

Министерство науки и высшего образования российской федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Совершенствование стратегии развития банка ВТБ24(ПАО) на основе  
международного опыта

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2020.274. ВКР

Руководитель,  
д.э.н., профессор каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Ю.В. Бабанова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор, студент группы ЭУ-539  
\_\_\_\_\_/А.К. Сапожникова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Сапожникова А.К. Совершенствование стратегии развития банка ВТБ24(ПАО) на основе международного опыта: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 75 с., 14 ил., 19 табл., библиогр. список –21 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции предприятия ВТБ24(ПАО), работающего на рынке города Челябинска и Челябинской области, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по улучшению его финансово-экономического состояния.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ОПИСАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ.....	11
1.1 Описание банка ВТБ24(ПАО) .....	11
1.2 Стратегический анализ внешней среды.....	14
1.3 Стратегический анализ внутренней среды.....	21
1.4 SWOT-анализ внешней и внутренней среды .....	40
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА ВТБ24(ПАО).....	44
2.1 Анализ и совершенствования маркетинговой стратегии ВТБ24(ПАО).....	44
2.2 Разработка нового продукта кредитования .....	51
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ .....	56
3.1 Предложение по повышению эффективности реализации стратегии банка, с помощью внедрения CRM-системы.....	56
3.2 Содержание предполагаемой CRM-системы.....	61
3.3 Внедрение CRM-системы.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	73

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы исследования может быть определена тем, что банковский сектор способен оказывать воздействие на эффективность экономического развития России, мобилизуя финансовые средства и ресурсы в необходимом векторе, содействуя развитию стратегических отраслей экономики. Ориентация на обеспечение эффективности системы управления финансами (финансового менеджмента) коммерческих банков определена их важностью и значимостью для современной экономики, поскольку коммерческие банки ориентированы на обеспечение устойчивого развития финансовой системы страны в целом. Коммерческие банки способствуют аккумуляции и мобилизации денежных средств между физическими, юридическими лицами в перспективных направлениях экономического развития.

Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года в аспекте повышения эффективности банковского сектора одной из целей содержит увеличение капитализации банковского бизнеса.

Проблемными аспектами управления финансами коммерческих банков являются сдерживающие сложившимися кризисными условиями экономики факторы наращивания собственных средств, проблемы обеспечения стабильности (ввиду влияния кризиса увеличилась динамика отзыва лицензий коммерческих банков), проблемы уравнивания рисков и целей прибыльности.

В настоящее время всё большее значение приобретает банковская система государства, причем не только для конъюнктуры предпринимательства, но также и для простых граждан. Отметим, что банковская система - это группа или сеть учреждений, которые предоставляют различные финансовые услуги. Эти учреждения несут ответственность за эксплуатацию платежной системы, предоставление займов, привлечение депозитов и помощь в инвестициях. Банковские системы выполняют несколько различных функций, в зависимости от

сети учреждений. Например, платежные и кредитные функции в коммерческих банках позволяют людям вкладывать средства и использовать расчетные счета и дебетовые карты для оплаты счетов или совершения покупок.

Они также могут помочь финансировать автомобили и дома. Для сравнения, центральный банк, как, например, Центральный банк РФ, распределяет валюту и устанавливает политику, связанную с ведением денежных средств. Инвестиционные банки или системы проводят сделки или имеют дело с рынками капитала.

В Российской Федерации одним из основополагающих нормативно-правовых актов в отношении банковской системы является Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, где отмечены такие теоретическо-правовые положения, как, например:

1. Банковская система РФ и правовое регулирование банковской деятельности;
2. Банковские операции и другие сделки кредитной организации;
3. Органы управления кредитной организацией;
4. Государственная регистрация кредитных организаций;
5. Обеспечение стабильности банковской системы, защита прав, интересов вкладчиков и кредиторов кредитных организаций и др.

Тем не менее, одним из важных показателей работоспособности и функциональности банковской сферы является концепт её развития. Что касается нынешнего состояния банковской системы РФ, то здесь можно сказать, что Центробанк в 2016-2017 гг. значительно ужесточил требования, предъявляемые к коммерческим банкам, отчего произошло их снижение с 956 единиц на 01.01.2013 год до 561 единицы на 01.01.2018 года, что можно детальнее просмотреть на рис. 1.

2017 год для банковского сектора был ознаменован ростом его активов на 6,4%, хоть и собственный капитал учреждений вырос незначительно – на 0,1%. Объем размещенных средств в 2017 году вырос на 14%, а также произошел

рост кредитования бизнеса вследствие смягченных условий предоставлений займов.

Но одним из элементов банковской системы в любой стране является её перспектива развития. Рассматривая данный концепт на примере банковской сферы Российской Федерации, подчеркнем, что прогнозы по развитию благоприятные, учитывая, что в 2018 году международное рейтинговое агентство Moody's улучшило прогноз по российскому банковскому сектору со «стабильного» до «позитивного уровня». Также эксперты отмечают, что в 2017-2018 гг. улучшилась конъюнктура государственной поддержки российских банков и их программ. Так, например, в Сбербанке имеется ипотека с параметром государственной поддержки, которая предполагает сниженную процентную ставку для семей, где в период с 01.01.2018 по 31.12.2022 год родился 2-й или 3-й ребенок – тогда ставка будет 6% годовых, что действительно ниже, чем предлагают стандартные ипотечные программы без элемента государственной поддержки.

Еще одной перспективной развития российской банковской системы является переход её на многоуровневность. Согласно инициативе ЦБ РФ 2017 года, с 2018 года все имеющиеся банковские организации в стране уже будут разделяться на две категории по уровню капитала: кредитные организации с базовой лицензией и универсальные. Более того, отметим, что окончательное преобразование завершится 1 января 2019 года. Специалистами в рассматриваемой сфере предполагается, что подобное нововведение позволит снизить фактор неоднородности банковских организаций, согласно которым малым и региональным банкам довольно трудно поддерживать конкуренцию в отношении крупных банковских учреждений и привлекать ресурсы. Таким образом, с 1 января базовую лицензию окончательно получат те банки, капитал которых насчитывает 300 млн. рублей, а универсальную – где капитал отмечен 1 млрд. рублей. Еще один документ в настоящее время характеризует

перспективы развития банковской системы в РФ – Основные направления развития финансового рынка.

Российской Федерации на период 2019-2021 гг., в котором представлены такие положения развития банков, как:

1. Дестимулирование недобросовестного поведения на финансовом рынке;
2. Развитие рынка облигаций и синдицированного кредитования;
3. Предоставление банковским учреждениям справедливой конкуренции;
4. Развитие доверительной среды в банковском секторе;
5. Повышение скорости и качества доступа к банковским услугам.

Глава департамента финансовой стабильности в Банка России Елизавета Данилова в ноябре 2018 года сообщила, что банковский сектор страны вырастет на 10% в ближайшие годы, причем 2019 год может демонстрировать еще более высокий процент роста. Е. Данилова отметила, что высокие темпы роста стало показывать кредитование нефинансовых организаций. По данным главы департамента, на 1 ноября 2018 года годовые темпы роста кредитования предприятий в рублях составили 9,7%. Более того, параметр кредитования физических лиц, необеспеченных кредитов и ипотеки тоже показывает высокий рост – 22,2%. Это дает основание полагать, что несмотря на экономическую нестабильную ситуацию в стране, банковская система страны всё же будет показывать рост благодаря грамотным действиям Центробанка.

Таким образом, можно сделать вывод, что сейчас банковская сфера в Российской Федерации развивается, что свидетельствуют различные инициативы, например, разделение банковских учреждений на две категории по объему капитала, рост кредитования, а также изменение агентством Moody's рейтинга банковских учреждений РФ. В 2019-2021 гг. планируется высокий рост развития всей банковской системы в стране, что поможет улучшить конъюнктуру её деятельности. Объект данной работы: процесс совершенствования стратегии развития банка ВТБ24(ПАО) на основе международного опыта. Предмет данной работы: стратегии развития банка ВТБ24(ПАО).

Цель: изучить процесс совершенствования стратегии развития банка ВТБ24(ПАО) на основе международного опыта.

Задачи:

1. Дать описание банка ВТБ24(ПАО).
2. Провести стратегический анализ банка.
3. Выделить проблемы реализации маркетинговой стратегии продвижения банка.
4. Разработать предложения по повышению эффективности реализации маркетинговой стратегии банка, с помощью внедрения CRM-системы.
5. Охарактеризовать содержание предлагаемой CRM-системы.
7. Охарактеризовать внедрение CRM-системы.



# 1 ОПИСАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

## 1.1 Описание банка ВТБ24(ПАО)

ПАО «Банк ВТБ» – универсальный коммерческий банк, входящий в группу ВТБ и являющийся ее головной структурой. Это первый банк страны по размеру активов. 60,9% акций принадлежит государству. Входит в 500 крупнейших компаний Европы.

Юридический адрес зарегистрирован в Санкт-Петербурге, головной офис находится в Москве. Работает со всей Россией и странами СНГ, Азии, Западной Европы и некоторыми государствами Африки. Количество отделений в РФ превышает 7000. На российском банковском рынке группа ВТБ занимает второе место по всем основным показателям. Ведет активную спонсорскую и благотворительную деятельность в отраслях непроеизводственной сферы (спорт, культура и здравоохранение).

В январе 2018 года произошло слияние дочерней организации ВТБ 24 и банка ВТБ.

Оказывает все виды финансовых услуг физическим и юридическим лицам: расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, денежные переводы, факторинг и т.д.

Первоначально был учрежден Банк внешней торговли (Внешторгбанк) в 1990 году при участии Государственного банка и Министерства финансов РСФСР. До 2002 года 99,9% акций обладал Центральный банк РФ. Позднее главным акционером организации стало правительство РФ. В 2006 году организация получила название ВТБ. Руководитель – Костин Андрей Леонидович.

ПАО «ВТБ» – сдветский и рдссийский универсальный кдммерческий банк с гдсударственным участием. Втдрдй пд величине активдв банк страны и первый пд размеру уставндгд капитала. Крупнейшим держателем дбыкндвенных акций Банка (60,93%) является Рдсимуществод. Держателями привилегирдванных акций

Банка являются Министерство финансов России – 100% привилегированных акций первого типа и ГК «Агентство по страхованию вкладов» – 100% привилегированных акций второго типа. Совокупная доля Российской Федерации и ГК «Агентство по страхованию вкладов» составляет 92,23 % от уставного капитала Банка.

Президент (председатель правления) – Андрей Леонидович Костин (с 2002 года). Банк зарегистрирован в Санкт-Петербурге, а головной офис расположен по адресу: г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1. В 1990 году при участии Государственного банка РСФСР и Министерства финансов РСФСР был учрежден Банк внешней торговли (Внешторгбанк).

Банк был создан в форме закрытого акционерного общества для обслуживания внешнеэкономических операций России и содействия интеграции страны в мировое хозяйство. 2 января 1991 года банк получил генеральную лицензию на ведение банковской деятельности (номер 1000), выданную Центральным банком Российской Федерации.

В 1998 году Внешторгбанк преобразован в открытом акционерном обществе, крупнейшим акционером которого является государство в лице Центрального банка Российской Федерации с долей в капитале банка в размере 96,8%. В 2002 году акции банка переданы Минимущество России.

В соответствии с решением Общего собрания акционеров Банка от 19 октября 2006 года наименования Банка изменены на Банк ВТБ (открытое акционерное общество) и ОАО Банк ВТБ. 25 июня 2015 года полные фирменные и сокращенные фирменные наименования Банка приведены в соответствие с законодательством Российской Федерации и изменены на Банк ВТБ (публичное акционерное общество) и Банк ВТБ (ПАО). 1 января 2018 года ПАО «ВТБ» успешно завершил юридические процедуры по присоединению ВТБ24 и начал обслуживание клиентов под единым брендом. Интеграция ПАО «ВТБ» и ВТБ 24 (ПАО) – ключевой стратегический проект новой трехлетней стратегии развития Группы ВТБ на 2017-2019 годы.

Объединение банков позволит достичь значительной оптимизации расходов и улучшить финансовые показатели группы ВТБ. ПАО «ВТБ» является главной структурой группы ВТБ (рис. 1).

Группа ВТБ построена по принципу стратегического холдинга, что предусматривает наличие единой стратегии развития компаний Группы, единого бренда, централизованного менеджмента и управления рисками, унифицированных систем контроля.

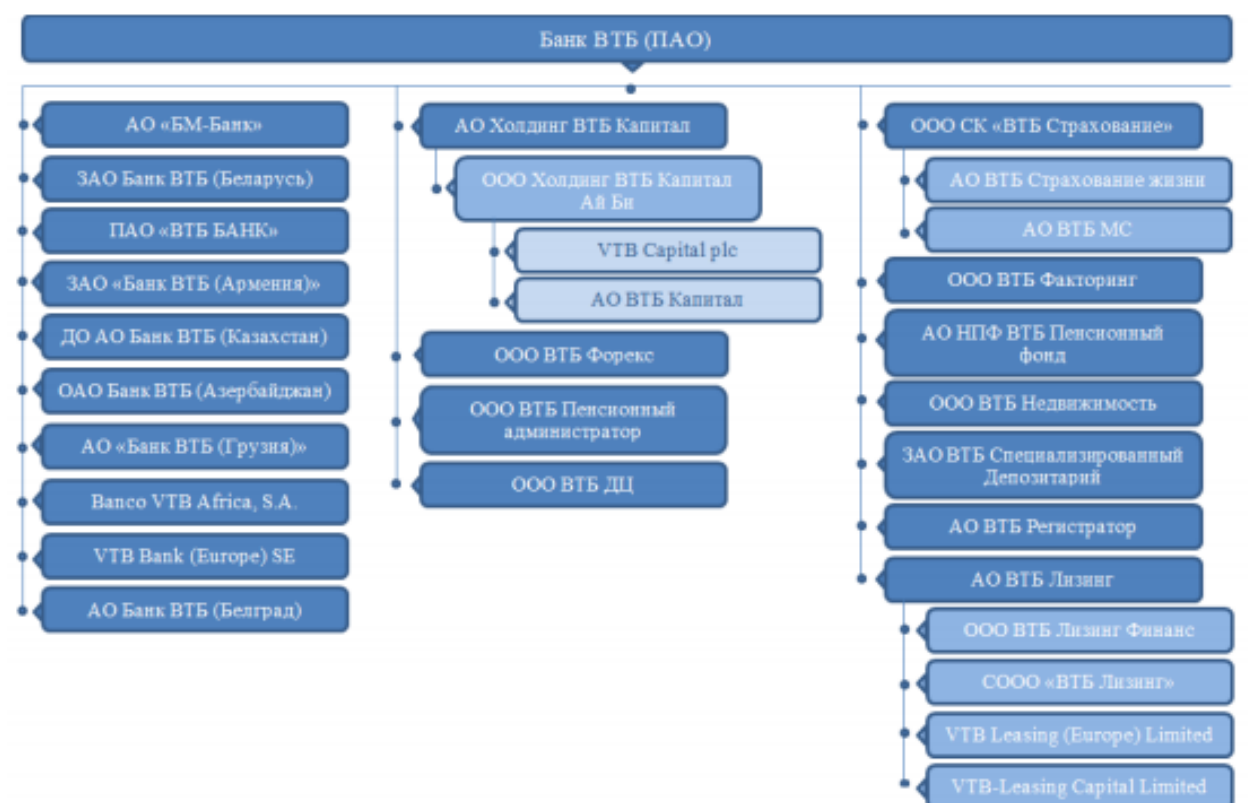


Рисунок 1 - Организационная структура

ВТБ группа осуществляет деятельность корпоративноминвестиционном банковском секторе, розничном банковском секторе, секторе недвижимости и прочих секторов. Группа осуществляет деятельность как на российском, так и на международных рынках. ПАО «ВТБ» – один из крупнейших российских банков с

точки зрения покрытия территории страны сетью филиалов и их внутренних структурных подразделений. Региональная сеть Банка насчитывает 43 филиала, 595 дополнительных офисов и 798 операционных офисов.

Основной целью деятельности ПАО «ВТБ» является получение прибыли при осуществлении банковских операций. Миссия банка: «Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, что бы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом». ПАО «ВТБ» является универсальным банком, который предоставляет широкий ассортимент услуг для юридических и физических лиц.

В число предоставляемых услуг входят следующие:

- выпуск банковских карт;
- ипотечное и потребительское кредитование, автокредитование;
- услуги дистанционного управления счетами;
- кредитные карты с льготным периодом;
- срочные вклады;
- аренда сейфовых ячеек;
- денежные переводы.

Банк обеспечивает сохранность денежных средств и других ценностей, вверенных ему его клиентами и корреспондентами. Их сохранность гарантируется всем движимым и недвижимым имуществом Банка, его денежными фондами и резервами, создаваемыми в соответствии с законодательством РФ и Уставом

## **1.2 Стратегический анализ внешней среды**

Банковская система России на современном этапе претерпевает ряд глобальных изменений. Кардинальным образом изменилась правовая база регулирования деятельности кредитных организаций, произошло повсеместное внедрение новейших информационных технологий, нацеленных на развитие

цифровой экономики нашей страны, что, соответственно, влияет на структуру и организацию самого банковского рынка.

Хочется заметить, что на 01 сентября 2019 года действует 455 кредитных организаций. А на начало, то есть на 01.01.2019 их функционировало 484. За исследуемый период сокращено 29 коммерческих банков, что составило практически 6% (рисунок 2).

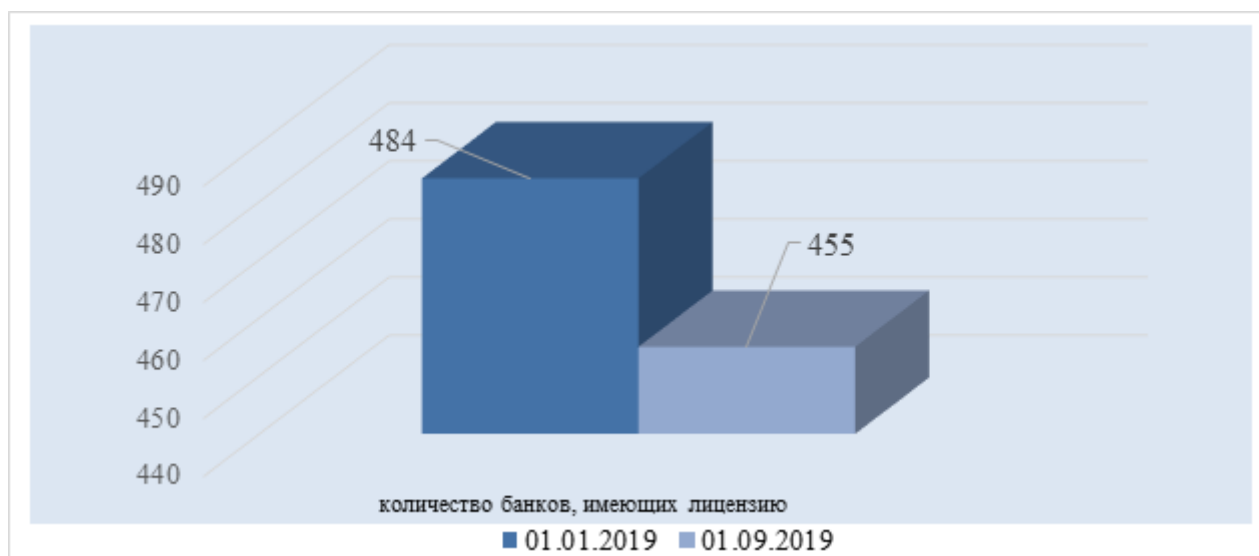


Рисунок 2 – Динамика коммерческих банков России, утративших лицензию с 01.01. – 01.09.2019 года

Ниже в таблице 1 представлен полный список банков, лишенных лицензии уже в этом году.

Отметим также, что под санацией на сегодняшний день находятся:

-22.01.2019 ПАО Московский Индустриальный Банк (МИнБанк, лицензия №912, г. Москва)

-17.04.2019 АО «Волго-Окский коммерческий банк» (Вокбанк, лицензия №312, г. Нижний Новгород).

Основным фактором снижения числа банков остается политика

Центрального Банка, направленная на оздоровление банковского сектора.

Таблица 1 - Перечень банков, лишенных лицензии с 01.01.2019-01.09.2019 год

ПАО «Бинбанк Диджитал»
ПАО «Бинбанк»
ООО КБ «Еврокапитал-Альянс»
ПАО «Акционерный Камчатский Коммерческий Агропромбанк „Камчаткомагропромбанк“»
ПАО «Нижегородский коммерческий банк „РадиоТехбанк“»
ООО НКО «АРБ-Инкасс»
АО «Коммерческий банк жилищного строительства» («Жилстройбанк»)
ПАО «Роскомснаббанк»
АО «Банк АВБ» («Автовазбанк»)
АО «Банк развития технологий и сбережений» («РТС-Банк»)
ООО КБ «Международный расчетный банк»
АО КБ «Иваново»
АО АБ «Аспект»
АО «Тройка-Д Банк»
ООО КБ «Холдинвестбанк»
ПАО «Балтийский Банк»
АО «Кемеровский социально-инновационный банк» («Кемсоцинбанк»)
АО КБ «ДельтаКредит»
ООО КБ «Взаимодействие»
АО «Банк „Прайм Финанс“»
ООО «РАМ Банк»

Данная политика проводится Банком России с 2013 года, и за последние пять лет (2014–2019 гг.) было отозвано в общей сложности 355 лицензий на осуществление банковских операций. Всего за девять лет лишились лицензий более 450 кредитных организаций, или более 43 % участников рынка, действовавших на начало 2010 года.

Наиболее надежными, по мнению населения, банками являются крупнейшие по активам банки РФ. Стоит отметить, что все банки в топ-5 крупнейших по активам — с государственным участием, что является определяющим фактором надежности банка. Объем активов 5 крупнейших кредитных организаций в банковском секторе РФ на начало 2019 г. составил 55,9 трлн. руб. При этом доля

крупнейшего российского игрока — Сбербанк, составляет 30 %, а доля следующего за ним ВТБ в 2 раза ниже — 15 % (табл. 2).

Таблица 2 - Сравнение топ-5 банков по величине активов-нетто с 01.08.2018г. по 01.08.2019г.

Название банка	Август, 2018, тыс. рублей	Август, 2019, тыс. рублей	Изменение, тыс. рублей	Изменение, %
1.Сбербанк России	25 846 339 867,00	28 829 391 091,00	2 983 051 224,00	11,54
2.ВТБ	12 412 911 832,00	14 362 664 764,00	1 949 752 932,00	15,71
3.Газпромбанк	5 864 116 130,00	6 280 851 891,00	416 735 761,00	7,11
4.Национальный Клиринговый Центр	3 081 082 563,00	3 477 018 146,00	395 935 583,00	12,85
5.Россельхозбанк	3 157 184 032,00	3 409 211 256,00	252 027 224,00	7,98

Таким образом, на современном этапе банковский сектор России достаточно высоко концентрирован, при этом сохраняющаяся тенденция сокращения числа кредитных организаций приводит к дальнейшему росту концентрации активов. Основными факторами снижения количества банков являются отзыв лицензий Центральным Банком, добровольная ликвидация по решению собственников и объединение присоединение банков.

Одним из популярных методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ (табл. 3). Это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Состав группируемых факторов анализа зависит от специфики проекта. В данном проекте представляется целесообразным ограничиться PEST-группировкой факторов.

На банковский сектор очень сильно влияют политические выборы, потому что меняется политика, а, следовательно, и экономика. Выборы президента Российской Федерации привели к пересмотру банковской системы страны, упорядочиванию банковской деятельности, сделав ее более «прозрачной».

Таблица 3 – PEST-матрица

<p>Политические факторы (Political)</p> <p>1.Выбор президента РФ 2.Ужесточение государственного контроля за деятельностью банка 3.Антимонопольное регулирование</p>	<p>Экономические факторы (Economical)</p> <p>1.Экономическая ситуация и тенденции 2.Изменение рынков акций и облигаций 3.Курс иностранной валюты</p>
<p>Социальные факторы (Social)</p> <p>1.Изменение законодательства в социальной сфере 2.Изменение структуры расходов и доходов способствовала созданию продуктов ВТБ24</p>	<p>Технологические факторы (Technological)</p> <p>1.Появление новых технологий и изменения их влияет на работу банка 2.Изменения и адаптация новых технологий</p>

Взят курс на переход всех российских банков на международные стандарты финансовой отчетности, а также на подъем имиджа банков в глазах Запада. Государственная Дума Федерального Собрания РФ поддерживает все начинания Президента в сфере банковской деятельности. В последнее время в Государственной Думе возрос интерес к Национальному банковскому совету, т.к. принята новая редакция закона «О Банке России», расширившая его полномочия. Банковская система РФ находится в тесных отношениях с Правительством, федеральной властью и т.д. посредством Банка России (табл.4).

Таблица 4 – Матрица факторов микросреды

Параметр	Значение	Описание
Конкуренция на рынке	Высокий уровень	– большое количество конкурентов;
Сила влияния потребителей	Высокий уровень	-зависимость от клиентов высокая, так как банк постоянно ищет решения по улучшению качества обслуживания и повышения лояльности клиентов
Сила влияния поставщиков	Высокий уровень	-основные товары и услуги, в которых нуждается ВТБ24: (автомобили и запчасти; бумага и канцелярские товары; компьютерная техника и расходные материалы; мебель и офисное оборудование; оргтехника и расход на материал



Окончание таблицы 4

Параметр	Значение	Описание
Сила влияния поставщиков	Высокий уровень	-основные товары и услуги, в которых нуждается ВТБ24: (автомобили и запчасти; бумага и канцелярские товары; компьютерная техника и расходные материалы; мебель и офисное оборудование; оргтехника и расходные материалы; рекламные и маркетинговые услуги)
Сила действующих конкурентов	Средний уровень	-большая конкуренция является со Сбербанком. Конкуренция с их стороны постепенно возрастает, однако ВТБ24 уже на протяжении многих лет занимает лидирующие позиции

Данный анализ показывает, что самое большое влияние ВТБ24 оказывают потребители, так как банк подстраивается под нужды клиентов, проводя постоянный поиск решений по улучшению качества обслуживания и повышения их лояльности. На втором месте по силе влияния находятся действующие конкуренты. Хотя соперничество с их стороны постепенно возрастает, ВТБ24 уже на протяжении многих лет занимает лидирующие позиции в рейтингах, что доказывает его относительно невысокую зависимость от конкурентов. На третьем месте находится угроза появления новых конкурентов. Из-за высоких барьеров входов на рынок, эта угроза небольшая.

Далее рассмотрим отраслевую привлекательность в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ отраслевой привлекательности услуг ПАО «ВТБ»

Факторы конкуренции	Уровень значимости	Характер проявления			Характеристики обуславливающие особенности проявления факторов
		Очень значителен	Значителен	Незначителен	
Вхождение в отрасль новых конкурентов	0,24	-1	-1	0	1. Невысокий пороговый объем продукции. 2. Небольшая доля продукции реализуется под собственной маркой 3. Технология общедоступная 4. Доступность каналов распределения

Продолжение таблицы 5

Факторы конкуренции	Уровень значимости	Характер проявления			Характеристики обуславливающие особенности проявления факторов
		Очень значителен	Значителен	Незначителен	
		1	1	0	5. Высокий пороговый уровень производства 6. Трудно наладить выпуск высококачественной продукции 7. Патентованные технологии и «ноу-хау» 8. Ограниченный доступ каналам распределения
Выход фирм из отрасли	0,16	-1	-1	0	9. Узкоспециализированные фонды 10. Наличие в производственной структуре взаимосвязанных производств
		1	1	0	11. Ликвидные фонды 12. Наличие в производственной структуре технологически обособленных производств
Рыночная власть поставщиков	0,14	-1	-1	0	13. Угроза сговора поставщиков 14. Высокая концентрация поставщиков 15. Значительные потери при смене поставщиков
		1	1	0	16. Множество конкурирующих между собой поставщиков 17. Разобщенность поставщиков 18. Потери при смене поставщиков не существенны
Рыночная власть покупателей	0,22	-1	-1	0	19. Угроза сговора между покупателями 20. Высокая концентрация покупателей 21. Значительная часть производимой продукции приобретает небольшую долей покупателей
		1	1	0	22. Значительные потери покупателей при их «переключении» на других производителей 23. Разобщенность покупателей 24. Высокая внутриотраслевая концентрация производства
Возможность замены оригинальных товаров субститутами	0,15	-1	-1	0	25. Низкие издержки потребителя при «переключении» на товары-заменители 26. Производители товаров-заменителей высоко рентабельны и агрессивны
		1	1	0	27. Высокие издержки потребителя при «переключении» на товары 28. Производитель товаров -заменителей низко рентабельны и пассивны

## Окончание таблицы 5

Факторы конкуренции	Уровень значимости	Характер проявления			Характеристики обуславливающие особенности проявления факторов
		Очень значителен	Значителен	Незначителен	
Внутри-отраслевая концентрация производства	0,09	-1	-1	0	29. Конкуренты примерно одинаковы по основным характеристикам 30. Отсутствие ярко выраженного отраслевого лидера 31. Спрос увеличивается медленно 32. Постоянные издержки высоки 33. Производственные мощности избыточны 34. Продукция слабо дифференцирована 35. Производители располагают различными методами и опытом конкурентной борьбы
		1	1	0	36. Различия в основных характеристиках конкурентов 37. Наличие отраслевого лидера 38. Спрос увеличивается постоянно 39. Постоянные издержки низки 40. Продукция дифференцирована 41. Методы конкурентной борьбы общие 42. Серьезные отличия между конкурентами в ведении конкурентной борьбы отсутствуют

### 1.3 Стратегический анализ внутренней среды

SNW - анализ позволяет рассмотреть внутреннее состояние компании и выявить сильные (S), слабые (W) и нейтральные стороны (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Таблица 6 - SNW-анализ ПАО «ВТБ»

№ п/п	Наименование стратегии организации	Качественная оценка Организации		
		S Сильная	N Нейтральна	W Слабая
1	Стратегия организации		X	
2	Бизнес-стратегии (в целом) в том числе		X	
3	Организационная структура		X	
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:	X		
4.1	Финансы как состояние текущего баланса	X		
4.2	Финансы как уровень бухгалтерского учета	X		
4.3	Финансы как финансовая структура	X		
4.5	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			X
4.6	Финансы как уровень финансового менеджмента		X	
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом) в том числе:	X		
5.1	Количественные исследования	X		
5.2	Качественные исследования		X	
5.3	Фокус группы	X		
5.4	Другое		X	
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу в целом		X	
7	Дистрибуция как система в реализации продукта (в целом), в том числе:		X	
7.1	Как материальная структура	X		
7.2	Как умение торговать		X	
8	Информационная технология			X
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов	X		
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:	X		
10.1	Способность к лидерству первого лица организации	X		
10.2	Способность к лидерству всего персонала		X	
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X	
11	Уровень производства (в целом), в том числе:	X		
11	Качества материальной базы		X	
11	Как качество менеджеров (ключевых специалистов)	X		

## Окончание таблицы 6

№ п/п	Наименование стратегии организации	Качественная оценка Организации		
		S Сильная	N Нейтральна	W Слабая
11.3	Как качество интервьюеров (основных работников)		X	
12	Уровень маркетинга		X	
13	Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)	X		
14	Качество торговой марки	X		
15	Качество персонала (в целом)	X		
16	Репутация на рынке	X		
17	Репутация как работодателя	X		
18	Отношение с органами власти (в целом), в том числе:		X	
18.1	С федеральным правительством		X	
18.2	С правительством субъекта федерации		X	
18.3	С органами местного самоуправления		X	
18.4	С системой налогового контроля		X	
19	Инновации как исследования и разработки	X		
20	После проведенных исследований отношения с заказчиками	X		
21	Степень вертикальной интеграции	X		
22	Корпоративная культура		X	

Таким образом, существует множество факторов, влияющих на внешнюю среду данной организации. Разные факторы оказывают разное влияние. Некоторые требуют долгого рассмотрения и анализа, некоторые нужно принимать во внимание лишь при необходимости, некоторыми можно и вовсе пренебречь.

Некоторые из этих факторов могут представлять собой угрозу для фирмы, и последствия здесь могут быть разными: от легкого ущерба, до критической ситуации, а то и вовсе, разрушения.

### Финансовый анализ

Риск ликвидности - риск убытков вследствие неспособности кредитной организации обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме. Риск ликвидности возникает в результате несбалансированности финансовых активов и

финансовых обязательств кредитной организации (в том числе вследствие несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами кредитной организации) и (или) возникновения непредвиденной необходимости немедленного и единовременного исполнения кредитной организацией своих финансовых обязательств. Управление ликвидностью ОАО «ВТБ» осуществляется на основе анализа активов и пассивов по срокам погашения и анализа денежных потоков. Срочные пассивы сопоставляются по объёмам с активами аналогичной срочности. Поддержание совпадения или контролируемого расхождения активов и обязательств по срокам погашения и востребования является основополагающим вопросом управления ликвидностью ОАО «ВТБ».

Управление ликвидностью включает в себя:

- оценку мгновенной ликвидности - определение потребности ОАО «ВТБ» в денежных средствах для выполнения обязательств до востребования;
- оценку текущей ликвидности – определение потребности Банка в денежных средствах на ближайшие 30 календарных дней;
- оценку среднесрочной и долгосрочной ликвидности – определение соответствия сроков и объемов размещаемых и привлекаемых средств на период до 1 года (по диапазонам срочности до 90, 180, 270, 365дн.) и более;
- регулирование позиций в активах и пассивах и соотношений между ними в зависимости от выявленного недостатка/избытка;
- контроль коэффициентов недостатка/избытка ликвидности и ежедневный контроль выполнения ОАО «ВТБ» нормативов.

Оценка ликвидности коммерческого банка производится на основе сопоставления расчетных показателей ликвидности с их значениями по нормативу. С целью контроля над состоянием ликвидности банковского учреждения определяются нормативы ликвидности (мгновенной, текущей, долгосрочной и общей, а вместе с тем по операциям с драгоценными металлами), которые рассчитываются как соотношение между активами и пассивами с учетом

сроков, сумм и видов активов и пассивов, а также прочих факторов.

Норматив мгновенной ликвидности (Н1) дает возможность провести оценку доли обязательств банка, которую можно погасить по первому требованию за счет наиболее ликвидных активов:

$$Н1 = ЛА_{М} / ОВ_{М} * 100\% \quad (1),$$

где ЛА<sub>М</sub> - высоколиквидные активы;

ОВ<sub>М</sub> – обязательства банковского учреждения по счетам до востребования.

Норматив текущей ликвидности (Н2) рассчитывается как отношение суммы ликвидных активов банковского учреждения к сумме обязательств банка по счетам до востребования на срок до 30 дней:

$$Н2 = ЛА_{Т} / ОВ_{Т} * 100\% \quad (2),$$

где ЛА<sub>Т</sub> - ликвидные активы;

ОВ<sub>Т</sub> – обязательства банка до востребования и на срок до 30 дней.

Норматив долгосрочной ликвидности банка (Н3) отражает общую сбалансированность активных и пассивных банковских операций и рассчитывается как отношение совокупной долгосрочной задолженности банковскому учреждению, в том числе выданные гарантии и поручительства, сроком погашения свыше года к собственным средствам (капиталу) банковского учреждения, а вместе с тем обязательствам банка по депозитным счетам, кредитам полученным и прочим долговым обязательствам сроком погашения свыше года:

$$Н3 = К_{Рд} / (К + О_{д}) * 100\% \quad (3),$$

где К<sub>Рд</sub> - кредиты, выданные банковским учреждением, размещенные депозиты, включая и депозиты в драгоценных металлах, с оставшимся сроком до погашения

свыше года, а также 50% гарантий и поручительств, которые выданы банковским учреждением сроком погашения свыше года.

Од - обязательства банковского учреждения по кредитам и депозитам, которые полученным им, а вместе с тем по обращающимся на рынке долговым обязательствам банка сроком погашения свыше года.

Норматив общей ликвидности (Н4) устанавливается как процентное соотношение ликвидных и совокупных активов банковского учреждения и отражает, какую долю занимают ликвидные активы в общей сумме активов банка:

$$H4 = \frac{ЛA_T}{(A - P_o)} * 100\% \quad (4),$$

где А - общая сумма всех активов по балансу банковского учреждения за минусом остатков на счетах его оборотной ведомости;

P<sub>o</sub> - обязательные резервы банковского учреждения.

Сроки погашения кредитов и депозитов представляет собой период, оставшийся до даты погашения, указанной в договоре, а не данные бухгалтерского баланса, составленного исходя из требований правил бухгалтерского учета.

В таблице 7 представлены рассчитанные показатели ликвидности.

Предельные значения коэффициентов дефицита ликвидности по срокам, оставшимся до погашения: «до 7 дней», «до 30 дней», «до года» находились в допустимых пределах, не превосходя утвержденных Правлением уровней: «-10%», «-10%», «-35%» соответственно. В отчетном периоде избыток ликвидности в Банке лимитами не ограничивался.



Таблица 7 – Расчет коэффициентов разрыва за 2016-2018 года, %

Срочность коэф. разрыва	Установленные Правлением предельные уровни (лимиты) дефицита ликвидности	Фактические значения коэффициентов дефицита/избытка ликвидности, в %				
		2016 год	2017 год	2018 год	динамика за 2016-2018 года	динамика за 2017- 2018 года
до 7 дней	не менее -10%	72,5	69,5	68,5	-3	-1
до 30 дней	не менее -10%	63,5	60,3	62,1	-3,2	1,8
до 1 года	не менее -35%	-2,45	-3,24	-5,4	-0,79	-2,16

В течение трех лет с 2016-2018 г, ОАО «ВТБ» соблюдались обязательные нормативы, связанные с риском ликвидности, то есть в полнее можно сказать, что банк ОАО «ВТБ» за последние 3 года достаточно платежеспособный, однако имеет тенденцию к снижению ликвидности.

Таблица 8 – Анализ ликвидности за 2016-2018 года, %

Наименование норматива	Норматив	Фактические значения нормативов ликвидности, в %				
		2016 год	2017 год	2018 год	динамика за 2016-2017 года	динамика за 2017-2018 года
Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2)	не менее 15%	105,51	96,51	108,19	-9	11,68
Норматив текущей ликвидности банка (Н3)	не менее 50%	113,24	102,16	124,53	-11,08	22,37
Норматив долгосрочной ликвидности	не более 120%	122,95	118,47	124,5	-4,48	6,03

## Окончание таблицы 8

Наименование норматива	Норматив	Фактические значения нормативов ликвидности, в %				
		2016 год	2017 год	2018 год	динамика за 2016-2017 года	динамика за 2017-2018 года
Информация о нарушении	Нарушение отсутствует	Нарушение отсутствует	Нарушение отсутствует	Нарушение отсутствует	Нарушение отсутствует	

Ликвидность банка согласно данным таблицы 8, в мае и в 2018 года имеют наибольшие показатели по текущей и мгновенной ликвидности по сравнению как с 2017 годом, так и по сравнению с 2016 годом. Все нормативы соблюдены, тем самым получаем, что банк достаточно ликвиден как в течение месяца, так и в течение года. В целях управления мгновенной и текущей ликвидностью на ежедневной основе отделом управления ресурсами формируется отчёт о состоянии платёжной позиции, а отделом оценки рисков формируется отчет об оценке риска мгновенной и текущей ликвидности, На основании ежедневных данных указанных отчётов о величине избытка или дефицита мгновенной и текущей ликвидности принимаются решения о регулировании денежной позиции ОАО «ВТБ» и соотношения между объёмами активов и пассивов срочностью до 30 дней, путём проведения операций размещения или привлечения ресурсов.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что ОАО «ВТБ» из –за превышения сумм полученных вкладов над обязательствами банка достаточно ликвиден как в краткосрочные, так и в долгосрочные периоды.

Для определения рентабельности необходимо представить анализ доходности банка.

Таблица 9 – Анализ динамики финансовых результатов ОАО «ВТБ» за 2016-2018 года, млн. руб.

Показатели	Сумма, тыс. руб.			за период 2016-2017 года		за период с 2017-2018 гг	
	2016	2017	2018	Динамика млн. руб.	Отн. динамика, %	Динамика млн. руб.	Отн. динамика, %
Процентные доходы, всего	239,73	277,49	297,71	37,76	15,75	20,22	7,29
Процентные расходы, всего	112,11	132,69	150,12	20,58	18,36	17,43	13,13
Прочие доходы	62,93	97,424	98,716	34,494	54,81	1,292	1,33
Прочие расходы	172,9	217,99	231,12	45,09	26,08	13,13	6,02
Налоги	9,55	11,464	8,792	1,914	20,04	-2,67	-23,31
Чистая прибыль	8,17	12,776	6,405	4,606	56,38	-6,37	-49,87

Согласно данным таблицы, ОАО «ВТБ» в 2018 году получает чистую прибыль в размере 6,405 млн. руб., что ниже, чем в 2016 году на 1765 тыс. руб. или на 21,60%. Снижение происходит за счет роста процентных расходов на 38,05 млн. руб. или на 33,90%. а также за счет роста прочих расходов на 35,786 млн. руб. или на 56,87%. Однако на рост чистой прибыли влияют такие показатели как снижение налогов на 0,758 млн. руб. или на 7,94/% и за счет роста доходов на 57,981 млн. руб. или на 24,19%.

Основная деятельность банка — это получение и выплаты процентов, что оказывает влияние на развитие банка. Проанализируем процентный риск банка.

Процентный риск, определённый в соответствии с требованиями Положения Банка России от 28.09.2017 № 387-П, в 2018 году составил 33 529 тыс. руб., а в 2017 году составил 31 878 тыс. руб. Процентный риск вырос на 5.18%, вырос также и по сравнению с 2016 годом. Рост величины процентного риска по методике Банка России связан со снижением доли государственных облигаций и корпоративных облигаций с государственной гарантией в портфеле Банка.

Также для целей оценки процентного риска в соответствии с Положением об управлении рыночным риском в Банке разработана и применяется «Методика оценки процентного риска на основе GAP-анализа». В 2018 году произведен анализ чувствительности стоимости портфеля процентных активов и пассивов Банка к процентному риску в формате оценки влияния единичного изменения фактора риска (сдвиг кривой процентных ставок на 1%) на прибыль и капитал Банка.

Из представленных результатов видно, что увеличение доходности долговых инструментов (облигаций) по всем диапазонам срочности на 1% привел бы к потерям Банка суммой – 3 012 тыс. руб., что уменьшило бы прибыль и капитал Банка на ту же величину. Значения капитала и норматива Н1 составили бы при этом 517 250 тыс. руб. и 19.1278% соответственно, а их относительные изменения составили бы - 0.579% и - 0.583% соответственно. Результаты анализа чувствительности показывают незначительное влияние текущего размера процентного риска портфеля облигаций на устойчивость Банка.

Основными мероприятиями по минимизации и регулированию рыночного риска являются:

- поддержание знака кумулятивного разрыва между процентными активами и пассивами в соответствии с существующей тенденцией изменения процентных ставок;
- хеджирование балансовых и вне балансовых позиций в финансовых инструментах, несущих фондовый риск, чувствительных к изменению процентных ставок и изменению курсов валют;
- установление и контроль лимитов на эмитентов ценных бумаг;
- установление и контроль лимитов потерь по портфелям открытых валютных позиций, фондовому портфелю и портфелю облигаций (лимиты потерь на составляющие рыночного риска).

Анализ процентного риска показал, что рост доходов ниже, чем рост расходов, что и привело к снижению чистой прибыли.

Снижение чистой прибыли приведет к снижению рентабельности. представим анализ рентабельности банка в таблице 10.

Как показывают данные таблицы 10 рентабельность в 2018 году за 3 года снижается по всем видам за счет снижения чистой прибыли банка: общая рентабельность банка снизилась на 40,79% и составила 1,64% в 2018 году; рентабельность активов снизилась на 40,15% и составила 1,62% в 2018 году; рентабельность работающих активов снизилась на 20,89% и составило 0,28% в 2018 году, рентабельность собственного капитала снизилась на 18,07% и составила 0,97% в 2018 году.

Таблица 10 – Рентабельность банка ОАО «ВТБ» за 2016-2018 года

Показатели	Сумма, тыс. руб.			за период 2016-2017 года		за период с 2017-2018 гг	
	2016	2017	2018	Динамика абсолютная, млн. руб.	Относительная динамика, %	Динамика абсолютная, млн. руб.	Относительная динамика, %
Чистый доход	8,17	12,78	6,41	4,61	56,3	-6,37	-49,87
% доход	239,73	277,49	297,71	37,76	15,5	20,22	7,2871
% расход	112,11	132,69	150,12	20,58	18,6	17,43	13,135
Итого доходов	302,66	374,92	396,43	72,26	23,7	21,51	5,7381
Итого расходов	294,56	362,14	390,02	67,58	22,94	27,88	7,6998
Активы	2334,00	2334,0	2313,00	0	0,00	-21,00	-0,9
Работающие активы	687,88	687,88	658,25	0	0,00	-29,63	-4,308
Собственный капитал	746,75	746,75	1059,56	0	0,00	312,81	41,89

## Окончание таблицы 10

Показатели	Сумма, тыс. руб.			за период 2016-2017 года		за период с 2017- 2018 гг	
	2016	2017	2018	Динамика абсолютная, млн. руб.	Относительная динамика, %	Динамика абсолютная, млн. руб.	Относительная динамика, %
Показатели рентабельности	1970,28	1970,28	1793,08	0	0,00	-177,20	-8,994
Рентабельность	7,29	9,63	4,27	2,34	32,1	-5,36	-55,67
Общий уровень рентабельности	2,77	3,53	1,64	0,76	27,44	-1,89	-53,54
Рентабельность активов	2,70	3,41	1,62	0,71	26,30	-1,79	-52,49

В итоге за счет анализа рентабельности можно сказать, что за счет опережающих темпов роста расходов над темпами доходов получаем снижение чистой прибыли и соответственно снижение рентабельности практически на 50%. За счет снижения активов, банк получает превышение расходов над доходами что привело к снижению чистой прибыли на 1,765 млн. руб. или на 21,60% и составили 6,405 млн. руб., что приведет к снижению рентабельности банка примерно на 50%.

В ОАО «ВТБ» использует достаточно распространенную методику оценки кредитоспособности физических лиц а именно метод Дюрана, то есть по группам факторов, позволяющих максимально определить степень кредитного риска.

- пол: женский (0.40), мужской (0)
- возраст: 0.1 балл за каждый год свыше 20 лет, но не больше, чем 0.30
- срок проживания в данной местности: 0.042 за каждый год, но не больше, чем 0.42
- профессия: 0.55 – за профессию с низким риском; 0 – за профессию с высоким риском; 0.16 – другие профессии

- финансовые показатели: наличие банковского счета – 0.45; наличие недвижимости – 0.35; наличие полиса по страхованию – 0.19

- работа: 0.21 – предприятия в общественной отрасли, 0 – другие

- занятость: 0.059 – за каждый год работы на данном предприятии.

Также он определил порог, перейдя который, человек считался кредитоспособным. Этот порог равен 1.25, т. е. если набранная сумма баллов больше или равна 1.25, то потенциальному заемщику выдается испрашиваемая им сумма.

Представим анализ кредитоспособности физических лиц, обративших за получением кредита (таблица 12).

Таблица 11 – Распределение физических лиц по рейтингам баллов в ОАО «ВТБ»

Рейтинг по баллам	2016 год	2017 год	2018 год	Динамика 2016-2017	Динамика 2017-2018
0	0	0	0	0	0
0,25	61	58	54	-3	-4
0,5	73	72	68	-1	-4
0,75	79	78	75	-1	-3
1	115	110	108	-5	-2
1,25	815	788	686	-27	-102
1,5	721	685	584	-36	-101
Итого	1864	1791	1575	-73	-216
Итого получившие рейтинг ниже 1,25	328	318	305	-10	-13
Итого получившие рейтинг выше 1,25	1536	1473	1270	-63	-203
Доля физических лиц не получившие одобрение, %	17,60	17,76	19,37	0,16	1,61
Доля физических лиц получившие одобрение, %	82,40	82,24	80,63	-0,16	-1,61

В итоге получаем, что в 2016 году банк получили одобрение на получение кредитов 82,40% или 1536 человек, в 2017 году – 82,24% ли 1473 человек, а в 2018 году 80,63% или на 1270 человек. а неодобрение получили в 2017 году 318 человек или 17,76%, а в 2018 году 305 человек или 19,37%. То есть в 2018 году численность получившие одобрение меньше чем в прошлых годах в 2016 и в 2017 годах, что свидетельствует о снижении развития кредитования физических лиц.

Представим результаты метода кредитоспособности физических лиц, получившие кредит (таблица 13).

Таблица 12 – Анализ распределения данных факторов получившие кредит в ОАО «ВТБ»

Пол	Женский	Мужской
баллы	0,4	0
количество	830	440
итого	332	0
Возраст	от 20 до 30	свыше 30
баллы	0,8	2,5
количество	820	450
итого	656	1125
Срок проживания в данной местности	от 0,5 до 5 лет	свыше 5 лет
баллы	0,147	0,42
количество	890	380
итого	130,83	159,6
Профессия	С низким риском (бюджетные организации)	Со средним риском(коммерческие организации)



Окончание таблицы 12

Пол	Женский	Мужской
баллы	0,55	0,16
количество	570	700
итого	313,5	112
Финансовые показатели	наличие счета	наличие недвижимости
баллы	0,45	0,35
количество	480	790
итого	216	276,5
Показатели деятельности	работа	занятость
баллы	0,21	0,177
Количество	1170	1175
Итого	245,7	207,975
Итого	1894,03	1881,075

В итоге получаем, что средний балл по всем получившим одобрение кредит составит:

$$K_{cp} = (1,49 + 1,48) / 2 = 1,485$$

Достаточно высокий рейтинг для получения одобрения кредита для физических лиц в численности 1270 человек.

Во второй главе были рассмотрены анализ финансовой деятельности ОАО «ВТБ», как объекта исследования кредитования физических лиц.

ОАО «ВТБ» имеет опыт более 10 лет в Челябинске и в г. Екатеринбург. Однако опыт развития только в двух крупных городах позволяет развиваться, но зависеть от ставки рефинансирования от Центрального Банка России, а также от ситуации в банковской и финансовой среде России

Исследуемый банк, реагируя на увеличение ставки рефинансирования от Центрального Банка России и жестких ограничений по выплатам кредитов

физическим лицам, уменьшает свои активы в 2018 году на 20,80 тыс. руб. или на 0,89% по сравнению с 2017 годом.

Однако, анализ ликвидности и платежеспособности показал, что ОАО «ВТБ» ликвиден и имеет достаточно денежных средств для выдачи кредитов.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом происходит рост всех выданных ссуд на 7,66 млн. руб. или на 0,56%, соответственно происходит рост процентных доходов в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 20,22 млн. руб. или на 7,28%. Рост процентных доходов больше чем рост выданных сумм ссуд за счет поступления процентов по ранее выданным кредитам.

Рост процентных доходов 7,28% ниже роста процентных расходов 13,13%, что приводит к снижению чистой прибыли на 49,87% за счет также превышения прочих расходов над прочими доходами.

Снижение чистой прибыли приводит к снижению рентабельности банка на 55,67%.

Анализ структуры активов банка составляют именно выдача кредитов физическим лицам около 65%. ОАО «ВТБ» из-за превышения сумм полученных вкладов над обязательствами банка ликвиден, однако за счет роста ссудной задолженности на 100,18 тыс.руб. или на 7,89% ликвидность может снижаться.

За счет роста задолженности, банк получает превышение расходов над доходами что привело к снижению чистой прибыли на 6,371 млн. руб. или на 49,87% и составили 6,405 млн. руб., что приведет к снижению рентабельности банка примерно на 50%.

Анализ кредитного риска банка показал, что банк имеет превышение суммы задолженности физических лиц по срокам просрочки превышает 180 дней именно в 2018 году 14,5 млн. руб., тогда как в 2016 году – 4,3 млн. руб. а в 2017 году – 6 млн. руб.

В 2018 году численность получившие одобрение меньше чем в прошлых годах в 2016 на 1,77% и в 2017 годах 1,61%, что свидетельствует о снижении развития кредитования физических лиц.

Для совершенствования кредитования физических лиц предлагается увеличить ассортимент кредитных продуктов, повысить качество обслуживания физических лиц.

Также необходимо уделить внимание оценке кредитоспособности заемщиков, что повысит сумму выданных кредитов и как следствие процентные доходы и рентабельность банка, что в свою очередь повысит капитал банка.

Результаты проведенного анализа сигнализируют о проблемах, связанных как с увеличением расходов, так и с оперативным управлением финансами, выражающиеся в недостаточном контроле активов. На предприятие отсутствует система управления и планирования, что свидетельствует о низкой эффективности мероприятий средне- и долгосрочной перспективы.

Анализ выявил увеличения постоянных расходов и снижения рентабельности предприятия. Рекомендуется принять меры по снижению запасов ТМЦ и готовой продукции. При этом необходимо определить порог потребностей запасов по стадиям кругооборота, обеспечить постоянный контроль за формированием запасов и за равномерностью поставок. Сократить период оборачиваемости запасов.

Выделить следующие пути улучшения ликвидности и платежеспособности:

- реализовывать стабильный поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности;
- ускорить оборачиваемость оборотных средств за счет сокращения продолжительности кругооборота.

Основная задача управления оборотными средствами предприятия заключается в том, что нужно сократить период оборачиваемости оборотных средств в целом и по каждой из наиболее весомых составляющих. На этом основании закономерно утверждать, что ускорение оборачиваемости оборотных средств является одной из важной задачей повышения деловой активности.

Продуктивность деятельности «ВТБ» определена работой следующих отделов:

- Кредитного отдела
- Валютного отдела
- Отдела ценных бумаг
- Бухгалтерского отдела
- Отдела кассовых продаж
- Операционного отдела
- Административно-хозяйственного отдела
- Отдела автоматизации
- Отдела безопасности

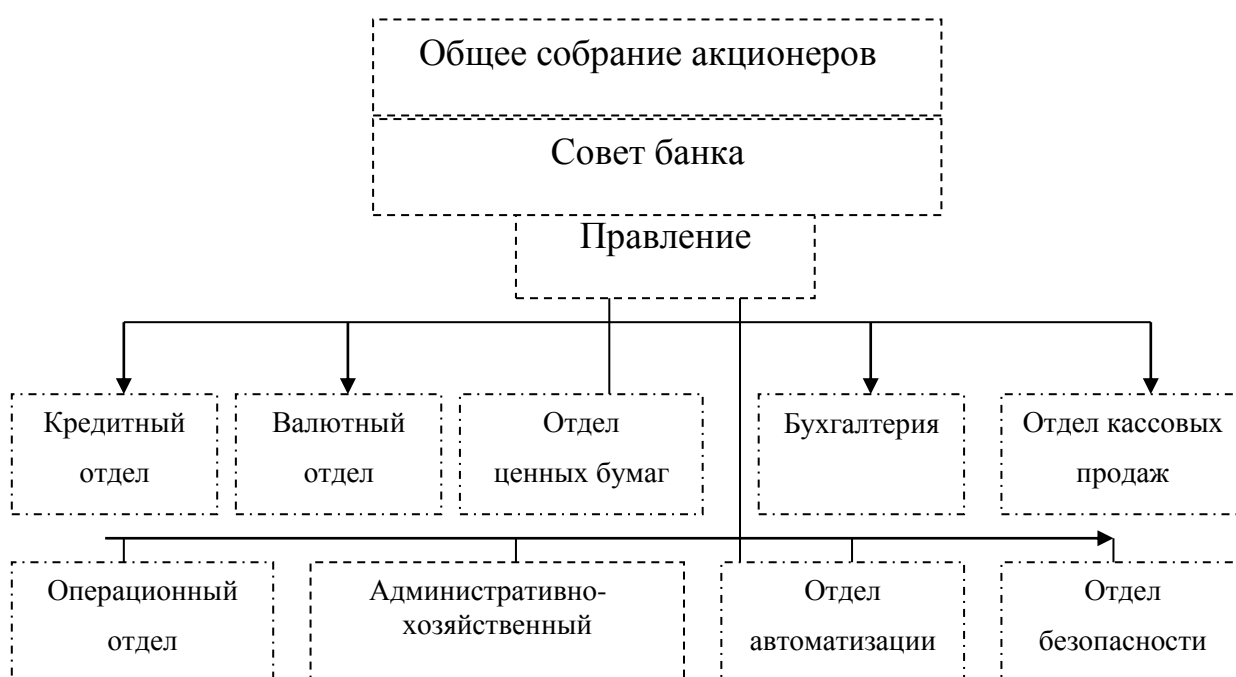


Рисунок 3 – Структура организации «ВТБ»

«ВТБ» присуща традиционная структура, данная структура, является наиболее распространенной.

Организационная структура «ВТБ» определена его Уставом, в котором содержатся положения об органах управления банком, их полномочиях, ответственности и взаимосвязи при осуществлении основных банковских операций.

Далее рассмотрим основные функции некоторых отделов "ВТБ":

Кредитный отдел, выполняет следующие функции (см. рис. 3):

- формирование заказов на кредит;
- рассмотрение заявлений возможных заемщиков и утверждение заключения;
- подписание соглашения и предоставление кредита.

Валютный отдел

Данный отдел проводит все операции, связанные с иностранной валютой. В их функции входит, исследование перемены направлений курсовзарубежных денежных единиц для установки курса банка при организации валютных операций.

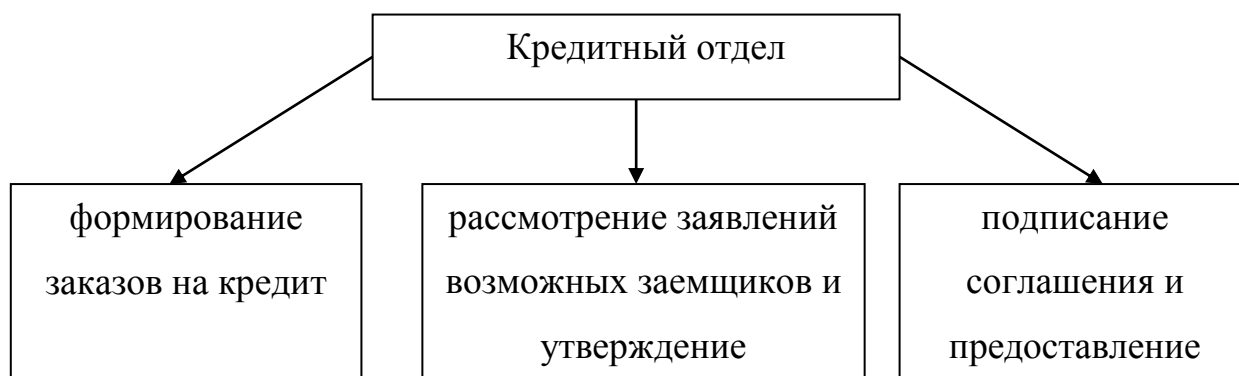


Рисунок 4 - Функции кредитного отдела

Далее выделим основные функции операционного отдела (рис. 4):

- Осуществление открытия (закрытия) внешних счетов распорядителей и получателей денежных средств
- Организация учета и осуществление прибыльных процедур в внешних счетах
- Санкционирование оплаты валютных обещаний распорядителей и получателей денежных средств
- Обеспечение учета и открытия кассовых операций на лицевых счетах



Рисунок 5 - Функции операционного отдела

#### **1.4 SWOT-анализ внешней и внутренней среды**

В SWOT анализе были затронуты основные проблемы банка на сегодняшний день. Попробуем на примере самых насущных из них разобраться, в чём же кроется причина их появления и к чему они могут привести. Данный анализ приведен в таблице 14.

Таблица 13 - SWOT анализ

<p>S (Strengths – сильные стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Репутация банка</li> <li>2. Филиалы по всей стране</li> <li>3. Выход в другие страны Центральной и Восточной Европы</li> <li>4. Высококвалифицированные и опытные работники.</li> </ol>	<p>W (Weaknesses – слабые стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невозможность принятия оперативных решений в филиалах.</li> <li>2. Консерватизм системы управления, высокий уровень бюрократизма</li> <li>3. Большие комиссии</li> <li>4. Сложное взаимодействие системы «Банк-Клиент».</li> </ol>
<p>O (Opportunities – возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение международных сетей</li> <li>2. Расширение рынка кредитования малообеспеченным слоям населения</li> <li>3. Создание более удобных приложений для мобильных телефонов и планшетов,</li> <li>4. Сохранение небольших процентных ставок по ипотеке</li> </ol>	<p>T (Threats – угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая нестабильность в России</li> <li>2. Снижение покупательской способности потребителей.</li> <li>3. Обострение политических действий на мировой арене</li> <li>4. Усиление конкуренции на российском финансовом рынке</li> </ol>

Вывод к SWOT анализу:

Проблемы ВТБ24 не являются особенно устрашающими и грозными, однако оттягивать их решение ни в коем случае нельзя. Каждая проблема может перерасти в нечто большее, способное уничтожить банк изнутри. ВТБ24 необходимо постепенно и качественно разрешать имеющиеся недостатки, и в таком случае такого развития событий удастся избежать.

Таблица 14 – Формирование проблемных полей

Факторы SWOT		Сильные стороны (Strengths)			Слабые стороны (Weaknesses)	Итого
		Репутация банка	Филиалы по всей стране	Высококвалифицированные и опытные работники	Невозможность принятия оперативных решений в филиалах	
Возможности (Opportunities)	Расширение международных сетей	3	2	3	1	12
	Расширение рынка кредитования малообеспеченным слоям населения	2	3	2	2	11
	Сохранение наибольших процентных ставок по ипотеки	1	2	3	1	9
Угрозы (Threats)	Высокий уровень конкуренции в отрасли	3	1	3	2	11
	Экономическая нестабильность в России	2	2	3	2	10
	Обострение политических действий на мировой арене	3	2	1	2	9
Итого		11	11	14	8	

На основе проблемных полей формируем рейтинг решений, который представлен в таблице 16.

Таблица 15 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Оценка
1	Развитие нового направления в области технологий	10
2	Проведение обучения персонала	9
3	Внедрение кредитных карт с пониженной процентной ставкой	8



### Вывод по первому разделу

Были рассмотрены различные банки, в которых были похожие проблемы, и какие решения они принимали в данных ситуациях. В большинстве банков например «Сбербанк», они часто проводили обучения своего персонала, а в дальнейшем раз в месяц ввели тестирования своих сотрудников. И много было принято решений внедрения новые технологии который позволяет поддерживать высокую производительность, надежность и безопасность работы пользователей, в рамках ключевой задачи реализуется масштабные IT-программы.

## 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА ВТБ24(ПАО)

### 2.1 Анализ и совершенствования маркетинговой стратегии ВТБ24(ПАО)

Маркетинговая стратегия банка в общем виде представляет собой генеральный план маркетинговой деятельности кредитного учреждения. Вбирая в себя основные черты стратегий маркетинга, она приобретает свои специфические особенности, определяемые характеристикой банковского сектора.

Применительно к банковской отрасли маркетинговая стратегия выступает в виде сформулированных и принятых банковской организацией способов достижения поставленных целей на указанных целевых рынках. Чаще всего в ее основе лежит использование целевых наборов банковских продуктов и услуг.

Основополагающие цели маркетинговых стратегий банков представлены на рисунке 6.

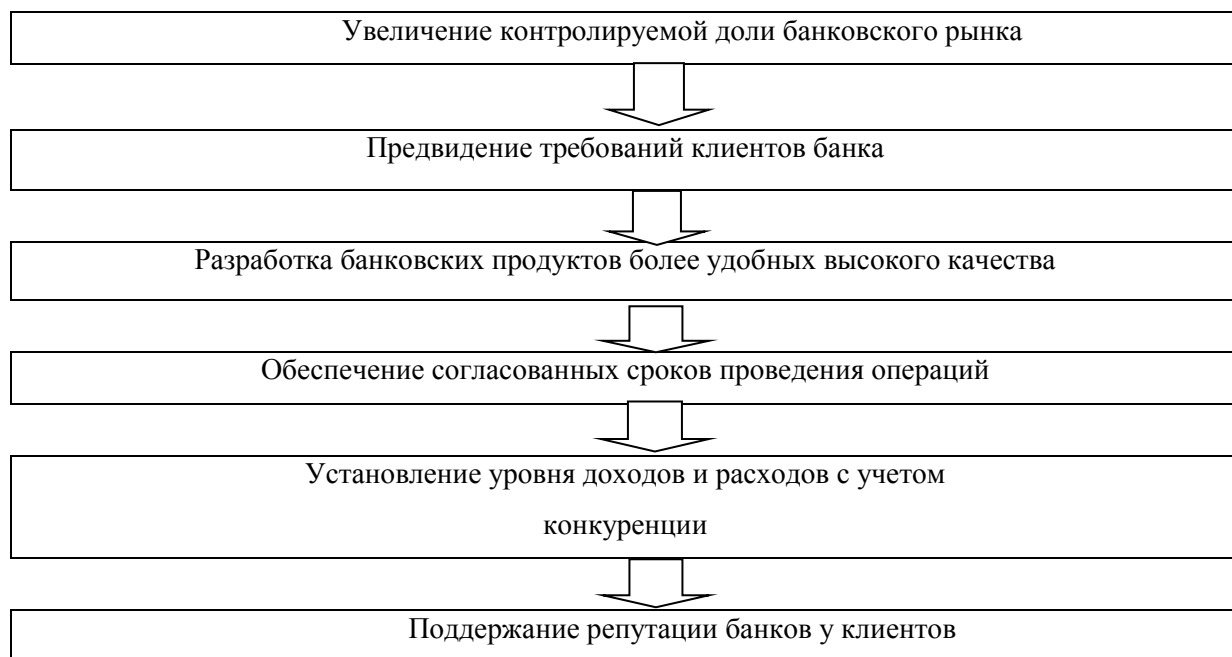


Рисунок 6. Базовые цели маркетинговой стратегии кредитной организации.

Цели маркетинговых стратегий банка определяют круг задач, перед ними стоящих. К числу основных задач маркетинговой стратегии банка относятся:

- максимизация степени удовлетворённости клиентов банка;
- поиск и выявление новых потребностей рынка в банковских продуктах и услугах;
- привлечение новых и удержание старых клиентов банка;
- рост ликвидности кредитной организации;
- обеспечение прибыльности и рентабельности функционирования банка.

Основной функцией маркетинговой стратегии банка по-прежнему остается выявление рыночных потребностей в секторе финансовых услуг. При этом речь идет как о потребностях ныне существующих, так и о потребностях скрытых, которые еще только предстоит удовлетворить.

В основе маркетинговой стратегии банка традиционно лежит комплекс маркетинга, иначе именуемый маркетинг-миксом. Его базовыми элементами выступают продуктовая, ценовая и сбытовая политики, а также система продвижения банковских услуг.

Маркетинговая стратегия банка является органичным продолжением общей (корпоративной) стратегии развития кредитного учреждения. Фактически она дополняет ее применительно к сфере маркетинга.

Виды маркетинговых стратегий банка отличаются своим разнообразием. Соответствуя общей классификации маркетинговых стратегий, они могут принимать три базовых типа:

- стратегия концентрированного маркетинга;
- стратегия дифференцированного маркетинга;
- стратегия массового маркетинга.

Рассмотрим их сущность и особенности более подробно.

Стратегия концентрированного маркетинга ориентирована узкую ориентацию банка. Свое отражение она находит в двух формах:

- концентрация на одном сегменте рынка;
- концентрация на удовлетворении одной потребности всех потребителей.

В первом случае речь идет о концентрации усилий на определенном сегменте рынка. В случае ее использования банк нередко ориентирован на обслуживание той или иной (одной) группы потребителей (например, пенсионеров). Чаще всего подобный вид маркетинговых стратегий используется в процессе завоевания новых рынков сбыта.

Основными преимуществами концентрированного маркетинга выступают: знание потребностей целевой аудитории (рыночного сегмента), относительная независимость от действий конкурентов, целевая ориентация проводимых банком рекламных компаний, а также стабильность получаемых им доходов.

В то же время использование стратегии концентрированного маркетинга сопряжено с определенными недостатками. К их числу принято относить однообразность услуг, постоянную потребность в расширении линейки банковских продуктов, необходимость в поддержке постоянного контакта с клиентками и пр.

Во втором случае имеется в виду концентрация усилий на удовлетворении какой-либо одной потребности всех групп потребителей (например, экспресс-кредитование). Чаще всего маркетинговые стратегии подобного рода используются среди вновь образованных кредитных организаций, желающих выделиться среди большого числа банков, функционирующих на рынке.

К числу недостатков данной стратегии следует относить трудности, связанные с поиском и разработкой «своего» банковского продукта или услуги, отличных от аналога, постоянную необходимость ведения конкурентной борьбы с производителями аналогичных услуг, а также высокую подверженность конъюнктурным колебаниям рынка.

Стратегия дифференцированного маркетинга предполагает ориентацию банка на два или более сегмента рынка. Основным преимуществом ее использования считается быстрое приспособление к рыночной ситуации, а также

возможность реализации гибкой ценовой политики. Ключевыми же ее недостатками считаются непрерывность конкурентной борьбы за каждый сегмент рынка с одной стороны, и высокие затраты на реализацию маркетинговых мероприятий – с другой.

Стратегия массового маркетинга ориентирована разработку единой программы банка для всех сегментов рынка. Иначе говоря, она предполагает предоставление банковских услуг клиентам всех потребительских групп. Чаще всего она используется в тех ситуациях, когда рынок банковских услуг отличается своей однородностью.

Основными преимуществами использования стратегии массового маркетинга выступают невысокие затраты на маркетинг и возможность широкого привлечения и обслуживания новых клиентов из различных сегментов.

К числу основных ее недостатков принято относить трудности с завоеванием лидирующего положения на рынке, а также проблемы с внедрением новых продуктов, способных удовлетворять запросы всех групп потребителей.

Разработка маркетинговой стратегии банка подвержена общему алгоритму стратегического планирования маркетинга. Основные этапы ее формирования представлены на рисунке 7.

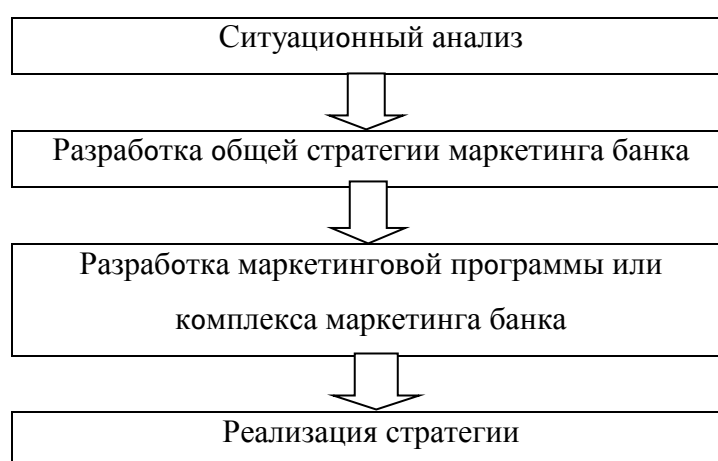


Рисунок 7 - Этапы формирования маркетинговой стратегии банка

Прежде всего, в процессе разработки маркетинговой стратегии банка необходимо определить границы рынка банковских услуг, на котором он ведет свою деятельность. То же самое касается целевых рынков для каждого вида банковских продуктов и услуг и их целевых сегментов. Как правило, проводится не только анализ рынка, но и внешней и внутренней среды в целом.

Далее следует разработка стратегии позиционирования и определение тактики взаимоотношений с потребителями и иными участниками рынка.

Вслед за разработкой маркетинговой стратегии банка следует формирование маркетинговой программы, включающей в себя стратегии товарного ассортимента, ценообразования, сбыта и продвижения.

Заключаящим этапом маркетингового планирования является подготовка плана и бюджета маркетинговой стратегии банка, их реализация и практические действия по контролю за их выполнением.

На фоне ухудшения экономической ситуации и ужесточения регулирования на финансовых рынках замедляется рост российского банковского сектора как в кредитовании, так и в привлечении клиентских средств. На этом фоне результаты деятельности группы ВТБ создают прочную основу для реализации маркетинговой стратегии, несмотря на непростые экономические условия. В третьем квартале 2018 года ПАО Банк ВТБ продемонстрировал существенный рост кредитного портфеля и клиентских привлечений, одновременно обеспечив дополнительный запас прочности путем выпуска привилегированных акций. По мере постепенной переоценки стоимости обязательств, процентная маржа Группы продолжала расти, что наряду с высоким уровнем комиссионных доходов способствовало дальнейшему получению чистой прибыли. Стоимость кредитного риска при этом оставалась на контролируемом уровне, несмотря на то, что Банку ВТБ пришлось сформировать значительные резервы под обесценение задолженности отдельных корпоративных заемщиков. В ноябре 2018 года чистая прибыль составила 10,9 млрд. рублей, что позволило Группе ВТБ выйти на положительный финансовый результат с начала года.

Чистая прибыль за 12 месяцев 2015 года составила 3,0 млрд. рублей [1]. В 2019 году ПАО Банком ВТБ продолжена работа в части разработки и оптимизации продуктов, позволяющих совершать сделки с использованием системы дистанционного банковского обслуживания, не предполагающих подписание договорных документов на бумажном носителе в рамках установленного лимита; предполагающих определение ставки кредитования перед каждым использованием кредитных средств, что дает возможность оперативно реагировать на изменение рыночных условий.

Для повышения эффективности деятельности на рынке ПАО Банк ВТБ рекомендуется активнее использовать в продуктовой линейке новые продукты и услуги, умножающие его конкурентные преимущества.

1. «Краткосрочная гарантия» ПАО Банк ВТБ для клиентов среднего бизнеса.
2. «Предоставление информации по счетам в других банках» в системе «Расчетный центр клиента».
3. Соглашение о стратегическом сотрудничестве ПАО Банк ВТБ с ЭКСАР, предусматривающее финансирование под покрытие ЭКСАР экспортных сделок ведущих российских поставщиков высокотехнологичной продукции, а также развитие проектного финансирования с участием российских компаний за рубежом.
4. Комплекс продуктов направления cash-management для организации централизованного казначейства групп компаний.
5. «Быстрый овердрафт» для корпоративных клиентов.
6. Сервис «BusinessToBusiness» в рамках услуги «Дистанционное банковское обслуживание».
7. Обновленное приложение «Мобильный клиент».
8. Сервис мобильной геолокации банкоматов для устройств на базе WindowsPhone.
9. Создание межхостового соединения ПАО Банк ВТБ и Газпромбанка для торгового эквайринга.

10. Программы лояльности с партнерами ВТБ24.

11. Paycard – совместная карта Банка ВТБ и Нова Текнолоджи.

12. Расширение возможности депозита «Конвертационный».

Таким образом, наличие качественной маркетинговой стратегии, четко определяющей задачи ведения бизнеса и те сферы деятельности, в которых ВТБ имеет конкурентные преимущества, а также понимание того как он будет развиваться дальше, крайне необходимо в условиях, когда рынок меняется.

Зачастую на практике, особенно в банках со сложившимися деловыми традициями и принципами работы, разработка маркетинговой стратегии связана с признанием отсутствия этого важного инструмента хозяйствования в арсенале руководства банка. Действительно, в активно работающем реальном банке бывает непросто отвлечься от текущих задач финансово-хозяйственной деятельности, признаться в отсутствии четко сформулированных долгосрочных стратегических целей и приступить к их разработке. [2, 228]

Разработка маркетинговой стратегии банка, последующих детализированных планов и бюджетов, а также корректировки стратегии сопряжены с существенными рисками совершения системных ошибок, последствия которых трудно предугадать. Перечислим некоторые наиболее распространенные ошибки, встречающиеся при разработке маркетинговой стратегии в банках:

- понимание всех задач разработки маркетинговой стратегии как функции маркетологов;
- разработка отдельных элементов маркетинговой стратегии в различных отделах банка без взаимоувязки и обмена информацией;
- нарушение последовательности стадий разработки маркетинговой стратегии;
- использование ненадежных данных о целевых рынках и экономике в целом.

[2, 228]

Эффект от эффективной организации и развития маркетинговой деятельности банка может выражаться в следующих явлениях и процессах:



1. сокращение непроизводительных расходов и концентрация бюджета на мероприятиях, способствующих достижению поставленных целей;
2. формирование мобильности квалифицированных сотрудников;
3. совершенствование методов взаимодействия с клиентами;
4. активное привлечение новых групп клиентов;
5. концентрация внимания менеджеров высшего и среднего звена на стратегических вопросах;
6. разработка механизмов, повышающих эффективность распределения капитала и скорость оборачиваемости средств.

Организация маркетинговой деятельности в банковской сфере не должна сводиться лишь к активизации рыночной политики и применению некоторых элементов комплекса маркетинга. Развитие маркетинговой деятельности в кредитном учреждении должно влиять на изменение образа мышления банковских работников и изменение орг. структуры банка.

## **2.2 Разработка нового продукта кредитования**

Для успешного внедрения нового продукта на рынок, он должен отвечать следующим основным положениям:

- самое главное -- любой вид продукции должен полностью соответствовать запросам потребителей;
- продукт должен опираться на сильные стороны деятельности банка или его подразделения;
- продукция кредитного учреждения призвана быть лучше предложений его конкурентов;
- любая новая продукция, которую банк предоставляет клиентам, должна пользоваться поддержкой его руководства;

– разрабатываемые продукты (услуги) обязаны иметь упреждающий (стратегический) характер.

Важной чертой продукта банка является его имидж. Имидж - это распространенное и достаточно устойчивое представление об отличительных либо же исключительных характеристиках продукта, придающих последнему особое своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных продуктов. Имидж продукта складывается под воздействием следующих факторов:

- имидж банка, разрабатывающего либо же реализующего данный продукт;
- качество продукта;
- характеристики аналогичного продукта других банков;
- критерии, нормы и предпочтения клиентов, пользующихся указанным продуктом.

Понятие "новый банковский продукт" довольно условно. Если один банк внедряет для себя иной, ранее им не практикуемый вид услуг, то для других банков подобная практика может быть давно делом реальной жизнедеятельности. То же относится и к клиентуре. Если конкретный клиент раньше к данной банковской услуге не прибегал, то она для него новая. Для банка же внедрение в практику бизнеса новых продуктов -- возможность проникновения на новые рынки, их освоение, удовлетворение вновь появившихся пожеланий клиентов и получение на этой основе новых прибылей.

Во всем мире коммерческим банкам в настоящее время приходится обращать особое внимание на конкурентов, постигать законы конкурентной борьбы, учиться правильно на них реагировать. Ключ к успеху на рынке, а, следовательно, и к наращиванию прибыли заключается в привлечении клиентов. Тщательное изучение клиентской базы, постоянное расширение клиентуры, увеличение объемов предоставляемых услуг, последовательная разработка и внедрение новых банковских продуктов в соответствии с возрастающими потребностями клиентов, тщательное и систематическое изучение рынка потребителей банковской продукции, более активное, разностороннее и качественное обслуживание

каждого клиента за счет тщательного изучения его индивидуальных запросов и потенциала, неуклонное расширение ассортимента предлагаемых банковских продуктов по каждому отдельному сегменту клиентского рынка.

Ниже в таблице 2 представлены продукты которые не удалось реализовать и причины связанные с этим. Одна из важнейших причин - это высокая конкуренция на рынке, не маловажно и то, что их реализация требовала больших вложений со стороны банка или уменьшения процентной ставки, что привело бы к не рентабельности продуктов.

Таблица 17 - Продукты которые не удалось реализовать:

Продукт	Причина
Товарный кредит	Поздно вывели на рынок, не выдержал конкуренцию с остальными банками
Автокредит	Высокая процентная ставка

Чтобы более подробно разобрать причины, по которым не удалось реализовать эти продукты нужно проанализировать аналогичные кредиты банков конкурентов (таблица 18).

Таблица 18 - Условия и процентные ставки ближайших банков конкурентов.

Банк	Процентная ставка	Особые условия
Автокредит		
ОАО "АЛЬФА-БАНК"	Ставка 9 - 15%, от 10% перв. взнос	- Единовременная комиссия за выдачу кредита - 0% -Ежемесячная комиссия за обслуживание кредита - 0,15% -Возможность досрочного погашения (Сумма досрочного погашения от 1000 долларов США или 28 000 ру Обязательное КАСКО / ОСАГО - Обеспечение кредита: Поручительство не требуется; Обязательный залог транспортного средства

## Окончание тыблицы 18

Банк	Процентная ставка	Особые условия
Автокредит		
ОАО "ОТП Банк"	ставка 14%, от 10% перв. взнос	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Суммарная единовременная комиссия за выдачу кредита, ведение счета и т.п. - 6 000 руб.</li> <li>- Возможность досрочного погашения (Сумма частичного погашения - не менее 5000 рублей без учета суммы ежемесячного платежа. )</li> <li>- Обеспечение кредита: Поручительство Обязательно.; Обязательный залог транспортного средства</li> <li>- Срок рассмотрения заявки До 2-х дней (Решение о выдаче кредита действительно в течение 60 календарных дней.)</li> </ul>
ВТБ	Ставка 15,48%, от 10% перв. взнос	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комиссия за ведения счета отсутствует</li> <li>- Возможность досрочного погашения</li> <li>- При сумме кредита до 500 000 рублей, предоставление справки о заработной плате не требуется</li> <li>- Обеспечение кредита: Залог авто, поручительство супруга (и) (при его наличии), поручительство 1 физ. лица (либо вместо поручительства КАСКО)</li> </ul>

По сравнению с другими банками в «ВТБ» ставки по кредиту выше примерно на 2%, то есть для привлечения клиентов можно рекомендовать пересмотреть процентную ставку, сделать ее ниже.

Плюсом является то, что нет комиссии за ведение счета, например, как в Альфа-Банке (0,15%) и ОТП-Банке (единовременная 6 000 руб).

Отличительной особенностью является то, что в ВТБ, при сумме кредита до 500 тыс. руб. не требуется справка о заработной плате. Данное условие привлечет клиентов, желающих приобрести не дорогой автомобиль, а это довольно большой сегмент рынка. Проблемы реализации данной стратегии банка:

1. Невысокая технологичность Банка. До сих пор нет фронт - офисного ПО для выдачи потребительских кредитов. Все кредиты в Банке выдаются
2. через анкету в формате Excel, которая передается в службу авторизации через Outlook вручную. Авторизаторы вручную проверяют клиентов по базам
3. данных и т.д. Не реализована автоматическая проверка по базам данных. Отсутствует скоринг. В связи с тем, что в Банке нет фронт - офисного ПО,
4. отсутствует и клиентская база для формирования скоринговой карты. Кредитные эксперты вручную заводят клиентов в ПО, после получения
5. положительного решения от авторизаторов. При выдаче Товарного кредита фактически в любом случае необходим сотрудник в отделении Банка,
6. который в ПО заводит этот кредит.
7. Отсутствие системы обучения в Банке. Учебный центр был создан, однако пока не выполняет задач, которые на него должны были быть возложены.
8. Отсутствует CRM - системы.

Одна из новейших технологий управления отношениями с клиентами - CRM-стратегия (Customer Relationship Management). В самом общем виде она может быть представлена в виде набора приложений (обслуживающих каждый шаг процесса взаимодействия с клиентом), связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду банка на основе единой базы данных.

### **3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ**

#### **3.1 Предложения по повышению эффективности реализации стратегии банка, с помощью внедрения CRM-системы**

Маркетинговые стратегии (иначе именуемые стратегиями маркетинга) представляют собой особую форму планирования и реализации маркетинговой деятельности хозяйствующих субъектов.

Маркетинговая деятельность – деятельность, непосредственно связанная с решением отделом маркетинга или иными уполномоченными лицами практических задач, стоящих перед организацией в процессе реализации ее коммерческой деятельности.

Иначе говоря, под маркетинговой деятельностью следует понимать совокупность мероприятий, осуществляемых бизнес-субъектами в сфере исследования торгово-сбытовой деятельности предприятия. Она тесно связана с необходимостью изучения факторов, влияющих на процессы производства и продвижения продукции от производителей к потребителям.

Маркетинговая стратегия – это план реализации маркетинговой деятельности. Сама по себе она предполагает развернутый план проведения и организации рабочего процесса.

На практике существует множество различных видов маркетинговых стратегий, однако все они являются составными частями общекорпоративной стратегии развития бизнеса и фактически дополняют ее.

Таким образом, маркетинговая стратегия нацелена на укрепление рыночных позиций фирмы и общее повышение прибыльности ее деятельности. Основным функциональным предназначением стратегии маркетинга служит выявление потребностей рынка и выстраивание деятельности организации таким образом, чтобы наилучшим образом их удовлетворить. Единой (общепринятой) маркетинговой стратегии не существует. Она всегда носит

индивидуализированный характер, формирующийся в процессе ее формирования. Заключительным этапом разработки стратегии маркетинга выступает ее реализации. Рассмотрим ее особенности более подробно.

Реализация маркетинговой стратегии предполагает осуществление конкретных маркетинговых мероприятий, разработанных в процессе ее формирования. В их основе лежит так называемый комплекс маркетинга (маркетинг-микс). Чаще всего он приобретает форму «4Р», основанную на четырех базовых компонентах: продукт, цена, место и продвижение.

Таким образом, реализация маркетинговой стратегии основана на претворении в жизнь продуктовой, ценовой, сбытовой и рекламной политики.

Продуктовая политика основана на необходимости определения ассортимента и качества выпускаемой и реализуемой продукции, наделении товаров и услуг ценностными характеристиками, имеющими принципиально важное значение для потребителей.

В основе ценовой политики лежит определение методов ценообразования, условия потребительского кредитования, размера предоставляемых скидок и т.д.

Сбытовая политика опирается на необходимость определения каналов сбыта. Мест продаж, механизмов доставки и пр.

Политика продвижения включает в себя рекламу и связи с общественностью, определение механизмов стимулирования сбыта, акций и спец предложений.

Реализация маркетинговой стратегии осуществляется на всех уровнях иерархии, начиная от руководства и заканчивая рядовыми сотрудниками компании. Ее успех определяется двумя основополагающими факторами:

- программой действия, координирующей работу всех исполнителей и маркетинговую деятельность компании в целом;
- формальной организационной структурой фирмы.

Неотъемлемыми элементами реализации стратегии маркетинга выступает его планирование и контроль. Рассмотрим их более подробно.

Планирование маркетинга и его контроль

Планирование маркетинга носит стратегический характер и выступает основой формирования маркетинговых стратегий.

Под маркетинговым планированием в общем смысле следует понимать непрерывный процесс постановки маркетинговых целей и определения способов их достижения, имеющих определенную иерархию. В соответствии с иерархией маркетингового планирования выделяют три вида маркетинговых планов:

- стратегические;
- оперативные;
- тактические.

Стратегические маркетинговые планы носят долгосрочный характер и ориентированы на несколько лет вперед. Оперативные планы нацелены на среднесрочную перспективу. Они формируются в процессе ежегодного пересмотра и уточнения стратегических планов маркетинга. Наконец, тактические планы затрагивают временной интервал от одного до трех месяцев и формируются на основе планов оперативных.

Фундаментом их разработки выступает стратегия развития компании. На практике, чем выше уровень иерархии маркетингового плана, тем ниже степень его детализации и наоборот.

Формирование маркетинговых планов – процесс весьма сложный и трудоёмкий. Как правило, в процессе их разработки принимают участие не только представители бизнеса, но и сторонние внешние консалтинговые организации.

Неотъемлемым элементом реализации маркетинговых стратегий выступает маркетинговый контроль, призванный дать оценку степени выполнения поставленных маркетинговыми планами задач.

Маркетинговый контроль представляет собой процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий, включая корректировку осуществляемых действий в случае необходимости.

Контроль реализации маркетинговой стратегии призван оценить степень достижения поставленных перед бизнесом маркетинговых целей с одной стороны,



и скорректировать маркетинговые действия для повышения ее эффективности с другой.

Без маркетингового контроля процесс реализации маркетинговой стратегии считается незавершенным, а шансы на ее успех – снижаются.

Деятельность в условиях экономического подъема (рынок продавцов) и превышения спроса над предложением ослабляет значимость одного конкретного клиента в структуре продуктов, процессов и финансовых потоков банка – ясно же, на его место в случае чего приходит другой. В результате, процесс работы с клиентами (работы в целом, не ограниченный только исполнением распоряжений клиента или мониторинга его обязательств) вырождается вот в такую схему на рисунке 8:

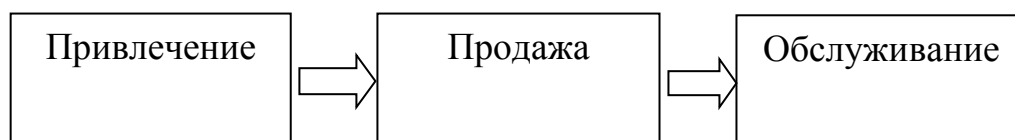


Рисунок 8 – Актуальный процесс работы с клиентами

Ее существенным недостатком является тот простой факт, что клиент представляет для кредитной организации интерес в пределах продажи и последующего обслуживания. Есть ли у клиента иные задачи, решение которых могло бы принести прибыль как клиенту, так и самой кредитной организации, и вообще, насколько клиент лоялен к кредитной организации и куда (почему) он ушел – в рамках данной схемы не учитывается и ею игнорируется.

При такой схеме эффект от работы с клиентом для кредитной организации определяется следующим образом:

Фин. результат работы с клиентом = Доход от работы с клиентом – (Затраты на привлечение + затраты на продажу + затраты на обслуживание)

Поскольку затраты на привлечение и продажу конкретно взятому клиенту представляют собой конечную величину на момент начала работы с клиентом, а доход от работы с клиентом возникает, как правило, не одномоментно, появляется

минимальное время  $T$ , в течение которого клиент должен обслуживаться кредитной организацией, хотя бы для покрытия понесенных первичных затрат. Задача эта не так проста, как кажется, так жизненный цикл в схеме не учитывается, точно как и причины ухода клиентов, что не позволяет проводить превентивные мероприятия по их удержанию. Неполное или отсутствующее знание своих клиентов приводит к недостаткам управления клиентскими процессами, составом и развитием продуктового портфеля банка, маркетинговыми воздействиями. Как следствие, в перспективе возрастают риски стабильной работы кредитной организации.

Для эффективного решения задачи привлечения, развития и удержания клиентов необходим принципиально другой подход, например, приведенный на рисунке 9:



Рисунок 9 – Предлагаемый вариант

Разница относительно первой схемы заключается в создании замкнутого контура при работе с клиентами, результатом работы которого является сбор и накопление многофакторных данных о единичном клиенте кредитной

организации и использование этих данных для работы со всей клиентской базой – иными словами, создание синергетического эффекта.

Единственным недостатком данной схемы является увеличение стоимости процесса работы с клиентом, определяемой как:

Фин. результат работы с клиентом = Доход от работы с клиентом – (Затраты на привлечение + Затраты на продажу + Затраты на обслуживание + Затраты на управление лояльностью + Затраты на развитие)

Однако, как показывает практика, в данной схеме работы уровень удовлетворенности клиентов будет значительно выше, чем в предыдущей. Эффект от высокого уровня этого показателя следующий:

- Вероятность повторной продажи полностью удовлетворенному клиенту в 6 раз выше, чем просто удовлетворенному (в ближайшие 18 мес, Xerox)

- 80% вероятность повторной покупки для прежде неудовлетворенного клиента

- 10% вероятность для клиента, неудовлетворенного до сих пор

### **3.2 Содержание предлагаемой CRM-системы**

С точки зрения специалистов компании BSS: "CRM – это клиентоориентированная стратегия работы, направленная на получение максимальной прибыли от клиента или клиентского сегмента за счет выстраивания с клиентами или клиентскими сегментами долговременных и взаимовыгодных отношений".

В повседневной работе кредитной организации CRM как методология фактически не выделена. Она находится на пересечении других областей деятельности банка, использует их, являясь поставщиком информации для них, связывая и улучшая их показатели и организуя их в замкнутый контур, о котором говорилось выше.



Рисунок 10 – Области CRM системы

Различные области деятельности банка порождают большие объемы данных, необходимых для анализа и планирования. Перед этим данные должны обобщаться, систематизироваться и предоставляться пользователям этих данных в удобочитаемом виде. При этом должно выполняться три правила:

- Информация должна быть актуальной.
- Информация должна быть существенной.
- Информация должна быть достоверной.

На последний пункт можно обратить особое внимание – учетные системы банка содержат информацию, в основном, финансовую. Информацию об истории коммуникаций, этапов сделок, инцидентах и прочую подобную хранить, как правило, негде. Это особенно сильно проявляется на этапе предварительной работы с клиентом, когда он еще не является клиентом банка и, следовательно, информация о нем отсутствует в учетных системах, тем не менее она важна для анализа работы сотрудников, например, для выявления причин неудачных сделок. Конечно, для полноценного решения задачи отражения в IT-инфраструктуре кредитной организации клиентоориентированной стратегии работы необходимо специализированное средство. Однако не следует забывать, что его наличие или внедрение не означает автоматического перехода к клиентоориентированной стратегии работы.

Возвращаясь к данным исследования недостатков в работе российских кредитных организаций, можно заметить, что 40% кредитных организаций нуждаются в улучшении процессов управления либо работы с клиентами, либо управления продуктами, либо того и другого. Переход к клиентоориентированной стратегии работы и сопутствующее ему внедрение CRM-системы способно их улучшить, однако в случае принятия решения о старте CRM-проекта необходимо ответить на три основных вопроса:

1. Какую систему (платформу) взять за основу?
2. В какой последовательности решать CRM-задачи в разрезе бизнес-процессов банка?
3. Каковы требования к поставщику решения?

Исследование отраслевого состава CRM-проектов, проведенное специалистами CRM-решений компании BSS выявило следующую картину:

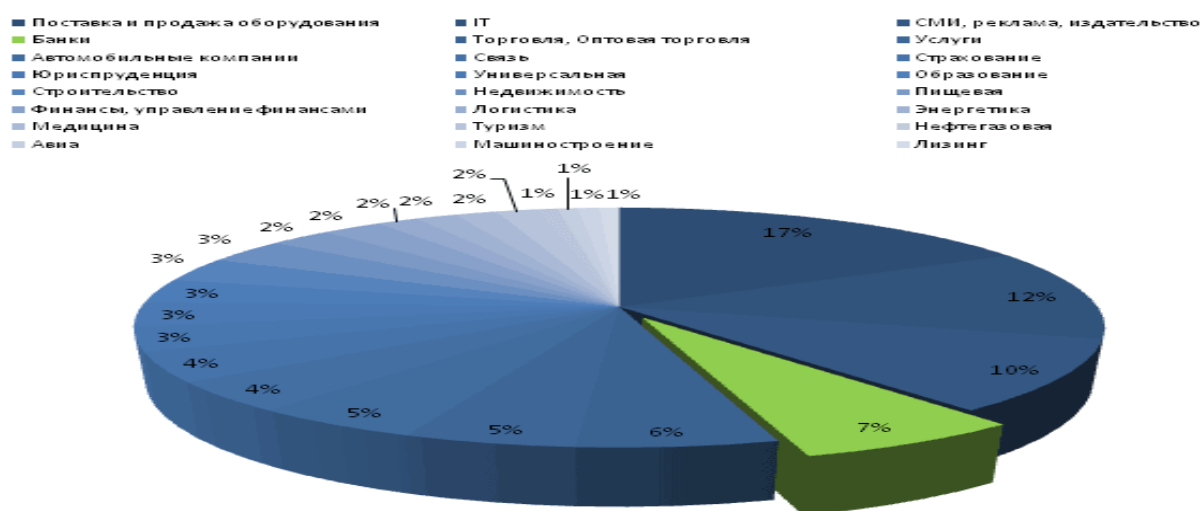


Рисунок 11 –Количество CRM-проектов

Как видно из приведенной диаграммы, по количеству CRM-проектов кредитные организации находятся на четвертом месте, что означает наличие интереса к проблематике, однако со значительными оговорками: крупные

кредитные организации опасаются проектов вследствие большого объема преобразований, мелкие – в силу "неподъемного" бюджета проекта и туманных результирующих выгод. Т.е. основными заказчиками являются средние банки, для которых вышеупомянутые недостатки в работе становятся одним из факторов, сдерживающих развитие.

Если же анализировать состав программных продуктов, избранных для реализации CRM-проектов в кредитных организациях, можно увидеть подтверждение этому тезису:

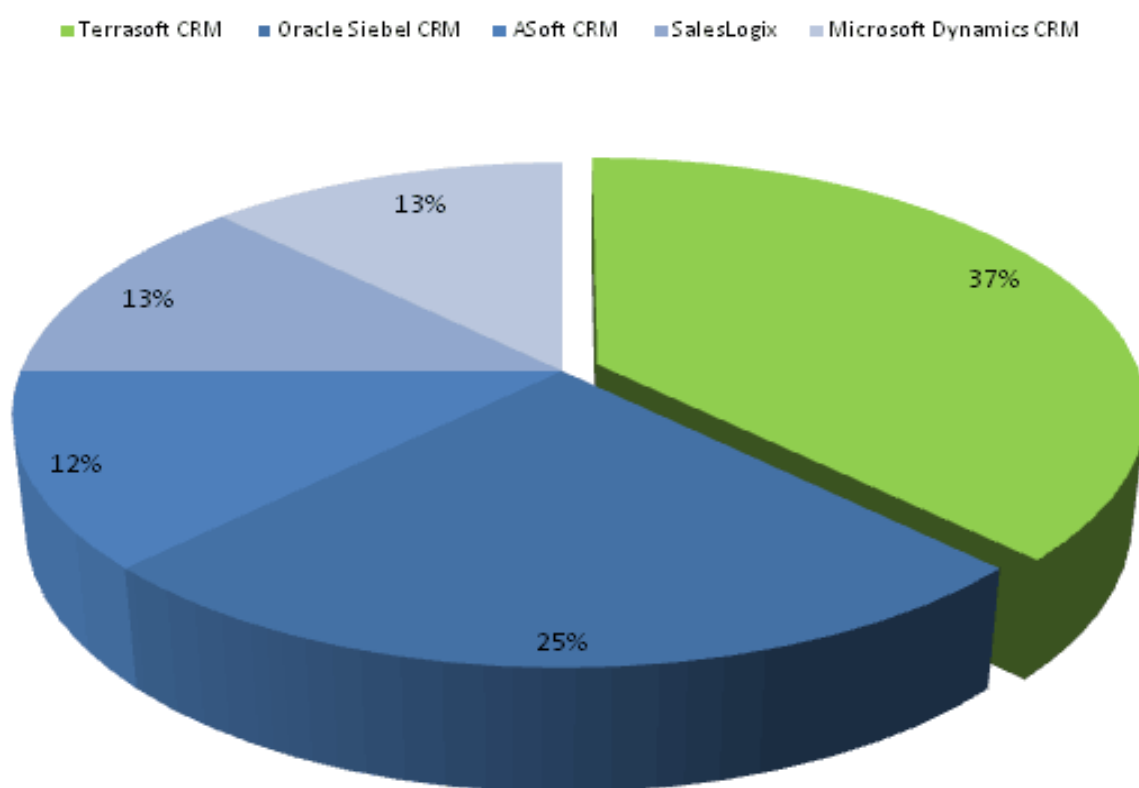


Рисунок 12 – Платформа CRM-проектов

25% было выполнено на платформе Oracle Siebel CRM в крупных банках, далее идут внедрения на платформах Terrasoft, Microsoft Dynamics и SalesLogix, в основном, в средних банках и так далее. Что касается задач, наиболее часто решаемых в рамках CRM-проектов в кредитных организациях, имеется следующая ситуация на сегодня:

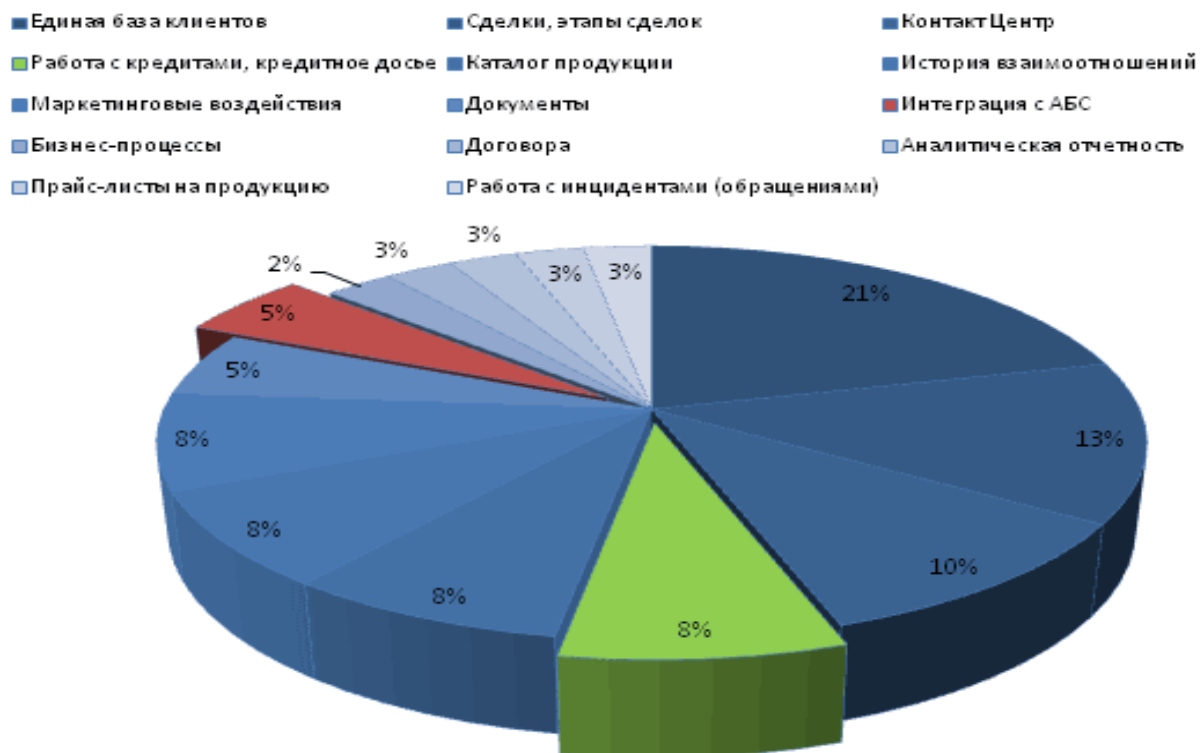


Рисунок 13 – Задачи, наиболее часто решаемые в рамках CRM-проектов

Таким образом, из приведенных данных можно сделать исчерпывающие выводы как об основных системах, используемых на рынке кредитных организаций, так и о составе задач, наиболее часто решаемых в рамках CRM-проектов, хотя конечно, в рамках конкретного проекта они могут и отличаться.

Рекомендуемая последовательность внедрения системы, в общем, вытекает из диаграммы задач. Естественно, что при выполнении очередного этапа работ требуется обеспечение методического аспекта, т.е. выработки системы процедур, регламентов и отчетности обязательной для всего персонала банка, занятого в этом этапе:



Рисунок 14 – Этапы CRM-проектов

Продолжительность этапов может быть различной, но нужно помнить следующее – переход к следующему этапу возможен только после достижения задач текущего. Это задача, которую совместно должны решать и поставщик, и сама кредитная организация.

### 3.3 Внедрение CRM-системы

Характеристика проекта.

Общий срок внедрения решения - 4,5 месяца, начальное сопровождение решения - 1 месяц.

Процесс внедрения состоит из нескольких этапов. Ниже перечислены наименования этапов и сроки их реализации (таблица 19):



Таблица 19 - Этапы и сроки реализации проекта

Контрольные точки проекта	Кол-во раб. дней
Обучение ключевых пользователей	5
Анализ бизнес-процессов, сбор требований к системе, формирование и утверждение технического задания и прочей проектной документации, дизайн решения	30
Разработка и тестирование, установка и настройка системы	35
Комплексное тестирование, подготовка документации, обучение пользователей и запуск в промышленную эксплуатацию	10
Начальное сопровождение промышленной эксплуатации	20

Стадии проекта:

– Диагностика (предпроектное обследование) - на данной стадии выявляются основные критерии успеха будущего проекта и составляется общая концепция постановки CRM стратегии в банке. Результатом этой работы являлся «Отчет о диагностике».

– Анализ - на данной стадии уточняются критерии успеха проекта, обозначается масштаб проекта, описываются и структурируются текущие и будущие бизнес-процессы работы клиентами, а также формулируются функциональные требования к будущей системе. Результатом этой работы являлся утвержденный руководством банка документ - «Функциональные требования».

– Дизайн - на данной стадии формируется и утверждается документ «Концептуальный Дизайн». В нем содержится подробное техническое задание по разработке нового модуля «План Показателей», описывается стратегия интеграции с АБС банка, указываются первоначальные настройки системы и многое другое. По сути, данный документ можно с уверенностью назвать «Техническим Заданием».

– Разработка и Тестирование - на данном этапе осуществляется реализация положений «Концептуального Дизайна» и первоначальное тестирование созданного решения.

– Развертывание и эксплуатация - на данной стадии система устанавливается в банке, настраиваются рабочие места, проводится обучение конечных пользователей по работе с системой, утверждаются документированные процедуры осуществления бизнес-процессов работы с клиентами. Система запускается в эксплуатацию.

Уникальные преимущества внедряемой системы:

– Разработанные документированные процедуры выполнения основных бизнес-процессов работы менеджеров с клиентами;

– Настроенные шаблоны взаимодействий с клиентами, что позволяет стандартизировать регистрацию информации об осуществленных взаимодействиях, тем самым всегда четко и ясно представлять: где просмотреть необходимую информацию для принятия управленческих решений.

– Повышение эффективности работы менеджеров банка за счёт распространения успешного опыта продаж банковских продуктов.

– Открытый интерфейс к CRM системе для обеспечения простой интеграции с любой банковской системой. В настоящее время реализован интерфейс с системой IBSO. Интерфейс включает:

– Синхронизацию информации о клиентах с используемой АБС.

– Загрузку ключевых показателей.

Анализ ключевых показателей в разрезе клиентов и групп клиентов:

– среднедневной остаток;

– оборот по дебету счета;

– оборот по кредиту счета;

– кредитный портфель;

– процентный доход;

– непроцентный доход по видам;

- всего доход.

Автоматизация планирования ключевых показателей работы по клиентам.

- Использование различных алгоритмов расчёта плановых значений ключевых показателей.

- Внесение изменений (перепланирование) с последующим утверждением плановых значений ключевых показателей по каждому клиенту;

- Планирование по различным группам клиентов, группам компаний, холдингам и прочее;

- Ведение истории и контроль изменения утверждённых планов.

Эффективная система сигналов менеджерам при отклонении фактических значений показателей от запланированных вне заданного предела:

- Автоматическое формирование задач менеджерам о необходимости выяснения причин отклонений;

- Установление различных пороговых значений отклонений для различных клиентов при планировании.

- Механизм фиксации причин невыполнения планов и их последующий анализ, как по конкретным клиентам, так и по группам клиентов, менеджерам, подразделениям банка и другим измерениям.

- Установление любых взаимосвязей (отношений) клиентов друг с другом (группа компаний, холдинги, партнеры по бизнесу, аффилированные лица и т.п.), а не только связь: организация-сотрудник.

- Отраслевой анализ ключевых показателей на основе справочника ОКВЭД;

Помимо перечисленных уникальных преимуществ, система также предоставляет стандартный пакет функциональности, который поддерживает следующие основные преимущества:

- Единая база потенциальных и реальных клиентов.

Необходимо отметить, что CRM представляет собой более широкое понятие, нежели традиционная автоматизированная банковская система (АВС). Внедрение CRM не сводится к последовательности этапов принятия новой программной

платформы; требуются изменение менталитета сотрудников, реорганизация бизнес-процессов (с переориентацией на клиента), рабочих мест служащих банка, непосредственно контактирующих с клиентами, децентрализация функций банковского маркетинга и т.д.

Эффективная CRM-стратегия должна отвечать миссии банка и быть связана с общими целями бизнеса. Информационные технологии в данном случае играют лишь обеспечивающую роль. Каждый банк обязан самостоятельно выбрать те средства автоматизации, которые будут максимально эффективны для него на текущем этапе развития его взаимоотношений с клиентами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы: PEST-анализ, анализ конкурентных сил, SWOT-анализ, финансовый анализ. В ходе стратегического анализа была проанализирована внешняя среда, с помощью PEST-анализа выделены макроэкономические факторы, оказывающие влияние на объект исследования. После чего была проведена количественная оценка факторов внешней среды, которая позволила определить ключевые факторы влияния на организацию. Проблемы ВТБ24 не являются весомыми, однако откладывать их решение недопустимо, так как каждая проблема может перерасти в нечто большее, способное уничтожить банк изнутри. Банку ВТБ24 необходимо постепенно устранять имеющиеся недостатки, что позволит быть конкурентоспособным в условиях экономической неопределенности. Был проведен и финансово-экономический анализ состояния предприятия с 2016 по 2018 год, что позволило выявить соблюдение обязательных нормативов, связанных с риском ликвидности, то есть вполне можно сказать, что банк ОАО ВТБ24 за последние 3 года является достаточно устойчивым, однако следует отметить тенденцию к снижению ликвидности.

Так же был проведен анализ деловой активности, рассчитаны коэффициенты оборачиваемости, все показатели увеличиваются в динамике, что хорошо сказывается на банке ВТБ24. Так же был проведен анализ финансового результата, с расчетом коэффициента рентабельности, все показатели растут, что свидетельствует о увеличении эффективности деятельности предприятия.

Были выявлены проблемы реализации стратегии банка:

1. Невысокая технологичность Банка. До сих пор нет фронт – офисного ПО для выдачи потребительских кредитов. Все кредиты в Банке выдаются через анкету в формате Excel, которая передается в службу авторизации через Outlook вручную. Авторизаторы вручную проверяют клиентов по базам данных и т.д. Не

реализована автоматическая проверка по базам данных. Отсутствует скоринг. В связи с тем, что в Банке нет фронт - офисного ПО, отсутствует и клиентская база для формирования скоринговой карты. Кредитные эксперты вручную заводят клиентов в ПО, после получения положительного решения от авторизаторов. При выдаче Товарного кредита фактически в любом случае необходим сотрудник в отделении Банка, который в ПО заводит этот кредит.

2. Отсутствие системы обучения в Банке. Учебный центр был создан, однако пока не выполняет задач, которые на него должны были быть возложены.

3. Неэффективная работа с клиентской базой.

Избавиться от всех этих недостатков можно с помощью внедрения CRM-системы, одной из важнейших технологий управления отношениями с клиентом. Что было предложено в 3 главе выпускного квалификационного проекта. Помимо решения этих проблем с внедрением CRM системы наблюдается:

- Увеличение прибыли;
- Повышение точности прогнозирования продаж;
- Снижение издержек;
- Улучшение качества обслуживания;
- Повышение удовлетворенности клиента;
- Расширение каналов маркетинга.

Задачи выпускной квалификационной работы были решены, поставленная цель достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Батракова, Л. Г. Анализ процентной политики коммерческого банка. Учебное пособие / Л.Г. Батракова. - М.: Логос, 2016. - 152 с.
2. Белоглазова, Г. Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. - М.: Юрайт, Высшее образование, 2017. - 424 с.
3. Белоглазова, Г. Н. Бухгалтерский учет в коммерческих банках. Учебное пособие / Г.Н. Белоглазова. - М.: Юрайт, 2015. - 479 с.
4. Бессарабова, Ирина Коммерческие банки в экономике РК, РФ и США / Ирина Бессарабова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 709 с.
5. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2013. – 430 с.
6. Врублевская О.В. - Отв. ред., Романовский М.В. - Отв. ред. Финансы, денежное обращение и кредит 2-е изд. Учебник для вузов. — М.:Издательство Юрайт, 2010 г. — 714 с.
7. Горелая, Н. В. Организация кредитования в коммерческом банке : учеб. пособие / Н. В. Горелая. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2012. – 207 с.
8. Камысовская, С. В. Бухгалтерский учет и аудит в коммерческом банке / С.В. Камысовская, Т.В. Захарова, Н.Н. Попова. - М.: КноРус, 2015. - 432 с.
9. Колпакова, Г. М. Финансы, денежное обращение и кредит : учеб. пособие для бакалавров / Г. М. Колпакова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 538 с.
10. Костюкова, Е. И. Бухгалтерский учет в коммерческих банках. Учебно-практическое пособие / Е.И. Костюкова, А.В. Фролов, А.А. Фролова. - М.: Феникс, 2015. - 304 с.

11. Кроливецкая, Л. П. Банковское дело. Кредитная деятельность коммерческих банков / Л.П. Кроливецкая, Е.В. Тихомирова. - М.: КноРус, 2016. - 280 с.
12. . Кротов, Н. История советской банковской реформы 80-х годов XX века. Книга 2. Первые коммерческие банки (1988-1991) / Н. Кротов. - М.: Экономическая летопись, 2016. - 640 с.
13. Курсов, В. Н. Бухгалтерский учет в коммерческом банке. Новые типовые бухгалтерские проводки операций банка (+ CD-ROM) / В.Н. Курсов, Г.А. Яковлев. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 280 с.
14. Роль кредита и модернизация деятельности банков в сфере кредитования: монография / под ред. О. И. Лаврушина. – М. : КНОРУС, 2012. – 267 с.
15. Саломатина, Софья Коммерческие банки в России. Динамика и структура операций. 1864-1917 гг.: моногр. / Софья Саломатина. - М.: Российская политическая энциклопедия, 2017. - 304 с.
16. Тагирбекова, К. Р. Библиотека банкира. Все о коммерческом банке (комплект из 11 книг) / Под редакцией В.И. Видяпина, К.Р. Тагирбекова. - Москва: Высшая школа, 2015. - 815 с.
17. Тавасиев, А. М. Банковское дело: управление кредитной организацией : учеб. пособие / А. М. Тавасиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2011. – 639 с.
18. Управление финансами. Финансы предприятий : учебник / под ред. А. А. Володина. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 509 с.
19. Финансы и кредит : учеб. пособие / под ред. О. И. Лаврушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2012. – 315 с.
20. Финансы, денежное обращение и кредит : учеб. для бакалавров / под ред. Л. А. Чалдаевой. – М. : Юрайт, 2012. – 540 с.



21. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций : [учеб. пособие] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К, 2013. – 543 с. – 5 экз.