,03	13,55	1,37
15	135,48	13,55	1,24
16	121,93	13,55	1,12
17	108,38	13,55	0,99
18	94,83	13,55	0,87
19	81,29	13,55	0,75
20	67,74	13,55	0,62
21	54,19	13,55	0,50
22	40,64	13,55	0,37
23	27,10	13,55	0,25
24	13,55	13,55	0,12
Итого		325,15	37,26

Как показывают расчеты, общая сумма полученного дохода может составить для ПАО КБ «УБРИР»:

$$237,42 + 37,26 = 274,67 \text{ тыс. руб.}$$

Размер чистой процентной маржи составит:

$$\% \text{маржа} = ((274,67 - 267,3) / 1\,800,0) \times 100 \% = 0,4 \%$$

Таким образом, на каждые 100 тыс. привлеченных по предлагаемому депозиту «Инвестиционный» ПАО КБ «УБРИР» сможет получать дополнительно 0,4 тыс. руб. чистого процентного дохода.

Для оценки экономической эффективности предложенной рекламной игры в таблице 3.7 представлен расчет совокупной стоимости расходов банка в месяц на рекламирование проводимого банком конкурса.

Таблица 3.7 – Расчет месячного рекламного бюджета по информированию населения о рекламной игре в расчете на один региональный филиал

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.
1. Интернет-продвижение путем контекстной рекламы в соцсетях и через Яндекс-Директ	50,0
2. Распространение листовок	20,0
3. Радио-реклама	60,0
Итого	130,0

Средняя сумма кредита в ПАО КБ «УБРИР» в розничном секторе по данным за 2018 год составила 44,6 тыс. руб., а средний срок кредитования составил 2,5 года.

Ожидается, что реализация предложенной акции позволит ПАО КБ «УБРИР» в месяц привлечь дополнительно не менее 30 новых заемщиков в расчете на 1 работающий филиал. Тогда совокупная средняя сумма вновь привлеченных кредитов составит:

$30 \times 44,6 = 1\,338,0$  тыс. руб., где 30 – число вновь выдаваемых банком кредитов, ед.;

44,6 – средняя величина кредита банка в розничном секторе, тыс. руб.

В таблице 3.8 произведен расчет поступлений ПАО КБ «УБРИР» от размещения дополнительных кредитных ресурсов по минимальной кредитной ставке банка 11,3 % в случае кредитования на 2,5 года.

Таблица 3.8 – Расчет итоговых поступлений процентов от размещения дополнительных кредитных ресурсов в результате рекламной игры



Месяц	Сумма основного долга	Выплаты долга	Выплаты процентов
1	1 338,00	38,89	12,27
2	1 299,11	38,89	11,91
3	1 260,22	38,89	11,55
4	1 221,33	38,89	11,20
5	1 182,44	38,89	10,84
6	1 143,56	38,89	10,48
7	1 104,67	38,89	10,13
8	1 065,78	38,89	9,77
9	1 026,89	38,89	9,41
10	988,00	38,89	9,06
11	949,11	38,89	8,70
12	910,22	38,89	8,34
13	871,33	38,89	7,99
14	832,44	38,89	7,63
15	793,56	38,89	7,27
16	754,67	38,89	6,92
17	715,78	38,89	6,56
18	676,89	38,89	6,20
19	638,00	38,89	5,85
20	599,11	38,89	5,49
21	560,22	38,89	5,14
22	521,33	38,89	4,78
23	482,44	38,89	4,42
24	443,56	38,89	4,07
25	404,67	38,89	3,71
26	365,78	38,89	3,35
27	326,89	38,89	3,00
28	288,00	38,89	2,64
29	249,11	38,89	2,28
30	210,22	38,89	1,93
Итого		1 166,67	212,88

Как видно из данных таблицы 3.8, произведенные расчеты показывают, что по привлеченным в течение одного месяца кредитам, которые сможет выдать банк за счет проведения рекламной игры, ПАО КБ «УБРИР» сможет увеличить сумму процентных доходов на 212,88 тыс. руб.

Чистый доход банка от проведения такой игры будет определяться, как разница между полученными по кредиту процентами и расходами ПАО КБ «УБРИР» на проведение рекламной игры, а также расходами на списание процентов по кредиту победителя.

С учетом расходов банка на списание процентов по одному из выданных кредитов и на проведение рекламы реализуемой акции, чистый доход банка от размещения рассматриваемых кредитов составит:

$$212,88 - 130,0 - (212,88 / 30) = 75,78 \text{ тыс. руб.}, \text{ где}$$

212,88 – сумма процентов по размещенным кредитам, тыс. руб.;

130,0 – расходы по рекламированию акции в расчете на 1 месяц, тыс. руб.;

212,88 / 30 – средний размер списанных процентов по одному из 30 выданных кредитов, тыс. руб.

В случае проведения такой акции в течение одного года итоговое увеличение совокупного процентного дохода ПАО КБ «УБРиР» может составить:

$$75,78 \times 12 = 909,36 \text{ тыс. руб.}, \text{ где:}$$

75,78 – чистый месячный доход банка от выдачи новых кредитов, тыс. руб.;

12 – срок действия акции, мес.

Также предлагается выпуск кобрендовых кредитных карт. Совместные карты «TELE2 – УБРиР»:

- Реализация проекта на картах VISA
- Валюты карты – рубли
- Срок действия карты – 2 года, по окончании срока действия карта

автоматически перевыпускается на новый срок

- Принятие решения о кредитовании 3-4 дня

Преимущества совместной карты «TELE2 – УБРиР»:

- Предоставление скидок в торговых точка «Связной»
- Предоставление бесплатных минут сотовой связи «TELE2»;
- Клиенту предоставляется совмещённая карта, с возможностью

кредитования и размещения собственных средств;

- Кредит является возобновляемым, при погашении части задолженности лимит возобновляется;

- Максимальный кредитный лимит – 200 000 руб.;

- Льготный период кредитования – до 50 дней со дня покупки по карте;

Размер ежемесячного платежа в счет погашения задолженности — по усмотрению клиента, но не менее 10% от суммы задолженности плюс начисленные проценты.

Ниже в таблице 3.9 предложены примерные тарифы и условия по обслуживанию кредитной карты «TELE2 – УБРиР».

Таблица 3.9 - Тарифы по обслуживанию кредитной карты.

1. Размер кредитного лимита	
— при предоставлении справки по форме 2-НДФЛ в качестве подтверждения дохода	15 000 — 200 000 рублей
— при предоставлении документов на автомобиль в собственности в качестве подтверждения дохода	15 000 — 75 000 рублей
2. Годовая комиссия:	800 рублей
3. Процентная ставка:	21% годовых
4. Комиссия за снятие наличных	3%
5. Дневной лимит снятия наличных	10% от суммы кредитного лимита
6. Месячный лимит снятия наличных	40% от суммы лимита

Окончание таблицы 3.9

7. Комиссия за просроченный платеж	600 рублей
8. Процентная ставка на сумму перерасхода кредитного лимита:	21%
9. Комиссия за перерасход кредитного лимита	700 рублей
10. Комиссия за приостановку операций по утерянной карте	300 рублей
11. Ежемесячная комиссия за SMS - уведомления об операциях по карте	60 рублей
12. Зачисления из других банков	Бесплатно
13. Комиссия за приостановку операций по украденной карте	Бесплатно
15. Уведомление о просрочке платежа по почте	150 рублей
16. Банковские расследования/претензии	250 рублей за операцию

Годовая комиссия взимается в дату списания со счёта суммы за первую операцию по карте. За каждый последующий год обслуживания комиссия взимается в последний рабочий день месяца через год после выпуска кредитной карты и далее ежегодно. При досрочном отказе от использования карты, годовая

комиссия не возвращается. Годовая комиссия взимается за каждый полный и неполный год.

Проценты за просроченный платёж начисляются со дня, следующего за датой возникновения задолженности, если задолженность не была погашена полностью в течение льготного периода. Условия льготного периода кредитования не распространяются на операции по снятию наличных.

Ежемесячная комиссия за SMS – уведомления об операциях по карте взимаются за подключенную к услуге карту. Взимается комиссия за каждый полный и неполный месяц. Комиссия за первые два месяца предоставления услуги не взимается. В случае отсутствия в течение месяца операций по карте и по счёту, к которому выпущена карта, комиссия за месяц не взимается. При подключении и отключении услуги в течение одного месяца комиссия за месяц не взимается.

Комиссия за приостановку операций по украденной карте предоставляется бесплатно при условии представления справки правоохранительных органов.

Уведомление о просрочке платежа по почте направляется после второй просрочки.

Комиссия за банковские расследования / претензии взимается при получении документов, подтверждающих необоснованность претензии.

При выпуске и перевыпуске карт требуется присвоение клиенту нового ПИН-кода, за исключением перевыпуска карт в связи с истечением срока действия.

Предлагаемый порядок начисления бонусов за расходы по карте:

- При первоначальном оформлении карты начисляются 300 приветственных баллов;
- При оплате товаров и услуг кредитной картой на накопительный счёт клиента начисляется 20 баллов за каждые потраченные 200 рублей.

При накоплении определённого количества баллов предоставляется возможность:

- потратить их на бесплатные минуты связи или пакет sms от «TELE2»
- потратить на предоставление скидки в салонах «Связной»

Предлагаемые тарифы вознаграждения:

1. 90 минут от «TELE2» - 2200 баллов,
2. 180 минут от «TELE2» - 4000 баллов,
3. 90 sms от «TELE2» - 500 баллов,
4. 180 sms от «TELE2» - 1000 баллов,
5. Скидка 5% - 1700 баллов,
6. Скидка 10% - 3200 баллов,
7. Скидка 15% - 4 500 баллов.

В качестве потенциальных клиентов могут рассматриваться клиенты банка физические лица в рамках зарплатного проекта, физические лица абоненты сотовой связи «TELE2», а также физические лица трудоспособного возраста.

Кобрендовые кредитные карты могут предлагаться службой банка как уже обсуживаемым клиентам в банке или в компании сотовой связи «TELE2», так и вновь привлекаемым клиентам. Возможно использование какой – либо специальной маркетинговой технологии, рекламы (в предлагаемом проекте это поощрение клиентов, пользующихся кредитной картой). Для улучшения продуктивности целесообразно привлекать сотрудников банка, торговой сети «Связной», сотрудников компании сотовой связи «TELE2». Для убеждения клиента и раскрытия преимущества использования кобрендовой кредитной карты можно использовать следующие аргументы:

- Возможность получить услуги сразу нескольких компаний – более эффективное использование продукта, услуги;
- Возможность получения льгот в одной компании при использовании продуктов и услуг компаний – партнёров – скидки, бонусы;
- Возможность получить специальные условия обслуживания при участии в партнёрской программе – экономия по сравнению со стандартным предложением, сервис;
- Возможность быть клиентом нескольких компаний, обратившись в одну;

- Сокращение расходов за счёт эффективного использования предложения, за счёт специальных цен, за счёт «подарочных» услуг.

Для предварительных расчётов нужно выделить ключевые данные, необходимые для оценки целесообразности проекта для банка:

- Средняя сумма кредита
- Количество кредитных карт
- Процентная ставка по кредиту
- Средний срок службы карточки

Проведём предварительные расчёты.

В ходе анализа хозяйственной деятельности было отмечено, что у банка имеются резервы, которые могут быть использованы для реализации проекта. По данным анализа краткосрочных и долгосрочных кредитов средняя сумма потребительского кредита составляет 30 000 руб. и колеблется в районе от 10 000 до 50 000 руб. Так как планируется выпуск 1000 карт, то необходимая сумма составит 30 000 000 руб.:

$$30\,000 * 1000 = 30\,000\,000 \text{ руб.}$$

Доходность банка (банковская маржа) составляет 6%. Следовательно, можно рассчитать доход банка по предоставленным кредитам за год:

$$30\,000\,000 \times 6\% = 1\,800\,000 \text{ руб./год}$$

Вычтем расходы, связанные с реализацией проекта:

- Себестоимость карт
- Затраты на заработную плату
- Реклама
- Комиссия платёжной системе
- Стоимость поддержания карты в базе данных процессингового центра

Таблица 3.10 - Себестоимость карт

VISA	Кол-во, ед.	Себестоимость карты, руб./ед.	Общая себестоимость, руб.
Classic	500	130	65 000
Elektron	500	80	40 000
Итого:			105 000

1. Затраты на заработную плату: (введение 1 единицы для реализации проекта)  $1 \times 30\,000 \times 12 \text{ мес.} = 360\,000$  рублей в год

2. Расходы на рекламу: 150 000 рублей в год

3. Комиссия платёжной системе: чистый операционный доход банка составляет от 0,5 до 1 %, из которых 0,3% перечисляют платёжной системе:  $30\,000\,000 \times 0,3\% = 90\,000$  рублей за год.

4. Стоимость поддержания каждой карты в базе данных процессингового центра составляет 6 рублей в месяц:  $1\,000 \times 6 \times 12 = 72\,000$  рублей в год.

Всего расходов:

$$105\,000 + 360\,000 + 150\,000 + 90\,000 + 72\,000 = 777\,000 \text{ руб.}$$

Вычтем из доходов расходы:

$$1\,800\,000 - 777\,000 = 1\,023\,000 \text{ рублей.}$$

Прибыль банка от проекта составит: 1 023 000 руб.

Рассчитаем экономическую эффективность проекта:

$$(1\,023\,000 / 777\,000) * 100 = 132\%$$

Все полученные данные занесём в таблицу



Таблица 3.11 - Финансовые результаты кобрендингового проекта

Доходы	Период
	2019 год
Доход банка по предоставленным кредитам.	1 800 000
Итого доходов	1 800 000
Расходы	
Себестоимость карт	105 000
Затраты на заработную плату	360 000
Реклама	150 000
Комиссия платёжной системе	90 000
Стоимость процессинга	72 000
Итого расходов	777 000
Маржа по денежному потоку	1 023 000
Экономическая эффективность	132%

Из этого следует, что проект приемлем, т.к. каждый вложенный рубль принесет прибыль в размере 1 рубля 32 копеек.

Исходя из полученных результатов, данный проект может быть одобрен и принят к реализации.

Проведённые расчёты показали, что проект экономически целесообразен, банк при реализации проекта увеличит прибыль.

При внедрении кобрендового проекта у банка появятся дополнительные возможности:

- Получение дополнительной прибыли;

- Дополнительная клиентская база – использование базы существующих клиентов партнёра;

- Удержание своих клиентов;

- Расширение рынка сбыта;

Устойчивые отношения с партнёрами, возможность развивать отношения вне ко-бренд проекта по иным услугам.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят ПАО КБ «УБРИР» увеличить объем выдаваемых кредитов, повысить устойчивость депозитной базы банка, а также повысить его известность и увеличит число клиентов за счет проводимой рекламной игры и кобрендового проекта, то есть в целом увеличить его конкурентоспособность. В таблице 3.12 произведем расчет изменения основных показателей деятельности банка в результате реализации предложенного мероприятия.

Таблица 3.12 – Изменение показателей эффективности ПАО КБ «УБРИР» за счет реализации предложенных мероприятий, млн. руб.

Наименование показателей	Отчетный год	С учетом мероприятий	Отклонение (+;-)
1. Привлеченные ресурсы, млн. руб.	295 038	297 154	2 116
1.1. в том числе – депозиты	180 794	182 910	2 116
2. Совокупные активы, млн. руб.	305 878	311 183	5 305
2.1. в том числе – кредиты	150 829	156 134	5 305
3. Прибыль до налогообложения, млн. руб.	-3 613	-3 586	27
4. Рентабельность ресурсов, %	-1,45	-1,44	0,01
5. Рентабельность активов, %	-1,40	-1,38	0,02

Таким образом, как показывают произведенные расчеты, реализация предлагаемых мероприятий по внедрению в пакет банковских продуктов связанного депозита «Инвестиционный» и проведению рекламной игры позволит ПАО КБ «УБРИР» обеспечить прирост чистой прибыли на 27 млн. руб., а рентабельность ресурсов банка может увеличиться на 0,01 процентных пункта. При этом будут реализованы одни из важнейших направлений стратегического

развития банка, которые необходимы для обеспечения процесса реализации конкурентной стратегии роста банка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности коммерческого банка для улучшения его экономической безопасности.

Объектом исследования выступал коммерческий банк ПАО КБ «УБРИР».

Приоритетными направлениями деятельности ПАО КБ «УБРИР» являются предложение широкого спектра банковских розничных продуктов и услуг населению и субъектам предпринимательства. Ключевыми задачами ПАО КБ «УБРИР» являлись сохранение тенденции роста кредитного и депозитного портфеля, совершенствование клиентского обслуживания. В течение года существенно модернизировал и расширил продуктовый ряд, заняв ключевые рыночные позиции по целому ряду секторов.

За анализируемый период наблюдается снижение величины пассивов и активов банка на 32,9 млрд рублей. Негативным фактором является то, что, снижение пассивов банка происходило в том числе из-за снижение вкладов клиентов, которые не являются кредитными организациями и вкладов физических лиц. Что касается активов, то по результатам анализа можно сделать вывод, что доходные активы приносят наименьший доход, так как по сравнению с предыдущим годом они снижаются. Доход банку приносят проценты от выданных ссуд, а именно кредиты юридическим и физическим лицам. Банк поддерживает ликвидность за счет небольших доходов.

Анализ финансовых результатов свидетельствует об отрицательной динамике. Второй год у банка наблюдается убыток, но при этом ситуацию усугубляет то, что он в 2018 году еще и возрос на 2 726 321 рубль (на 175,18%).

Анализ показателей рентабельности также подтверждает выводы о том, что в целом деятельность банка неэффективна, так как по сравнению с предыдущими годами рентабельность снижается и имеет отрицательные значения.

Оценка коэффициентов дееспособности банка, и, в частности, их снижение свидетельствует об ухудшении финансового состояния объекта исследования.

При этом, все-таки можно говорить пока о том, что банк имеет удовлетворительное финансовое состояние, так как большинство нормативов выше минимального установленного значения.

В работе для оценки конкурентоспособности банка были рассмотрены рейтинги по разным показателям. Среди своих конкурентов в Свердловской области ПАО КБ «УБРИР» занимает 27 место по величине активов. По величине вкладов физических лиц, банк занимает 9 место среди конкурентов. Уральский банк реконструкции и развития занимает низкую позицию по объему выданных кредитов физическим лицам по сравнению со своими конкурентами. Объем выданных кредитов ПАО КБ «УБРИР» снизился по сравнению с предыдущим годом.

На основании данных о деятельности банков из финансового рейтинга банков были выбраны конкуренты для оценки и сравнения стоимости активов и источников их формирования. Для сравнения были использованы публичные данные, размещенные на официальном портале «Банки.Ру».

Для сопоставления полученных данных и возможности сравнения конкурентных позиций были рассчитаны относительные показатели. Для всех ведущих банков характерно использование привлеченных средств для формирования активов на уровне, не превышающем 90,0 %, в то время, как ПАО КБ «УБРИР» формирует свою ресурсную базу за счет привлеченных средств на уровне до 117,3 %. Кроме того, за исключением ПАО «Сбербанк России», остальные банки отличаются по степени использования привлеченных средств физических лиц, что позволило выделить три различные конкурентные стратегии:

– ПАО КБ «УБРИР» и ПАО «Сбербанк России», таким образом, реализуют стратегию сберегательных банков, то есть сконцентрированы преимущественно на привлечении депозитов в розничном секторе;

– ПАО «Банк ВТБ» и АО «Газпромбанк», наоборот, в большей степени сконцентрированы на привлечение средств предприятий и организаций, то есть ориентированы на активное взаимодействие с реальным сектором экономики и привлечение ресурсов из корпоративного сектора;

– АО «Россельхозбанк» и АО «Альфа-Банк», в свою очередь, реализуют ярко выраженные стратегии дифференциации привлеченных ресурсов.

Оценка показателей, дающих оценку направлений размещения и использования активов исследуемыми банками позволил выделить две группы банков:

- первая группа реализует стратегию концентрации на кредитовании (ПАО «Сбербанк России», ПАО «Банк ВТБ», АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк») – доля вложений в кредитные ресурсы у них в структуре активов заметно превышает уровень в 60,0 %, а удельный вес вложений в ценные бумаги колеблется в пределах 11,0 %;

- вторая группа банков реализует более рисковую стратегию диверсификации части своих вложений в ценные бумаги (АО «Альфа-Банк» и ПАО КБ «УБРиР») – доля кредитных вложений у них находится на уровне либо ниже уровня 60,0 %, а удельный вес вложений в ценные бумаги, наоборот, превышает показатель 13,0 %.

На основании проведенного анализа стратегий привлечения и использования ресурсов ведущими банками, представленными в регионе деятельности ПАО КБ «УБРиР», можно сделать вывод, что основными конкурентами банка по схожести стратегического поведения выступают такие банки, как ПАО «Банк ВТБ», АО «Альфа-Банк» и ПАО «Сбербанк России». Поэтому стратегическое положение ПАО КБ «УБРиР» на банковском рынке оценивается в сравнении с данными крупнейшими конкурентами.

Как показывают полученные результаты исследования, в то время, как конкуренты банка находятся в позициях «дойных коров», то есть, по сути являются абсолютными лидерами рынка, не смотря на замедление роста,

стратегическое положение на рынке ПАО КБ «УБРИР» характеризуется позицией «дикой кошки». То есть фактически в случае разработки стратегии более интенсивного кредитования и диверсификации кредитных вложений банк может увеличить свою относительную долю на рынке и, сохраняя темпы роста, улучшить свою позицию до «звезды».

В работе была проведена оценка конкурентоспособности ПАО КБ «УБРИР» с использованием методики, основанной на расчете интегрального показателя конкурентоспособности. Ключевыми критериями, по которым проводилась оценка конкурентоспособности банка, были следующие комплексные показатели:

- товаропроводящая (филиальная и операционная) сеть банка;
- товарная политика (набор банковских продуктов и услуг) банка;
- финансовое состояние (рентабельность использования ресурсов и активов) банка.

Анализ конкурентоспособности ПАО КБ «УБРИР» показал, что банк является недостаточно конкурентоспособным, не смотря на наличие перспективных конкурентных позиций (например, позиция «дикой кошки» в части реализации активных банковских операций). Однако, для повышения уровня конкурентоспособности банка ему необходимо повышать эффективность реализуемой депозитно-кредитной политики и маркетинговой работы с учетом имеющегося у банка потенциала и факторов внешней, в том числе – конкурентной, среды.

Таким образом, для ПАО КБ «УБРИР» рекомендуемыми направлениями развития является стратегия роста за счет имеющихся на рынке возможностей, необходимости устранения слабых сторон и минимизации влияния рыночных угроз. Ключевыми предпосылками роста для банка являются лидерские позиции на региональном рынке, наличие эффекта масштаба и опыта развития филиальной сети, возможность более активного внедрения современных цифровых технологий, а также освобождение рыночных ниш за счет «зачистки» банковского сектора Центральным банком.

В качестве мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности объекта исследования в работе были рассмотрены:

- развитие кобрендовых кредитных карт совместно с компаниями партнерами коммерческого банка;
- развитие депозитно-кредитной политики и предложение новых продуктов для юридических лиц;
- повышение коммуникационной активности банка за счет маркетинговых игр.

Экономическая оценка влияния рекомендуемых мероприятий на экономическую безопасность банка позволяет сделать вывод, что реализация предлагаемых мероприятий позволит ПАО КБ «УБРиР» обеспечить прирост чистой прибыли на 9,4 млн. руб., а рентабельность ресурсов банка может увеличиться на 0,003 процентных пункта. Также предложенные мероприятия позволят ПАО КБ «УБРиР» увеличить объем выдаваемых кредитов, повысить устойчивость депозитной базы банка, а также повысить его известность и увеличит число клиентов за счет проводимой рекламной игры и кобрендового проекта, то есть в целом увеличить его конкурентоспособность. При этом будут реализованы одни из важнейших направлений стратегического развития банка, которые необходимы для обеспечения процесса реализации конкурентной стратегии роста банка.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Правовые акты

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2013) / Опубликован на Официальном интернет – портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.12.2012) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2013) Опубликован на Официальном интернет – портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
- 3 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2012) / Опубликован на Официальном интернет – портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
- 4 Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ. / Опубликован на Официальном интернет – портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
- 5 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 года №395-1. / Опубликован на Официальном интернет – портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
- 6 Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» от 25 февраля 1999 года №:40-ФЗ. / Опубликован на Официальном интернет – портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
- 7 Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ. / Опубликован на Официальном интернет – портале правовой информации <http://www.consultant.ru>

- 8 Положение Банка России от 25.02.2004 г. № 225-П. / Опубликовано на  
Официальном интернет – портале правовой информации  
<http://www.consultant.ru>

#### Книги и статьи

- 9 Бабошин, А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции [Текст] / А. Бабошин // Современная конкуренция. – 2012. – № 2. – С. 23-27.
- 10 Банковское дело: учебник. [Текст] / Под ред. Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 687 с.
- 11 Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации [Текст] /М. Я. Веприкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1231-1235.
- 12 Головков, А.Н. Теория внутренней и внешней среды в управлении процессами интеграции бизнеса [Текст] / А.Н. Головков // Российское предпринимательство. – 2011. – № 12 – С. 46-51.
- 13 Голубков, Е.П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования [Текст] / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 11-13.
- 14 Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: учебник [Текст] / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 2013. – 263с.
- 15 Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: учеб. пособие [Текст] / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. – 139 с.
- 16 Лаврушин, О.И. Банковское дело: современная система кредитования: учеб. пособие [Текст] / О.И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева. – М.: КноРус, 2013. – 360 с.

- 17 Леонов, Ю.Е. Основные элементы формирования стратегии конкурентного поведения [Текст] / Ю. Е. Леонов, Ю. В. Мячин // Вестн. ИНЖЭКОНа: Экономика. – 2012. – № 2. – С. 289-293.
- 18 Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: учеб. пособие [Текст] / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – 148 с.
- 19 Паляничка, М. Определение категории «конкурентоспособность предприятия» [Текст] / М. Паляничка // Научные труды SWorld. – 2016. – № 44. – С. 12-16.
- 20 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов [Текст] / М. Портер – М: Альпина Паблишер, 2015. – 208 с.
- 21 Портер, М.Ю. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. [Текст] /– М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.
- 22 Реброва, Н.П. Основы маркетинга. Учебник [Текст] / Н.П. Реброва. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 277 с.
- 23 Савчук Г.А., Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособие [Текст] / Савчук Г.А., Мокерова Ю.В. – М., 2014. – 220 с.
- 24 Секерин, В. Д. Банковский менеджмент: учебник [Текст] / В. Д. Секерин, С. С. Голубев. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
- 25 Сергеев, И. В. Экономика организаций (предприятий): учебник [Текст] / под ред. И. В.Сергеева. – М.: Велби; Проспект, 2015. – 372 с.
- 26 Стратегический анализ: учеб. пособие [Текст] / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2012. – 288 с.
- 27 Сысоева, Е. Типология конкурентных стратегий предприятия [Текст] / Е. Сысоева // Предпринимательство. – 2011. – № 2. – С. 85-91.
- 28 Фатхутдинов Р.А. Оценка конкурентоспособности [Текст] / Р.А. Фатхутдинов // Промышленность России. – 2016. – № 3. – С. 62-67.

- 29 Абалкин Л. И. Курс переходной экономики: учеб. для вузов/Л. И. Абалкин, И. А. Погосов, В. В. Радаев; под ред. Л. И. Абалкина. -М.: Финстатинформ, 2013. - 631 с.
- 30 Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия/С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. -М.: Центрполиграф, 2014. - 493 с.
- 31 Богомолов В. А. Введение в специальность «Экономическая безопасность»: учеб. пособие/В. А. Богомолов. -М.: ЮНИТИ, 2015. - 279 с.
- 32 Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие/Т. Г. Философова, В. А. Быков. -М.: Юнити-Дана, 2015. - 295 с.
- 33 Горячев А. К. Конкурентоспособность в условиях постиндустриального развития экономики как фактор экономической безопасности/А. К. Горячев//Вестн. ННГУ. - 2010. - № 3-2. - С. 445-448.
- 34 Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйственного субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 208 с.
- 35 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебник/ В.В. Бочаров. – СПб: Питер, серия «Краткий курс», 2016. – 240 с.
- 36 Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учебное пособие для студентов вузов/Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 159 с.
- 37 Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности: учебное пособие / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. - М.: Издательство "Дело и Сервис", 2013. - 304 с.
- 38 Садчиков, А. Финансовая безопасность предприятия / А. Садчиков // Экономист. – 2018. - №2. – С.12-19.
- 39 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра-М, 2009. - 512 с.

Internet-источники

- 40 Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/>. – Дата доступа: 10.05.2019.
- 41 Официальный сайт ПАО КБ «УБРиР» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ubr.ru/>. – Дата доступа: 10.05.2019.
- 42 Официальный сайт Портала «Банки.Ру» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/> – Дата доступа: 10.05.2019

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Рейтинг банков по величине активов**

Таблица А.1 - Рейтинг банков Свердловской области по величине активов

Место	Наименование банка	Активы, млн. руб.	Изменения
1	Сбербанк России	28 156 246	+
2	ВТБ	14 246 626	+
3	Газпромбанк	5 586 513	-
4	РоссельхозБанк	3 337 330	-
5	Альфа-Банк	3 202 677	+
6	ПАО Банк «ФК Открытие»	2 151 335	+
7	ТРАСТ	1 649 911	-
8	ЮниКредит Банк	1 490 238	+
9	Райффайзенбанк	1 084 761	-
10	Росбанк	975 431	-
11	Совкомбанк	907 648	+
12	Россия	855 477	-
13	Всероссийский Банк Развития Регионов	644 909	-
14	Мособлбанк	606 923	-
15	АК Барс	537 955	-
16	Ситибанк	506 976	-
17	СМП Банк	478 259	+
18	Тинькофф Банк	467 974	+
19	Уралсиб	445 763	-
20	Почта Банк	442 156	+
21	Банк Москвы	376 224	-

## Окончание таблицы А.1

## Окончание приложения А

22	Связь-Банк	318 951	-
23	Московский Индустриальный Банк	306 221	-
24	Дом.РФ	293 819	+
25	Возрождение	277 281	-
26	Банк Хоум Кредит	267 417	-
27	Уральский Банк Реконструкции и Развития	251 588	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Рейтинг банков по величине депозитов

Таблица Б.1 - Рейтинг банков Свердловской области по величине депозитов

Место	Наименование банка	Депозиты млн. руб.	Изменения за месяц, %
1	Сбербанк России	10 058 142	+
2	ВТБ	3 112 176	+
3	РоссельхозБанк	984 387	+
4	Газпромбанк	795 969	+
5	ПАО Банк «ФК Открытие»	689 015	-
6	Альфа-Банк	425 609	+
7	Совкомбанк	354 021	+
8	Почта Банк	233 683	+
9	Уральский Банк Реконструкции и Развития	180 794	+
10	Московский Индустриальный Банк	178 702	+
11	ЮниКредит Банк	161 345	+
12	СМП Банк	159 938	+
13	Банк Русский Стандарт	158 099	-
14	Росбанк	151 437	+
15	Восточный Банк	144 059	-
16	Тинькофф Банк	141 547	+
17	Банк Хоум Кредит	141 260	+



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Рейтинг банков по величине кредитов

Таблица В.1 - Рейтинг банков Свердловской области по величине кредитов

Место	Наименование банка	Кредиты, млн. руб.	Изменения за месяц, %
1	Сбербанк России	5 421 221	+
2	ВТБ	2 431 733	+
3	Газпромбанк	471 933	+
4	РоссельхозБанк	404 327	+
5	Альфа-Банк	305 831	+
6	Почта Банк	284 942	+
7	Райффайзенбанк	244 197	+
8	Банк Хоум Кредит	193 912	+
9	Совкомбанк	187 434	+
10	Росбанк Дом	158 474	+
11	ЮниКредит Банк	143 985	+
12	Ренессанс Кредит	135 376	+
13	Росбанк	125 735	-
14	ПАО Банк «ФК Открытие»	119 391	+
15	Уралсиб	118 931	+
16	Сетелем	118 319	+
17	Русфинанс Банк	118 179	+
18	Промсвязьбанк	99 296	+
19	Связь-Банк	88 485	-
20	Абсолют Банк	78 039	+
21	Возрождение	72 833	+
22	ОТП Банк	68 564	+
23	Кредит Европа Банк	61 106	+
24	АК Барс	58 875	+
25	Банк Русский Стандарт	57 685	+
26	Центр-инвест	53 519	+
27	Запсибкомбанк	51 746	+

## Окончание таблицы В.1

## Окончание приложения В

28	Тинькофф Банк	51 721	+
29	Всероссийский Банк Развития Регионов	49 611	+
30	Дом.РФ	47 575	+
31	ЛОКО-Банк	46 837	+
32	Восточный Банк	40 230	+
33	МТС-Банк	40 228	+
34	СКБ-Банк	37 239	-
35	Азиатско-Тихоокеанский Банк	36 927	+
36	Зенит	30 308	-
37	СМП Банк	28 936	+
38	Сургутнефтегазбанк	28 551	+
39	Ситибанк	23 538	-
40	БыстроБанк	20 820	+
41	Уральский Банк Реконструкции и Развития	20 691	-