

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 «Менеджмент»

Разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности  
ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.02. 2021. 721 ПЗ ВКР

Руководитель ВКР, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_/Е.Ю. Трофименко/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ – 413  
\_\_\_\_\_/Д.Е. Киреева/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_/Т.Е. Коновалова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021



## АННОТАЦИЯ

Киреева Д.Е. Разработка  
маркетинговой программы  
повышения конкурентоспособности  
ПАО «БАНК УРАЛСИБ». –  
Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 413, 114 с.,  
30 ил., 18 табл., библиогр. список – 47  
наим., 4 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки маркетинговой программы для повышения конкурентоспособности ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В работе рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности, проведены маркетинговые исследования рынка банковских услуг, проведен анализ конкурентов и потребителей. Дана характеристика ПАО «БАНК УРАЛСИБ», выполнен анализ маркетинговых возможностей.

На основании проведенных анализов предложен проект по повышению конкурентоспособности ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	7
1.1 Понятие конкурентоспособности, сущность и ее роль на современном рынке .....	7
1.2 Способы повышения конкурентоспособности .....	13
1.3 Методы оценки конкурентоспособности .....	18
1.4 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к повышению конкурентоспособности .....	21
2 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА .....	31
2.1 Обзор российского рынка .....	31
2.2 Анализ конкурентов .....	41
2.3 Анализ потребителей .....	48
3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «БАНК УРАЛСИБ» .....	61
3.1 Описание ПАО «БАНК УРАЛСИБ» .....	61
3.2 Анализ маркетинговых возможностей .....	68
3.2.1 Отраслевой анализ .....	68
3.2.2 PEST-анализ .....	75
3.2.3 SWOT-анализ .....	79
3.3 Разработка программы повышения конкурентоспособности банка «Уралсиб» .....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	107
Приложение А. Анкета для опроса потребителей ПАО «БАНК УРАЛСИБ» ....	107
Приложение Б. Паспорт проекта .....	108
Приложение В. Раскадровка рекламного ролика .....	110
Приложение Г. Текст пресс-релиза для банка «Уралсиб» .....	113

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях рыночной экономики важно иметь конкурентные преимущества. Например, для сферы банковских услуг, преимуществами являются: качественное обслуживание клиентов, размер ставок, расположение офисов, имидж и другие факторы. Для того чтобы сохранять конкурентоспособность, банк должен разрабатывать программы повышения конкурентоспособности.

Банковская отрасль соответствует модели монополистической конкуренции, на рынке присутствуют 2 игрока, а именно «СберБанк» и «ВТБ», которые в общей сложности занимают больше 50 % от всей доли рынка. Помимо высокой конкуренции, отрасль жестко регулируется Центральным Банком, различными законами и правилами. С каждым годом уходят все больше игроков, как крупные банки, так и небольшие кредитные организации, поэтому важно не только соблюдать постановления ЦБ, но и совершенствовать сервис, увеличивать лояльность клиентов и узнаваемость бренда, повышать квалификацию сотрудников и пр.

В таких условиях довольно сложно выжить небольшому коммерческому банку, как Уралсиб. Сейчас банк занимает 0,8 % рынка, но с помощью предложенных мероприятий в ВКР, можно увеличить его прибыль и количество клиентов.

Рынок банковских услуг стагнирует с 2016 года, но в 2020 году отрасль показала в целом очень высокие темпы роста, можно предположить, что постепенно она выходит из этого состояния. Наблюдается тенденция слияния маленьких банков с лидерами рынка, поэтому происходит постоянный передел рынка, захват долей друг у друга.

Объектом исследования является ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

Предметом исследования является конкурентоспособность банка «Уралсиб».

Целью работы является разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты понятия конкурентоспособность, ее сущность и роль на современном рынке;
- 2) проанализировать способы повышения конкурентоспособности, методы оценки, а также провести сравнение отечественных и зарубежных программ по повышению конкурентоспособности;
- 3) проанализировать российский рынок банковских услуг;
- 4) провести анализ конкурентов;
- 5) провести анализ потребителей и определить основной сегмент для реализации программы повышения конкурентоспособности;
- 6) дать краткую характеристику ПАО «БАНК УРАЛСИБ»;
- 7) провести анализ маркетинговых возможностей, включающий отраслевой анализ, PEST-анализ и SWOT-анализ;
- 8) разработать программу повышения конкурентоспособности;
- 9) дать оценку экономической эффективности программы.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов:

- 1) в первом разделе рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;
- 2) во втором разделе проведены маркетинговые исследования рынка, выполнен анализ конкурентов, а также потребителей ПАО «БАНК УРАЛСИБ»;
- 3) в третьем разделе проведен анализ маркетинговых возможностей, дана характеристика ПАО «БАНК УРАЛСИБ», а также предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности.

Практическая значимость исследования заключается в разработке маркетинговой программы по повышению конкурентоспособности ПАО «БАНК УРАЛСИБ».

В работе использованы интернет-ресурсы и периодическая литература, в частности, таких авторов как Муравьева Е.В., Панько Ю. В., Болдырева Н. П.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие конкурентоспособности, сущность и ее роль на современном рынке

Конкурентоспособность на организационном уровне – это умение компаний составлять конкуренцию другим участникам, оставаться доходными и расти. Конкурентоспособность заключается в возможности фирм последовательно и прибыльно создавать продукты, которые отвечают требованиям открытого рынка с точки зрения цены, качества, количества и т.д. [1]. Любая организация обязана отвечать данным условиям, в случае если она желает выжить в отрасли, успешно составлять конкуренцию, а также повышать собственную долю на рынке.

Каждая компания должна соответствовать этим требованиям, если она хочет выжить на рынке, успешно конкурировать и увеличить свою долю на рынке.

Устойчивое конкурентное преимущество достигается за счет реализации стратегий, основанных на сильных сторонах компании, с использованием возможностей внешней среды; при этом нейтрализуются внешние угрозы и исключаются внутренние слабости. Рост компании рассматривается как результат активной деятельности, ее стратегических решений и действий компании.

Компания имеет устойчивое конкурентное преимущество, если она следует стратегии создания ценности, отличной от стратегии существующих и потенциальных конкурентов. Понятие устойчивого конкурентного преимущества касается не столько календарного периода времени, сколько способности конкурентов имитировать стратегию фирмы [2]. Оно является устойчивым, если компания продолжает удерживать его даже после того, как закончились все попытки конкурентов повторить успех.

Результаты анализа взглядов на сущность понятия «конкурентоспособность» в экономической литературе позволяют предположить, что в настоящее время в научной литературе отсутствует единый подход к определению

конкурентоспособности. По мнению большинства ученых, наличие разных интерпретаций связано со сложностью самого явления конкуренции, оно может быть применено к объектам разного типа (компания, товары и т. д.).

В таблице 1.1 рассмотрены некоторые толкования термина «конкурентоспособность», приведенные российскими авторами в научной литературе.

Таблица 1.1 – Анализ подходов к понятию конкурентоспособность

Источник	Определение «Конкурентоспособность»	Подход
Е.А. Бараусова, Управление конкурентоспособностью предприятия, 2019 [3]	Конкурентоспособность – способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.	Подход базируется на внутренней и внешней деятельности компании
А. Е. Дайнеко, Международная конкурентоспособность реального сектора экономики Беларуси, 2020 [4]	Конкурентоспособность – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта соревнования на мировом рынке.	
Панько, Ю. В., Экономические системы и их конкурентоспособность, 2018 [5]	Конкурентоспособность – обусловленное экономическими, социальными, политическими и другими факторами положение на рынке товаропроизводителя на внутреннем, внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующее такое состояние и его динамику.	
Молодчик, М. А., Организационно-мотивационные механизмы управления знаниями : теория и практика российских компаний, 2017 [6]	Конкурентоспособность – борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах. Конкурентоспособность – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум в неизменном виде (лучше с положительной динамикой).	



Окончание таблицы 1.1

Источник	Определение «Конкурентоспособность»	Подход
Болдырева, Н. П., Теория оценки конкурентоспособности, 2019 [7]	Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке.	Подход, базирующийся на товарной составляющей конкурентоспособности
Шпалтаков, В. П., Экономика и управление в транспортной систем, 2020 [8]	Конкурентоспособность – способность предприятия производить конкурентоспособные товары	
Управление конкурентоспособностью инжиниринговых организаций, К. Ю. Боева, 2018 [9]	Конкурентоспособность – реальная и потенциальная способность компании, а также имеющейся у нее для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента.	
Юсупова, А.С., Содержание конкурентоспособности предприятия при развитии рыночных отношений, 2018 [10]	Конкурентоспособность – возможность конкурировать с аналогичными хозяйствующими субъектами	
Шпалтаков, В. П., Экономика и управление в транспортной систем, 2020 [8]	Конкурентоспособность – способность противостоять на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	
Куценко, Е. В., Повышение конкурентоспособности гостиничных предприятий: организация и методика, 2019 [11]	Конкурентоспособность – относительная характеристика, отражающая отличия процесса развития определенного товаропроизводителя от его конкурентов, как по степени обеспечения своими товарами, так и по эффективности производственной деятельности.	

Таким образом часть авторов, а именно Е.А. Бараусова, А. Е. Дайнеко, Панько, Ю. В, Молодчик, М. А, Минаков, И. А, считают, что конкурентоспособность – это деятельность компании с внешней и внутренней средой. Конкурентоспособность определяется эффективным использованием ресурсного капитала, способностью предлагать более конкурентоспособные услуги в существующих условиях, адаптироваться к динамичной конкурентной среде и своевременно реагировать на возникающие изменения.

К. Ю. Боева, Юсупова, А.С дают определения, базирующиеся только на товарной составляющей конкурентоспособности. Это возможность для предприятий разрабатывать, производить и продавать товары в существующих для них условиях, которые более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов с точки зрения цен и неценовых характеристик. То есть конкурентоспособность основана только на способности компании производить продукцию лучшего качества, чем ее конкуренты, и с меньшими затратами.

Шпалтаков В. П., Куценко, Е.В считают, что конкурентоспособность – сочетает товар и производственную деятельность субъекта. Благодаря конкуренции производители вынуждены снижать издержки производства, что, в свою очередь, требует оптимизации процесса производства продукции и предоставления услуг, а также поиска путей и резервов для экономии материалов, сырья, электроэнергии и рабочего времени; именно конкуренция служит стимулом для постоянного повышения качества, внедрения инновационных технологий и расширения ассортимента за счет разработки новых продуктов и услуг; формирования оптимальной рыночной цены.

В контексте этих подходов не учитываются такие важные характеристики, как системность и динамизм категории «конкурентоспособность», функционирование компании в определенной рыночной нише, условиях и времени, а также процесс создания конкурентных преимуществ. Существуют другие научные подходы к определению экономической сущности «конкурентоспособность предприятия» представлены на рисунке 1.1 [11].

Следует отметить, что системный подход наилучшим образом отражает суть понятия «конкурентоспособность компании», поскольку учитывает максимальное количество факторов, влияющих на нее. Поэтому предлагается рассматривать ее как системную категорию, отражающую процесс деятельности компании с прямым воздействием на внутреннюю среду и возможностью взаимодействовать с внешней средой с целью поддержания существующих преимуществ на нужном уровне и создания условий для создания новых конкурентных преимуществ.



Рисунок 1.1 – Научные подходы к определению «конкурентоспособность предприятия»

Факторы конкурентоспособности компании делятся на внешние и внутренние, рисунок 1.2. Внутренние факторы – это объективные критерии, определяющие способность организации поддерживать свою конкурентоспособность. Внешние факторы – факторы, на которые производитель продукции не может повлиять [12].

Факторы могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние на конкурентоспособность компании. Если они имеют положительный эффект, они

становятся конкурентными преимуществами, если они имеют отрицательный эффект, они становятся проблемами конкуренции.



Рисунок 1.2 – Факторы конкурентоспособности

В зависимости от объекта исследования, конкурентоспособность можно разделить на 5 уровней, рисунок 1.3.

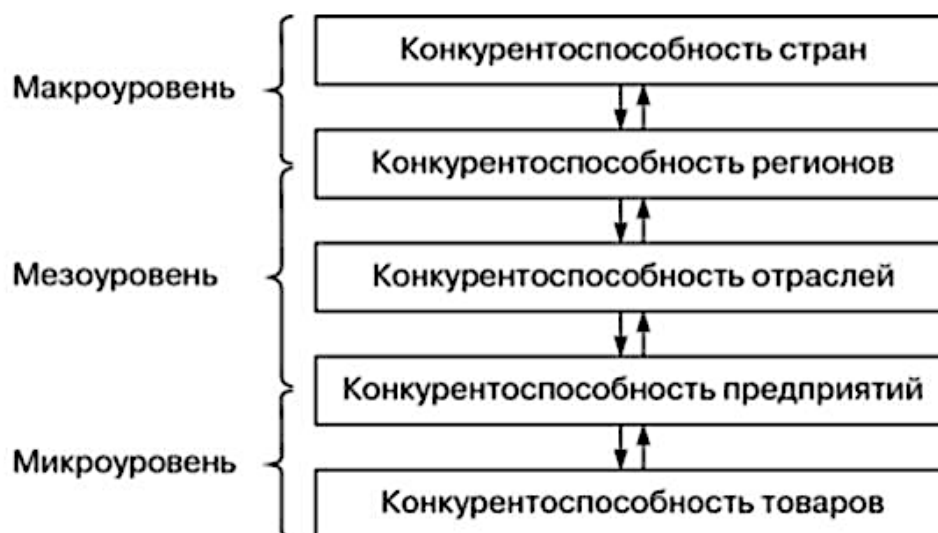


Рисунок 1.3 – Уровни конкурентоспособности

Прочность позиции компании на рынке определяется конкурентоспособностью производимых ею товаров и возможностями вести конкурентную борьбу.

Конкурентоспособность отражает качественную сторону предлагаемой продукции. Товар, совокупность потребительских и ценностных свойств которого обеспечивает экономический успех на рынке, является конкурентоспособным. Показателями конкурентоспособности продукта являются:

- 1) полезность продукта;
- 2) качественная характеристика продукта;
- 3) цена товара.

Параметры качества обычно определяются исходя из интересов производителя, а параметры конкурентоспособности из интересов потребителя. Уровень качества и технический уровень продукции определяется техническим уровнем современного производства, для оценки конкурентоспособности необходимо сравнивать его с уровнем развития потребностей.

Таким образом, конкурентоспособность компании на рынке в современных условиях является основным критерием эффективности производства и оценивает эффективность системы управления. За деятельностью каждого хозяйствующего субъекта наблюдает широкий круг участников рынка, заинтересованных в результатах его функционирования. В этом контексте актуальность конкурентоспособности компании очевидна: для того, чтобы обеспечить дальнейшее существование компании, менеджеры в первую очередь должны иметь возможность реалистично оценивать финансовое положение своей компании и положение конкурентов, в целом, должна происходить постоянная оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации.

## 1.2 Способы повышения конкурентоспособности

Непонимание целей, сложность ориентации в современных условиях отодвигает решение проблемы повышения конкурентоспособности на второй план и неизбежно уступает место решению текущих вопросов. Кроме того, существующая форма и содержание информации о конкурентной позиции

компания, скорость, с которой она предоставляется, часто не позволяют использовать ее в целях управления. Следует отметить, что достижение устойчивой конкурентоспособности компании обычно достигается не за счет преимущества одного из ее определяющих факторов, а за счет приоритета, отдаваемого нескольким конкурентным факторам. В результате можно компенсировать недостатки других факторов, определяющих конкурентоспособность, и уменьшить зависимость от колебаний факторов конкуренции.

Существует несколько способов повысить конкурентоспособность компании, рисунок 1.4.

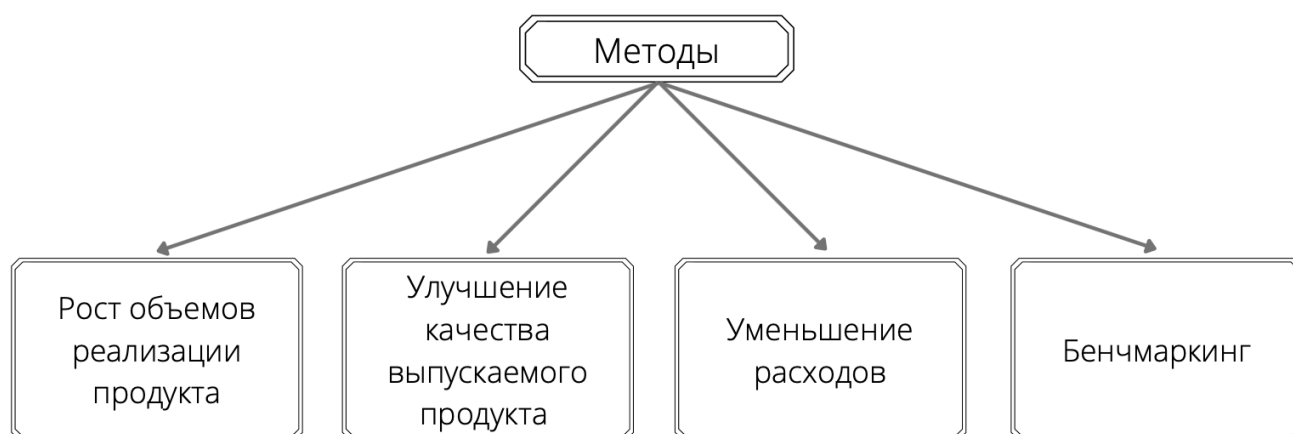


Рисунок 1.4 – Методы повышения конкурентоспособности компании

Один из способов повысить конкурентоспособность – увеличить продажи продукта (услуги или работы). Следует отметить, что увеличение продаж само по себе не принесет желаемых результатов, так как не учитывает такие важные показатели, как размер расходов, прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планировании объемов по этой методике необходимо решить ряд задач, одна из важнейших – определение объема реализации продукции, при котором обеспечивается безубыточная производственная деятельность. Повышение эффективности производства – основа повышения прибыльности компании в конкурентной среде. Это должно

быть главным приоритетом для внутреннего управления. В долгосрочной перспективе основным фактором производительности являются инновационные технологии и организационные изменения в производстве, которые приводят к снижению затрат.

Для отдельной компании необходимо различать потенциальную и фактическую эффективность производства. Если потенциальная эффективность зависит от внешних условий хозяйственной деятельности (наличие рабочей силы, сырья, энергоресурсов и т. д.) и прежде всего от общего уровня инноваций в экономической системе, то фактическая производительность в компании определяется по управленческому и организационному уровню производства. Этот показатель может расти за счет снижения производственных затрат, организационных или технических инноваций: существенным резервом фактической эффективности производства является осведомленность руководства о новых технологиях или методах организации труда.

Следующим фактором является совершенствование структуры производимой продукции, ее постоянное обновление, оптимизация и диверсификация структуры ресурсов, используемых в производстве. Еще одним фактором роста конкурентоспособности компании может стать концентрация производства и эффект масштаба. Однако для того, чтобы эта возможность была реализована на практике, управляющим компании необходимо больше инвестировать в инновационные разработки, произвести перестановку трудовых ресурсов и т.д.

Важность роста производительности для повышения конкурентоспособности бизнеса в настоящее время широко осознается деловым сообществом во всем мире. Например, многие компании начали внедрять и выполнять программы повышения производительности. Они предназначены для решения следующих задач: повышение производительности имеющихся производственных ресурсов за счет изменения организации производства; создать необходимые управленческие и организационные предпосылки для успешного внедрения в производство новых технологий и на этой основе обеспечить устойчивый рост производительности.

В целом программы повышения производительности и меры, принимаемые в ходе их реализации для улучшения контроля и организации производства, являются одним из наиболее характерных проявлений реструктуризации сферы управления, которая используется в развитых странах в направлении ее адаптации к новым условиям коммерческой деятельности и конкурентной борьбы за счет широкого использования инноваций.

Фактор инноваций также снижает затраты на макроуровне. В современных условиях инновационное развитие компаний позволяет формировать такую производственную структуру, в которой темпы роста национального дохода в совокупном общественном продукте превышают темпы роста потребления материальных ресурсов. На первое место в интенсификации производства сейчас выходит сокращение затрат на сырье, материалы, топливо, т.е. снижение материалоемкости продукции. В связи с существующей структурой затрат можно предположить, что снижение затрат на предыдущие работы в абсолютном выражении в 5–6 раз превышает соответствующую экономию живого труда. Внедрение безотходных и малоотходных технологий позволит значительно снизить расход сырья, материалов и топлива. Также большое значение имеет полноценное использование вторичных материальных ресурсов.

Принятие решения о применении той или иной конкурентной стратегии может быть основано на модели М. Портера, на основании которой могут быть даны рекомендации. Еще одно направление – повышение качества производимой продукции, которое повлияет на следующие области: ускорение научно-технического прогресса, открытие новых рынков, увеличение экспорта и процветание. Решение проблемы качества продукции улучшит имидж компании среди покупателей, станет залогом выхода на внешний рынок, а также основой для достижения максимальной прибыли.

Снижение затрат – это традиционный, старейший и наиболее изученный метод повышения конкурентного преимущества. В этом случае компания находится в выгодном положении, добившись более низких затрат, чем ее конкуренты, после



реализации определенного комплекса мер. Однако в современных условиях удержать такое преимущество достаточно сложно. Внедрение этого метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников по совершенствованию производственных технологий, логистики и НИОКР, управления персоналом и организационной культуры. Компании, которые выбирают путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех этапах разработки, выпуска и продажи продукта. Важную роль играют маркетологи, которым необходимо постоянно следить за рынком, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии и затраты компаний-конкурентов.

Еще один эффективный инструмент повышения конкурентоспособности компании – бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и исследование лучших практик конкурентов и игроков в смежных отраслях, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученной информации необходимо обеспечить сравнение с аналогичными объектами, которые предлагаются на представленном рынке. Конкурентоспособность описывает способность терпеть конкуренцию по сравнению с аналогичными компаниями на рынке. Конкурентоспособность может существовать как стратегически (в фазе стратегического маркетинга), так и фактически. Критика конкурентоспособности продукта производится путем сравнения свойств анализируемого продукта с параметрами базы сравнения. В качестве основы для сравнения используются потребности клиента или стандарт. К основным методам оценки конкурентоспособности продукции могут относиться: дифференцированный метод, полный метод; гибридный способ. Основные характеристики конкурентоспособности компании: конкурентоспособность продукции; положительное финансовое положение компании; эффективность рекламы; рентабельность продаж; эффективность менеджмента и др. Наличие конкурирующих компаний создает такое явление в экономике как конкуренция. С

экономической точки зрения, конкуренция – это процесс экономического взаимодействия, борьба между поставщиками при продаже продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками за товары/услуги за наиболее благоприятные производственные условия.

Повышение конкурентоспособности верный шаг к успеху компании в сфере ее деятельности.

### 1.3 Методы оценки конкурентоспособности

Несмотря на множество разработанных методик оценки конкурентоспособности, единого подхода, позволяющего принимать во внимание все особенности, в современной экономической литературе не представлено.

Методологические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности компании разделены на группы в зависимости от формы представления информации, рисунок 1.5.

Матричные методы основаны на «оценке маркетинговой стратегии компании на основе построения матрицы конкурентных стратегий». Проводится анализ матрицы, построенной с учетом системы координат: ось абсцисс – изменение объема продаж продукта или услуги, ось ординат – относительная доля компании на рынке. Наиболее конкурентоспособными являются компании с большой долей рынка.

Примеры матричных методов: матрица БКГ, матрица И. Ансоффа, матрица МакКинси, матрица конкурентных стратегий М. Портера Модель ADL, матрица А. Томпсона и Р. Стрикленда, SWOT-анализ, SPACE-анализ, STEP-анализ, STEEPV-анализ.

Преимуществами матричных методов являются адекватные и содержательные выводы, их можно использовать для конкретных рыночных ситуаций, а также они подходят для использования большего количества компаний из разных отраслей. К недостаткам матричных методов относят отсутствие анализа причин

существования проблемы, а также проведение маркетинговых исследований для получения достоверной информации, без которой их использование невозможно.

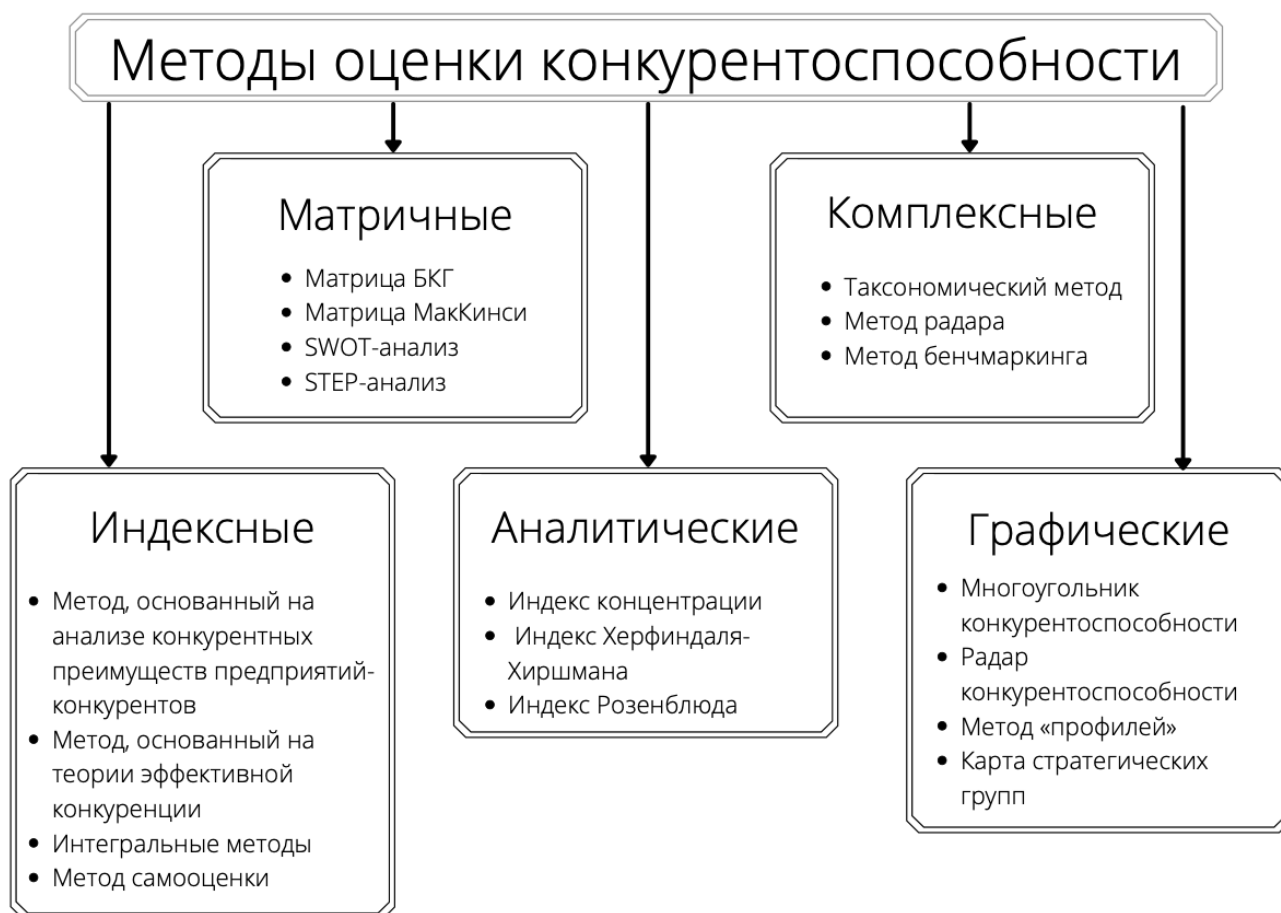


Рисунок 1.5 – Методы оценки конкурентоспособности

Графические методы дают возможность наглядно воспринимать результаты проведенной оценки, которые подаются в виде рисунков, графиков. По этим методам выполняется построение матриц, которые в свою очередь делятся на зоны (квадранта), каждая из которых соответствует конкретному уровню конкурентоспособности и определяет статус предприятия. Также для сравнения качества функционирования предприятия и его конкурентов строят многоугольники конкурентоспособности с векторами, длина которых сравнивается и, как результат, определяются слабые и сильные стороны.

Но графические методы имеют свои недостатки, которые базируются на том, что жизненный цикл как один из основных критериев оценки не учитывает

внешних факторе воздействия (научно-технический прогресс, экономические факторы и т.д.), а также невозможность конкретизации значения показателя конкурентоспособности.

Примеры графических методов: многоугольник конкурентоспособности, радар конкурентоспособности, метод «профилей», метод, основанный на теории жизненного цикла, карта стратегических групп, исследования кривой опыта, метод анализа на основе функций желательности, метод семантического дифференциала, метод конкурентных стратегий Ж.-Ж. Ламбена, метод построения конкурентного пространства.

Реализация индексных методов преимущественно осуществляется в несколько этапов. При этом роль исходных данных для сравнения могут играть «отраслевые показатели, показатели предприятия-лидера рынка или ретроспективные показатели оцениваемого предприятия».

Дает возможность оценить, насколько лучше или хуже положение занимает фирма относительно конкурентов, но недостатком является зависимость от наличия достоверной информации относительно участников в сегменте рынка.

Аналитические, или их называют расчетными, методы оценки конкурентоспособности предприятия должны за основу осуществления расчетно-аналитических действий с соответствующими входными данными. Исходя из того, какой же метод применяется, могут выполняться, как и довольно простые арифметические действия, так и сложнейшие математические операции.

Преимуществом данных методов является точность, а недостатком зависимость от наличия достоверной количественной информации о других предприятиях.

Примеры аналитических методов: индекс Херфиндаля-Хиршмана, индекс концентрации, индекс Розенблюда, метод разниц, метод рангов, метод баллов, модель с идеальной точкой.

Комплексные методы базируются на том, что при оценке анализируется не только текущая конкурентоспособность, но и та, которой предприятие имеет возможность приобрести в ближайшем будущем. Такая динамика, безусловно,

является существенным преимуществом. Недостатком же является то, что набор средств оценки основывается на способах и приемах, которые вытекают из всей группы методов, которые также имеют свои собственные негативные характеристики, с которыми следует мириться.

Примеры комплексных методов: таксономический метод, метод радара, метод, основанный на учете совокупного действия детерминантов «национального ромба» и стратегического потенциала предприятия, метод бенчмаркинга.

#### 1.4 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к повышению конкурентоспособности

До 90-х годов прошлого века в нашей стране не было практической необходимости в исследовании проблем конкуренции и конкурентоспособности. Предполагалось, что в социалистическом обществе, основанном на общественной собственности на средства производства и планомерной организации производства, конкуренции нет. Период становления рыночной экономики 1990–1998 гг., характеризующийся значительным спадом промышленного производства, вопросы конкуренции и конкурентоспособности отошли на задний план. Финансовый кризис 1998 г. послужил отправной точкой в вопросе изучения проблем конкурентоспособности в России.

В зависимости от способов реализации стратегических целей предприятия выделяют два вида конкуренции: ценовую и неценовую. При прямой ценовой конкуренции компании широко оповещают участников рынка о понижении цен на выпускаемые и имеющиеся на рынке продукты. Например, компания Pepsi во время Великой Депрессии в США, запустила рекламную кампанию, которая возвысила ее за 2 года на лидирующие позиции в своем секторе бизнеса. В то время главный конкурент Pepsi была Кока-Кола (Coca-Cola). Она продавала свои напитки в таре емкостью 170 миллилитров. Pepsi решили увеличить свои бутылки вдвое (до 340 мл) по той же цене и сделали мощную рекламную кампанию по этому поводу.

При скрытой ценовой конкуренции компании вводят новый продукт со значительно улучшенными потребительскими качествами, а цену поднимают непропорционально. Так, «Крейт Ресеч» выпустила в 1976 г. компьютер производительностью 1 млн операций в секунду и ценой 8,5 млн дол., а в 1982 г. – компьютер, производительность которого была в три раза выше, а стоимость повысилась лишь на 15 %.

В основе неценовой конкуренции лежит уровень качества, социальная адресность, подлинность, безопасность, потребительская новизна, имидж, информативность.

Стабильность уровня качества товаров определяется уровнем производственного исполнения и стабильностью показателей качества. Стабильность качества в объеме можно поддерживать следующими способами: техническими и управленческими.

При высоком качестве продукции компьютеризация производства позволяет в 20–25 раз увеличить производительность труда, а значит улучшить стоимостные характеристики продукции.

На Останкинском мясокомбинате в Москве технологи добиваются, чтобы колбаса была одинакового вкуса каждый день. Для этого был организован участок подготовки специй, где на электронных весах до грамма взвешиваются специи, пряности, соль, яичный порошок, сухое молоко и другие необходимые компоненты для каждого замеса фарша, исходя из той или иной рецептуры.

Пример управленческого способа поддержания стабильного уровня качества представлен на коньячном заводе французского дома «Хенесси» («Henessy»). Там существует должность мастера – хранителя вкусов. В его обязанности входит контроль вкусовых характеристик, которые должны быть стабильны от партии к партии. Мастер-хранитель наделен огромными полномочиями. Если органолептические свойства коньяка вдруг вызовут сомнение у специалиста, то он имеет право остановить производство. Такой опыт мониторинга вкусовых характеристик взят на вооружение алкогольной компанией «Регата».

Человеческий фактор в значительной степени влияет на стабильность качества в сфере услуг. Так, чтобы качество оставалось на должном уровне и во всех отделах фирмы было одинаковое производитель мужской обуви компания «Ralf Ringer» обнародовала стандарты розничной торговли. Он включает подробные рекомендации по оформлению магазина и представлению продукции компании на витринах.

Чтобы сохранить качество во времени «Ростест-Москва» проводила испытания стиральных машин в 1994–1995 гг. по контракту с германской фирмой «Штифтунг-Варентест. Наряду с проверкой функциональных и эргономических показателей проверялись безотказность, ремонтпригодность и, что очень важно, уровень безопасности в середине и в конце срока эксплуатации, ведь уровень безопасности проверяется на производстве и в период обязательной сертификации только на момент выпуска новой марки. Испытания показали, что конструкция 60 % марок машин требует доработки, чтобы сохранять технические параметры в течение всего установленного срока службы.

На обеспечение стабильности качества в объеме и во времени направлена широко известная в мире программа «Шесть сигм», которая была разработана компанией «Моторола» («Motorola») в 1980-е гг. Ее реализация позволила сократить дефекты на 99,7 % и сэкономить компании с 1987 по 1996 г. 7 млрд долл.

Социальная адресность – это соответствие характеристик продукции специфическим потребностям социальной группы потребителей или конкретного покупателя.

Сотрудники фирмы «Alcatel» в декабре 2005 г. предложили модель с элегантным дизайном и истинно женской «фишкой»: внутренний дисплей телефона одним нажатием может быть превращен в зеркало.

В одном из бутиков г. Парижа посетителям предлагают познакомиться с запахом более 2000 ингредиентов духов, а затем с помощью парфюмера соединить ряд из них для получения персональных духов. В магазине косметики с помощью приборов может проводиться экспресс-анализ кожи лица покупателя для того,

чтобы ему предложить конкретное наименование косметического средства. Оказывая данную услугу покупателю, магазин будет иметь большие конкурентные преимущества по сравнению с другими.

В отдельных магазинах социальную адресность обеспечивают с помощью технических средств: в магазине мебели с помощью компьютера осуществляют на экране монитора «расстановку» конкретного набора предметов согласно заявленным покупателем размерам и конфигурации помещения.

Подлинность товара – это его соответствие оригиналу, т.е. принадлежность к марке, фирме, ассортиментному виду и другим реквизитам, указанным на маркировке товара.

Например, в Риме есть магазин, на вывеске которого огромными буквами дано его наименование «Поддельные кольца». Там продается бижутерия, хорошо имитирующая модели Тиффани, Картье, Булгари. В магазине буквально не протолкнуться. В Москве в подземных переходах можно обнаружить киоски, специализированные на торговле копиями швейцарских часов.

Примером тонкой подделки известных грузинских вин является применение несоответствующих сортов винограда, что отражается на сортовом аромате и других органолептических характеристиках. Так, «Киндзмараули» может быть названо красное вино, произведенное из сорта «Саперави», выращенного в окрестностях одноименного села Кварцельского района восточной Грузии. Нередко производители грузинских вин используют белый виноматериал, добавляя к нему немного винограда сорта «Саперави», который даже в небольших количествах способен придать вину красную окраску.

Чтобы быть конкурентоспособными компании подделывают текстовые элементы бренда, например не каждый, вероятно заметит разницу между вином MARTINI (концерн «Bakar-di-Martini») и спиртным напитком «MARTI №1» («Русская алкогольная компания»). Также используют фонетическое сходство – замена одной или нескольких букв в названии бренда, в результате чего название имитатора на слух почти не отличается от оригинала. Например, марка макарон



«Макфа» (ОАО «Макфа», г. Челябинск) и ее фонетический суррогат «Марфа» (тоже макароны, производящиеся другой фирмой того же города).

При контекстной имитации – использование смысловых ассоциаций, вызываемых некоторой схожестью имен «паразитической» и оригинальной марки. Например, при мысли о шоколадке Twix некоторые вспоминают «сладкую парочку», «двойняшек». На Белгородской кондитерской фабрике назвали свою шоколадку похожим словом Twins (англ. «близнецы»).

Существует также подделка графических элементов бренда. Самым распространенным приемом имитации марочного дизайна является копирование размеров, цвета и расположения деталей на упаковке. Например, упаковка краски для волос «Polly Brilliance» (компании «Schwarzkopf») и ее имитатора «Prestige» (болгарской компании «Роза Импекс») не назовешь идентичными, однако размеры, цветовой фон, расположение девушек и некоторых надписей делают их очень похожими. Другой часто подделываемый элемент оформления бренда – форма упаковки. В этом случае могут быть частично использованы и другие составляющие дизайна: цвет, расположение деталей и пр. Например, средства для мытья посуды «Fairy» – «Mary».

Иногда, чтобы добиться сходства с оригинальным продуктом, имитатору достаточно подделать один ключевой элемент оформления, логотип или какой-нибудь другой символ бренда. Примером может служить упаковка шоколада «Аленка» (ОАО «Красный Октябрь») и «Алены» (кондитерской фабрики «Славянка»).

Очень часто подделывают не один (текстовый или графический) элемент бренда, а сразу оба. Целое семейство такого рода подделок появилось у порошка «Ariel»: «Апрель» и «April» (фирмы «Самрос»).

Безопасность продукции – это безопасность для жизни, здоровья, имущества потребителя и окружающей среды при обычных условиях ее использования, хранения, транспортирования и утилизации. Примером может служить постоянное обновление стандартов при производстве двигателей автомобилей (ЕВРО-2,

ЕВРО-3, ЕВРО-4), стимулируемых требованиями потребителей в отношении экологичности продукции.

Например, сантехника не является объектом обязательной сертификации. Поэтому, когда фирма «Гонец» освоила и запатентовала новую модель раковины «Кувшинка», ею было принято решение сертифицировать свою новинку в рамках добровольной сертификации. Цель сертификации – подтвердить конкурентные преимущества «Кувшинки» перед импортными аналогами, по сравнению с ними эта раковина имеет увеличенные размеры и полностью прикрывает стиральную машину, чем обеспечивает ее электробезопасность.

На мировом рынке банковских услуг клиенты обращают внимание на сохранение тайны банковских вкладов, что можно отнести к характеристике информационной безопасности. Мировым лидером среди надежных банков являются банки Швейцарии. Их главное конкурентное преимущество – повышенная сохранность банковской тайны.

В мае 2004 г. в Брюсселе Швейцария и ЕС подписали соглашение, в соответствии с которым швейцарские банки освобождены от обязанности делиться с европейскими органами власти конфиденциальной информацией о счетах своих клиентов. Тем самым Швейцария еще раз подтвердила право на банковскую тайну у себя в стране. Имидж наиболее надежного защитника вкладов клиентов позволил этой маленькой стране сконцентрировать в национальных банках примерно треть общей суммы всех мировых состояний, хранящихся за рубежом.

Потребительская новизна. Зарубежная практика показывает, что организация, выпускающая в течение пяти лет одну и ту же продукцию и не подготовившаяся к переходу на производство продукции «потребительской новизны», теряет конкурентоспособность. Фирмы США получают 30–50 % прибылей за счет товаров-новинок. Необходимым условием опережения конкурентов является сокращение периода проектирования нового товара. Задержка дает возможность конкуренту «снять сливки» и снизить задержавшемуся предприятию расчетную прибыль на 30–40 %.

Россия держит мировое первенство в производстве военной техники, а также ряда товаров и услуг производственного назначения. Но хотелось бы отметить деятельность ряда производителей товаров народного потребления, которые в своей инновационной политике работают на опережение.

Так, компания «Фаберлик» смотрит, что сделают зарубежные конкуренты («Кристиан Диор», «Нивея», «Эйвон», «Орифлэйм») в следующем году. У нее есть опоздание, но не трехлетнее, как раньше, а полугодовое. По мнению ее главного косметолога, сегодня научные разработки в области косметологии в России не отстают от передовых западных, а кое в чем даже опережают их. Однако зарубежные компании часто быстрее наших внедряют эти технологии в производство. Конкуренция в качестве делает рынок косметических средств все более похожим на рынок высоких технологий: открытия происходят с небывалой частотой, а срок жизни новинок становится все короче. Чтобы успевать за лидером, отечественным компаниям нужно не только владеть патентами, но и иметь собственную научную базу с подготовленными кадрами.

Для сравнения в качестве примера можно привести фирму «Эрикссон» («Ericsson») (Швеция). Несмотря на то, что в начале 1990-х гг. она испытала существенное падение продаж, ее новый президент Л. Рамквист увеличил расходы на исследование и разработку до 16 % объема продаж в год, что втрое превысило аналогичный процент по отраслям. В результате через три года у фирмы значительно возрос объем реализации по сравнению с прежним, и она завоевала 40 % мирового рынка по продажам устройств мобильной аналоговой связи и 60 % – по устройствам цифровой связи.

Конфиденциальность ноу-хау позволяет фирмам в среднем опережать своих конкурентов на 5–10 лет, но есть факты хранения ноу-хау в тайне в течение очень продолжительного времени.

Так, секрет производства одного из одеколонов ФРГ не раскрыт более 170 лет, французских духов «Шанель № 5», ликеров «Бенедектин» и «Шартрез» – более 50 лет.

Имидж товара – это сложившийся в массовом сознании потребителей образ товара, который вызывает у них ассоциации с его полезностью, известностью,

Например, лучшей рекомендацией является следующая маркировка: для электронных товаров – «Сделано в Японии», для товаров легкой промышленности – «Сделано в Италии», для электротоваров – «Сделано в Германии». С другой стороны, надпись «Сделано в Китае» ассоциируется часто с дешевым и не всегда качественным пока ширпотребом.

Не случайно многие российские изготовители стали обозначать национальное происхождение товара – «Сделано в России», «Русский продукт», «Русские семена» и пр. Очень показательно, что дистрибутор финской компании «Валио» («Valio») разместил у партнеров заказ на производство сливочного масла под маркой «Вологда» с тем, чтобы позиционировать как российский продукт масло, сделанное в Финляндии. Но основная причина возросшего имиджа многих отечественных товаров заключается прежде всего в том, что покупатель убедился в их повышенных потребительских свойствах.

Управление репутацией не только обеспечивает имидж, но и определяет акционерную стоимость компании. Так, по свидетельству одного из руководителей Кока-Колы (Coca-Cola), его корпорация покупает компанию «Мултон» не ради заводов в Петербурге и подмосковном Щелково, ее волнуют нематериальные активы компании, т.е. сильные бренды «Rich» и «Добрый».

Репутация компании может быть сильнее репутации страны. На продукции компании мирового класса написано «Made by», а не «Made in». Например, на всех продуктах Nestle написано: «Произведено Nestle», а не «Сделано в Швейцарии».

Информативность продукции – это ее способность выражать свою общественную ценность через информацию о конкурентных преимуществах.

Примером может служить рекламная кампания фирмы «Омега». Она вместе с Ж.-И. Кусто погружалась в морские пучины и летала вместе с астронавтом Н. Армстронгом на Луну; «Роллексы» поднимались на Эверест, преодолевали на самолете звуковой барьер и зимовали во льдах.

Фирма, объявив о пожизненной гарантии, зарабатывает себе имя, а потом зарабатывает на созданном имени. Например, зажигалка «Zippo».

Изготовители ликеро-водочной продукции и бутилированной воды в маркировке на упаковке и в рекламных материалах подчеркивают использование воды из особых артезианских скважин, где подземные воды заключены в пластах так называемого предъюрского горизонта, имеют «девственно чистую память» и т.п. У рядового потребителя эта фраза вызывает доверие и рисует в воображении идиллическую картину девственной природы. С точки зрения экспертов-геологов, пресная вода, добытая из особо глубоких скважин, не всегда идеальна и полезна.

Благодаря «легенде» о западном происхождении псевдоиностранные товары в момент выхода на рынок обеспечили себе стартовый интерес. Например, майонез – Mr. Ricco, джинсы – Gloria Jeans, канцелярия – Erich Krause, техника – Bork.

Конкурентные преимущества также связаны с предоставлением консультаций (дизайнеров, косметологов), бесплатной доставкой пассажиров от метро (например, московские магазины «Икеа», «Три кита»), созданием комфортных условий обслуживания (наличие детских комнат и уголков, получение услуги, не выходя из автомобиля, и др.).

### Вывод по разделу 1

Взгляды на сущность конкурентоспособности отличаются, поэтому в научной литературе нет единого подхода к его определению. Это связано с тем, что конкурентоспособность может применяться к объектам разного типа. По результатам проведенного анализа толкований определения, можно выделить 3 подхода:

- 1) конкурентоспособность как деятельность компании, связанная с внешней и внутренней средой;
- 2) конкурентоспособность основана только на производимой продукции;
- 3) конкурентоспособность как сочетание товара и производственной деятельности.

Помимо приведенных подходов, существуют другие научные подходы к определению «конкурентоспособность»: компаративный, ресурсный и системный.

Факторы конкурентоспособности компании можно разделить на внешние и внутренние, они могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние. Выделяют 5 уровней конкурентоспособности: страны, регионов, отраслей, предприятий, товаров.

К способам повышения конкурентоспособности относят: рост объемов реализации продукта, улучшение качества выпускаемого продукта, уменьшение расходов, бенчмаркетинг.

В зависимости от вида предоставления информации выделяют следующие методы оценки конкурентоспособности: матричные, индексные, аналитические, графические и комплексные.

В целом о повышении конкурентоспособности в России заговорили недавно, так как до определенного времени это не имело необходимости. Российские производители перенимают опыт ведущих компаний за рубежом и стараются реализовывать конкурентные стратегии, адаптируя их под отечественные рынки.

## 2 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

### 2.1 Обзор российского рынка

Для обзора российского рынка необходимо рассмотреть экономические характеристики, статистические данные и сделать вывод о состоянии отрасли, ее тенденциях, структуре и динамике.

Количество банков сокращается с каждым годом, это связано с политикой ЦБ оставить на рынке только конкурентоспособные банки. В 2018 году количество действующих банков составляло 440 штук, а уже на конец 2020 года их осталось 366 [13]. График изменения количества банков представлен на рисунке 2.1.

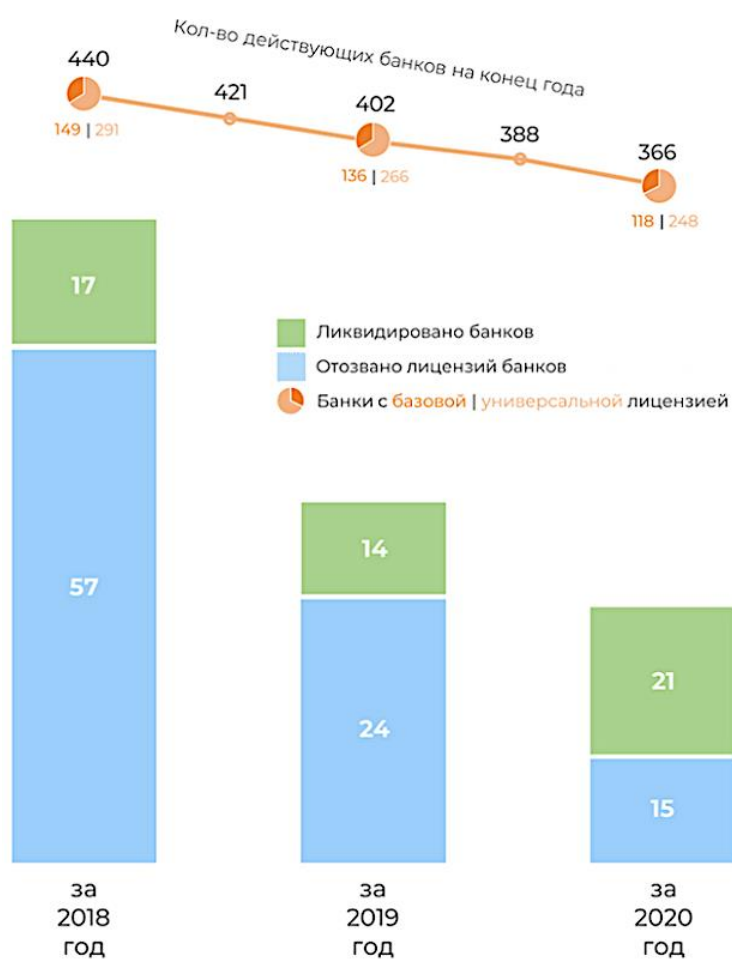


Рисунок 2.1 – Количество действующих, ликвидированных и с отозванной лицензией банков

Большая часть из них имеет универсальную лицензию, а именно 67 % (248 штук). Количество игроков, покидающих банковский сектор, становится меньше, в 2020 г., его покинули всего 36 банков (в 2019г. – 38, а в 2018 г. – 74), у 15 из них отозвали лицензии, 8 банков ликвидировали, а остальные 13 банков присоединены к другим кредитным организациям (КО).

В 2020 году сократилось число отозванных лицензий, если сравнивать с 2019 годом, но увеличилось количество ликвидированных банков. У крупных банков лицензии не отзывали. Основными причинами отзыва лицензий являются: создание недостаточных резервов, неточная оценка своих активов, рискованная кредитная политика; проведение сомнительных транзитных операций; нарушение законодательства, попытка скрыть доходы.

К 1 апреля 2021 года в России осталось 357 действующих банков, в 2020 году их было 366 [14].

Динамика кредитования и просроченной задолженности по кредитам представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Динамика кредитования и просроченной задолженности по кредитам



В 2020 году возросло количество кредитов на 13,8 % по сравнению с 2019 годом до 63,2 трлн руб., а также из-за пандемии значительно возросла просроченная задолженность на 16,6 % по сравнению с 2019 и 2018 годом. Удельный вес кредитного портфеля в активах за этот период немного снизился с 59,9 % до 58,9 %.

Выдача кредитов юридическим лицам возросла по сравнению с 2019 и 2018 годом на 14,3 % или на 5,4 трлн рублей, просроченная за должность при этом также выросла на 15,5 %.

Совокупный розничный кредитный портфель банков за прошедший год увеличился на 1,97 трлн рублей, или на 16,6 % (в 2019 году на 2,6 трлн рублей, или на 17,2 %).

Выросли и средние размеры потребкредита. Средний размер кредитов на покупку потребительских товаров составил 221,3 тыс. рублей (на 30,7 % больше, чем в декабре 2019 года). Структура кредитного портфеля кредитных организаций представлена на рисунке 2.3.

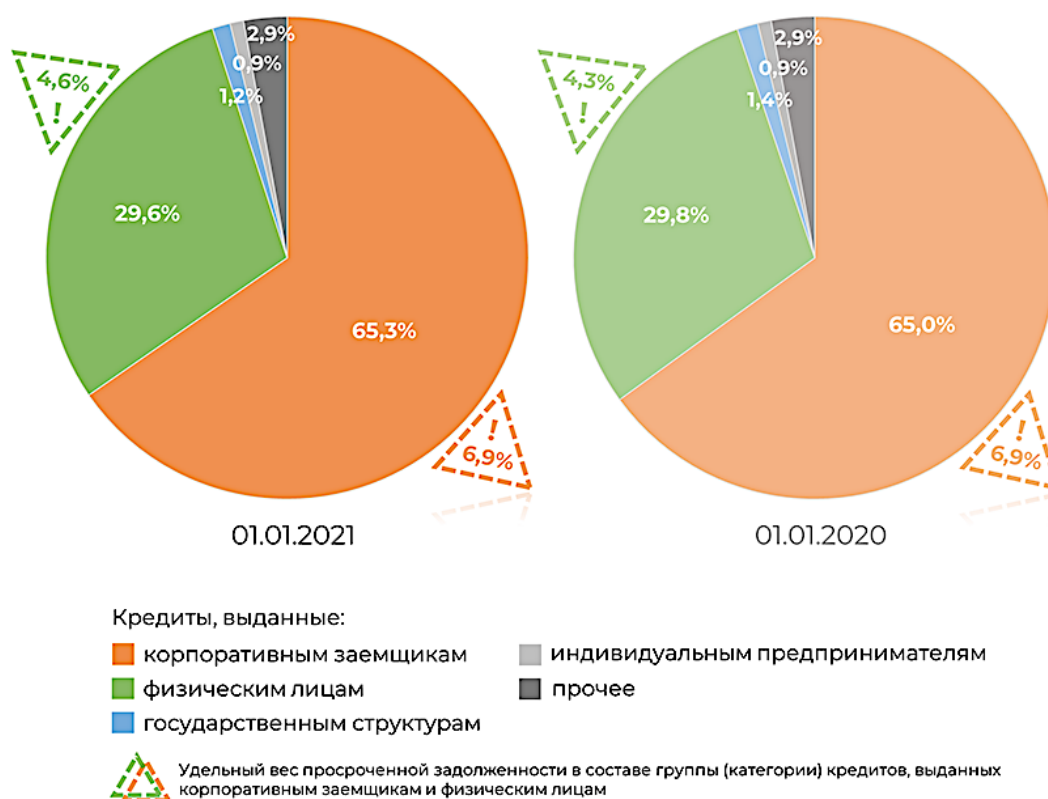


Рисунок 2.3 – Структура кредитного портфеля российских кредитных организаций

Распределение корпоративного портфеля российских банков представлено на рисунке 2.4, где 2020 год – это внутренняя диаграмма, а 2021 год – внешняя.

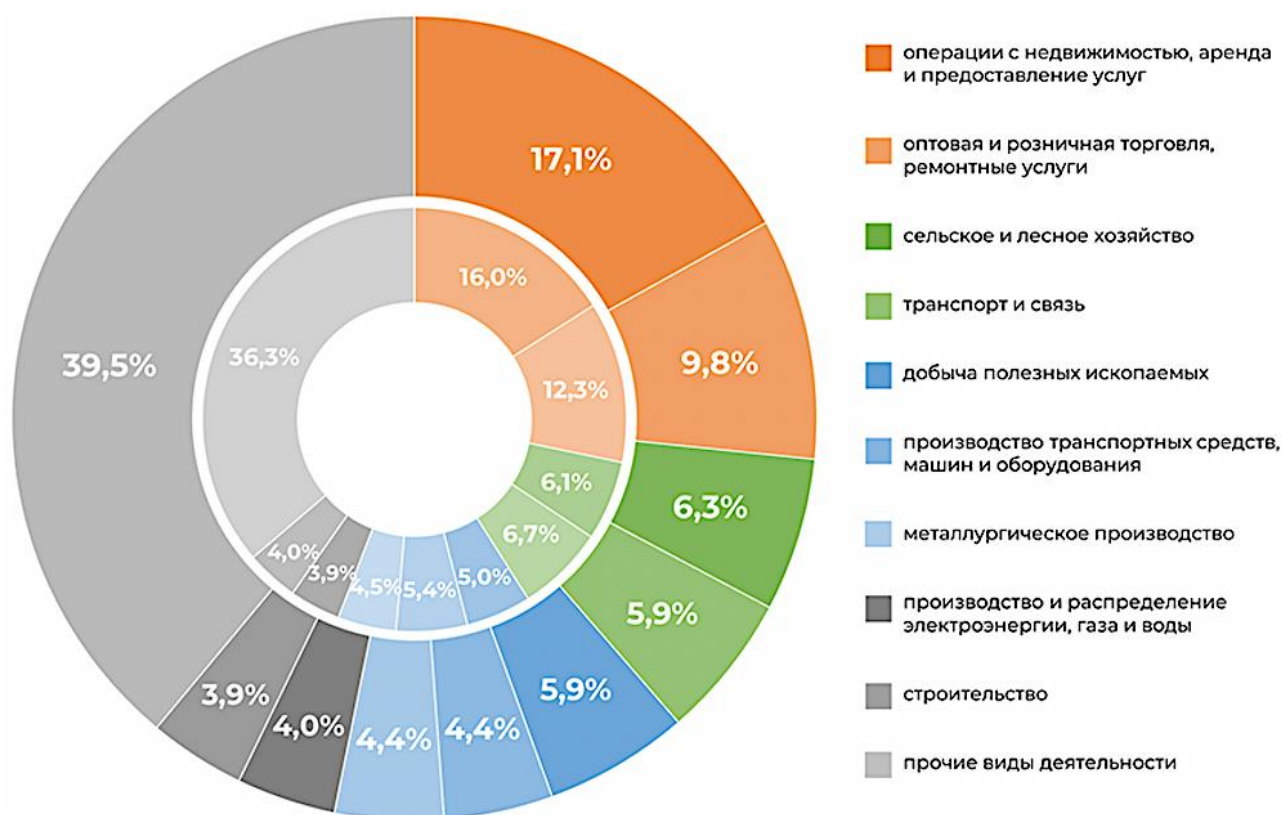


Рисунок 2.4 – Распределение корпоративного портфеля российских банков по отраслям деятельности заемщиков

В портфеле кредитов, предоставленных российскими банками юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, на 1 января 2021 года преобладали предприятия следующих отраслей экономики: операции с недвижимостью, аренда и сопутствующие услуги (17,1 %), оптовая и розничная торговля, ремонтные услуги (9,8 %), сельское и лесное хозяйство (6,3 %), транспорт и связь (5,9 %), добыча полезных ископаемых (5,9 %). Добывающая промышленность в 2020 году снова вошла в пятерку лидеров: доля предприятий этой сферы в 2019 году снизилась с 9,2 % до 5 %, но в 2020 году выросла до 5,9 %.

Чистая прибыль банковского сектора возросла в марте на 22 % по сравнению с февралем 2021 года и составила 205 млрд руб. [15]. В I квартале 2021 года банки

заработали 578 млрд руб., ЧП на 9 % больше по сравнению с I кварталом 2020 года (рисунок 2.5). Чистая прибыль в 2020 году была ненамного ниже 2019 года, 1608 млрд руб. против 1715 млрд руб.

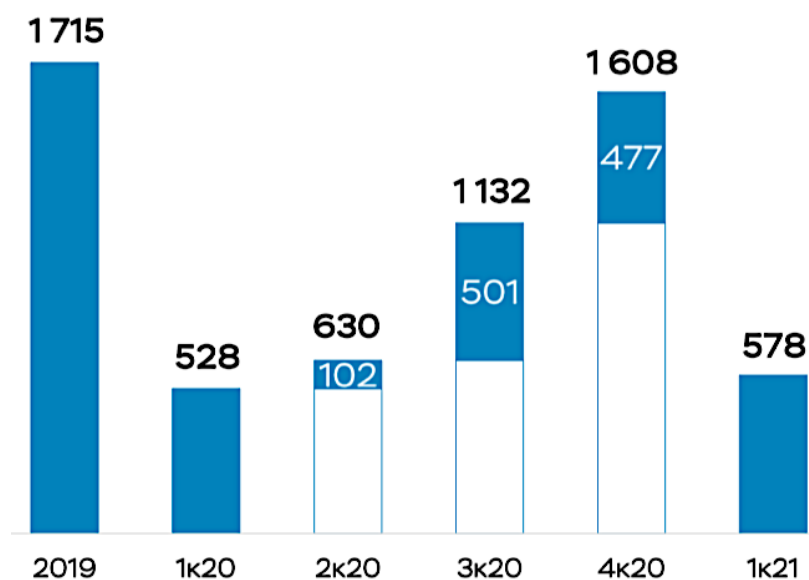


Рисунок 2.5 – Чистая прибыль банков в млрд руб. с 2019 по 1 квартал 2021 года

С 2016 года по 2019 год банковский сектор находится в стагнации [16]. В 2020 году отрасль банковских услуг показала в целом очень высокие темпы роста, можно предположить, что постепенно он выходит из этого состояния.

В целом состояние банковского сектора можно назвать стабильным, но при ухудшении экономических факторов, как санкции, при снижении курса рубля по отношению к иностранной валюте, снижении цен на нефть и на другие экспортируемые природные ресурсы, при росте просроченной задолженности, можно будет ожидать ухудшения состояния банковского сектора.

Рынок банковских услуг соответствует модели монополистической конкуренции, так как имеет характерные особенности [17]:

- 1) рынок насыщен независимыми кредитными организациями и физическими лицами, а также есть много потенциальных игроков;
- 2) одинаковая надежность кредитных организаций, они выполняют свои обязательства перед покупателями;

3) покупатели и потенциальные клиенты имеют достаточный уровень дохода, возникают потребности в продуктах банковского сектора;

4) банки предоставляют различные продукты с отличительными свойствами, тем самым создавая себе монопольное положение на рынке;

5) нет прозрачности рынка банковских услуг. Чтобы определить оптимальную цену на продукт, необходимо осуществить маркетинговое исследование;

6) войти на рынок новым игрокам достаточно тяжело, так как присутствуют барьеры в виде: лицензий на осуществляемую деятельность, размера уставного капитала.

Более подробно барьеры банковской отрасли представлены ниже:

1) большой масштаб деятельности. Новым игрокам приходится входить в банковский сектор в большом масштабе, им необходимо готовиться к завышенным издержкам и, как следствие, невысокой доходности;

2) дифференцирование продуктов и услуг. Входящим в отрасль игрокам придётся побороться за лояльность потребителей, так как они уже являются клиентами конкретного банка, к которому есть доверие.

3) законодательные ограничения:

3.1) капитал (в 2021 году минимальный размер капитала должен состоять из собственных средств, а не заемных и составлять 300 млн рублей);

3.2) лицензии (для осуществления своей деятельности банк должен получить лицензии, причем получить их довольно сложно);

4) высокие издержки на перепозиционирование. Выход на новую целевую аудиторию потребует больших вложений в маркетинг.

Рассмотрим концентрацию рынка банковских услуг. Для этого вычислим индекс концентрации по формуле 1:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k y_i, \quad (1)$$

где  $y_i$  – рыночная доля  $i$ -той фирмы;

$k$  – число фирм, для которых высчитывается этот показатель.

Если  $CR_k < 45\%$  – рынок не концентрированный, ближе к конкурентному, если от 45 % до 70 % – рынок умеренно концентрированный, при значении  $> 70\%$  рынок ближе к монополии. В таблице 1.2 представлены 13 банков России и их доля в активах. Для более точного расчета показателей концентрации сумма активов 13 банков взята за 100 %.

Таблица 1.2 – Крупнейшие банки России по показателю «доля активов»

№	Название банка	Период, г.			
		2020		2019	
		Активы, руб.	Доля, %	Активы, руб.	Доля, %
1	СберБанк	30 996 090 960	39,88	28 415 324 467	41,44
2	ВТБ	15 449 915 604	19,88	13 853 676 703	20,20
3	Газпромбанк	7 222 616 558	9,29	6 107 996 366	8,91
4	Национальный Клиринговый Центр	4 581 142 681	5,89	4 274 617 797	6,23
5	Альфа-Банк	4 341 514 901	5,59	3 278 387 210	4,78
6	Россельхозбанк	3 863 162 782	4,97	3 648 868 388	5,32
7	Московский Кредитный Банк	2 893 610 487	3,72	2 217 848 935	3,23
8	Банк Открытие	2 718 916 985	3,50	2 134 090 962	3,11
9	ЮниКредит Банк	1 569 864 314	2,02	1 487 122 670	2,17
10	Райффайзенбанк	1 476 539 869	1,90	1 119 679 450	1,63
11	Совкомбанк	1 423 047 410	1,83	1 031 700 049	1,50
12	Тинькофф Банк	643 304 098	0,83	439 552 941	0,64
13	Банк Уралсиб	545 978 713	0,70	561 564 716	0,82
	Итого	77 725 705 362	100,00	68 570 430 654	100,00

Крупнейшими банками по показателю «доля активов» являются: СберБанк (41 %), ВТБ (20 %), Газпром (9 %). Расчёт индекса концентрации по активам банка представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Индекс концентрации за 2019 и 2020 год

Индекс концентрации, %	Период, г.	
	2020	2019
3 крупнейших банка ( $CR_3$ )	69,05	70,55
5 крупнейших банков ( $CR_5$ )	80,53	81,57
10 крупнейших банков ( $CR_{10}$ )	96,64	97,04

Можно заметить, что индекс концентрации в 2020 году незначительно снизился, но это не поменяло ситуацию на рынке. Рынок можно охарактеризовать как сильно концентрированный, так как в 2019 году на 3 компании приходилось 70 % активов банковского сектора. 9 из 13 крупнейших банков являются системно значимыми.

Индекс концентрации не отражает распределение долей как внутри группы крупнейших фирм, так и за ее пределами. Для решения этой проблемы активно используется индекс Херфиндаля-Хиршмана (ННІ), характеризующий соотношение долей крупнейших фирм на рынке. Он представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Индекс Херфиндаля-Хиршмана за 2019 и 2020 год

Название банка	Период, г.	
	2020	2019
СберБанк	1590,32	1717,24
ВТБ	395,11	408,18
Газпромбанк	86,35	79,35
Национальный Клиринговый Центр	34,74	38,86
Альфа-Банк	31,20	22,86
Россельхозбанк	24,70	28,32
Московский Кредитный Банк	13,86	10,46
Банк Открытие	12,24	9,69
ЮниКредит Банк	4,08	4,70
Райффайзенбанк	3,61	2,67
Совкомбанк	3,35	2,26
Тинькофф Банк	0,69	0,41
Банк Уралсиб	0,49	0,67
Итого	2200,74	2325,67

Если ННІ меньше 1000, то рынок считается низкоконцентрированным; если показатель больше 1000, но меньше 1800 рынок считается умеренноконцентрированным; если ННІ больше 1800 рынок считается высококонцентрированным и слияния и поглощения не допускаются.

Значение ННІ за 2019 год составляет 2325, а за 2020 год 2200. Наблюдается тенденция к его снижению, но индекс все еще больше 1800, следовательно рынок является высококонцентрированным.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что ведущей фирмой с высокой долей активов является СберБанк. Принимая во внимание индекс концентрации и показатель Херфиндаля-Хиршмана, можно сделать вывод, что банки функционируют в условиях, приближенных к монополистической конкуренции.

Банки активно внедряют новые технологии, как для создания новых продуктов, так и при оказании услуг. Например, Сбербанк и ВТБ стали активно собирать биометрические данные, затем предлагая особые условия обслуживания. Также увеличилось количество приложений банков, поменялась их структура и возможности. Теперь есть возможность посмотреть данные о расходах и поступлениях.

У банков появляется все больше голосовых ассистентов, способных автоматически переводить денежные средства. Запущена система быстрых платежей, возможность производить оплату по QR-коду. Стремительно растет тенденция банков создать собственную экосистему с широкой сетью партнеров.

Главные экономические тенденции банковского сектора:

1) рынок покинут малые и средние банки, так как в 2020 году убыточных банков стало еще больше [18]. В зоне риска банки со слабой диверсификацией бизнеса и низкой рентабельностью. Главными участниками рынка останутся банки с прямым и косвенным контролем. Взаимодействие крупных банков с государством отталкивает инвесторов коммерческих банков и частных инвесторов, но из плюсов можно выделить соперничество с иностранными и крупными частными банками, которые выдерживают конкуренцию. Для привлечения клиентов банки с гос-поддержкой предлагают новые услуги, с использованием ноу-хау;

2) доля добровольных отказов от лицензий станет больше, объединения обеспечат укрепление кредитных организаций;

3) срочные депозиты не востребованы у ФЛ (физических лиц) из-за нового закона о налогообложении. Наблюдается приток денежных средств к текущим, сберегательным, инвестиционным счетам и к недвижимости;

4) не стоит ждать снижения ключевой ставки в 2021 году. Небольшое повышение ставки не изменит ее реальное положение и не привлечет новых вкладчиков;

5) прогнозируется спад средств ЮЛ (юридических лиц), так как ожидается удорожание кредитования и рост закрытия компаний;

6) кредитование физических лиц должно увеличиться из-за низких ставок, после пандемии, но число качественных заемщиков из привлеченных клиентов может быть небольшим, так как наблюдается значительное снижение реальных доходов населения;

7) из-за заявления Центрального Банка о возможном переходе к нейтральной ключевой ставке в период с 2021 по 2023 год, может повлиять на предварительное повышение стоимости кредитов;

8) ведутся разговоры о закрытии льготного ипотечного кредитования, но скорее всего этого сделать не получится, ожидаются меры ужесточения выдачи ипотек банками. Помимо этих мер к замедлению темпов роста розничного кредитования приведет и снижение спроса на квартиры из-за их растущей стоимости. Как результат вырастет средняя стоимость ипотечного жилищного кредита;

9) положительную динамику ипотечного кредитования будет обеспечивать государственная программа субсидирования с невысоким уровнем ставок;

10) ожидается замедление автокредитования, так как значительно повысились цены на машины, а доходы людей не увеличились. Положительную динамику можно ожидать только при поддержке со стороны государства и специальных программ;

11) ожидается незначительный рост кредитования как физических, так и юридических лиц, за счет восстановления спроса потребителей. Смягчения условий кредитования ожидать не стоит;

12) выданные льготные кредиты в 2020 году работали не на развитие организаций, ожидается их рефинансирование, либо они будут ухудшать кредитные портфели.



Таким образом после анализа отрасли можно сделать следующие выводы, что рынок выходит из стагнации и медленно растет, является высококонкурентным и приближенным к монополии, где СберБанк занимает большую долю активов. В банковский сектор постоянно внедряются новые технологии, которые применяются как при создании новых продуктов, так и при оказании услуг. В отрасль очень сложно войти новым игрокам из-за барьеров в виде законодательства, высоко дифференцированных продуктов, издержек на маркетинг, больших масштабов производства.

## 2.2 Анализ конкурентов

На рынке банковских услуг действует большое количество кредитных организаций, поэтому целесообразно разработать карту стратегических групп.

Для банковского сектора банки можно разделить по следующим характеристикам:

- 1) уровень цены услуги или продукта;
- 2) имидж кредитной организации;
- 3) качество сервиса;
- 4) доверие потребителей;
- 5) информированность;
- 6) расположение отделений;
- 7) удобство оплаты (количество банкоматов, наличие приложения для быстрых платежей).

Для начала необходимо провести грубое ранжирование критериев оценивания, его можно посмотреть в таблице 2.2. Критерии соответствуют номерам, представленным в списке выше.

Таблица 2.2 – «Грубое» ранжирование критериев оценки конкурентов

Критерий	1	2	3	4	5	6	7	$\sum z_{ij}$	$C_{ij}$
1	1	1	1	1	2	2	2	10	0,204

Окончание таблицы 2.2

Критерий	1	2	3	4	5	6	7	$\sum Z_{ij}$	$C_{ij}$
2	1	1	0	0	2	2	2	8	0,163
3	1	2	1	1	2	2	2	11	0,224
4	1	2	1	1	2	2	2	11	0,224
5	0	0	0	0	1	2	2	5	0,102
6	0	0	0	0	0	1	1	2	0,041
7	0	0	0	0	0	1	1	2	0,041
	$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n Z_{ij}$							49	1

В данном примере рейтинговая шкала «грубого» ранжирования критериев выглядит следующим образом, она представлена на рисунке 2.6.

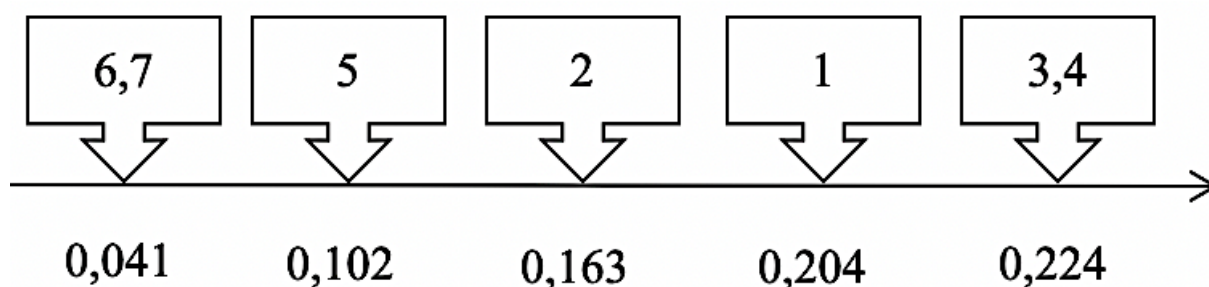


Рисунок 2.6 – Шкала рейтинга критериев оценки конкурентов

Анализ оси R позволит определить весовые коэффициенты  $C_{ij}$  сравниваемых фирм, т.е.  $C_{ij}=P_i/P_j$ , которые показывают, во сколько раз фирма  $i$  весомее фирмы  $j$  на шкале R по выбранному критерию K или на сколько пунктов фирма  $i$  опережает или отстает от фирмы  $j$ .

Таким образом, рейтинговый порядок фирм таков: 3,4 > 1 > 2 > 5 > 6,7. При этом коэффициенты имеют следующие значения:

1) критерии 3 и 4 лучше 1 критерия в 1,098 ( $C_{31} = 0,224/0,204$ ;  $C_{41} = 0,224/0,204$ ), или на 9,58 %;

2) 1 критерий лучше 2 критерия в  $C_{12} = 0,204/0,163 = 1,252$ , или на 25,2 %;

3) 2 критерий лучше 5 критерия в  $C25 = 0,163/0,102 = 1,598$ , или на 59,8 %;

4) 5 критерий лучше 6 и 7 критерия в 2,488 ( $C56 = 0,102/0,041$ ;  $C57 = 0,102/0,041$ ), или на 148,78 %.

В итоге получается, что лидер, т.е. критерии 3 и 4, лучше аутсайдера – критериев 6 и 7 в  $0,376/0,125 = 5,463$ , или на 446,34 %.

Во втором этапе «тонкого» ранжирования необходимо перемножить матрицу на саму себя. Матрица «тонкого» ранжирования для выбранных критериев представлена на рисунке 2.7.

$$Z1 = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 4 & 6 & 3 & 3 & 10 & 16 & 16 \\ 2 & 2 & 1 & 1 & 6 & 12 & 12 \\ 5 & 7 & 3 & 3 & 12 & 18 & 18 \\ 5 & 7 & 3 & 3 & 12 & 18 & 18 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 6 & 6 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 2 \end{pmatrix} \begin{matrix} 58 \\ 36 \\ 66 \\ 66 \\ 13 \\ 4 \\ 4 \end{matrix} \begin{matrix} 0,235 \\ 0,146 \\ 0,267 \\ 0,267 \\ 0,053 \\ 0,016 \\ 0,016 \end{matrix}$$

Рисунок 2.7 – Матрица первого уровня «тонкого» ранжирования

«Тонкий» рейтинг первого уровня фирм стал выглядеть следующим образом, рисунок 2.8.

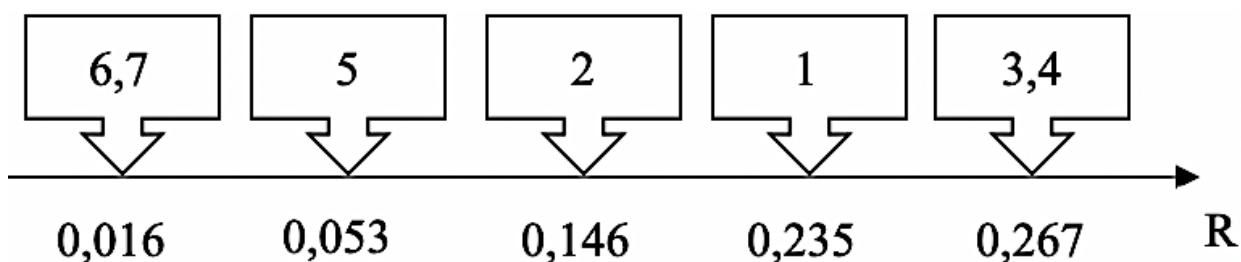


Рисунок 2.8 – Шкала рейтинга критериев первого уровня оценки конкурентов

Из сравнения шкал R видно, что лидерство сохранилось, все критерии остались на своих местах, для этого необходимо провести второй этап ранжирования. Матрица второго уровня «тонкого» ранжирования представлена на рисунке 2.9.

$$Z_2 = Z_1 \cdot Z = \begin{vmatrix} 4 & 6 & 3 & 3 & 10 & 16 & 16 \\ 2 & 2 & 1 & 1 & 6 & 12 & 12 \\ 5 & 7 & 3 & 3 & 12 & 18 & 18 \\ 5 & 7 & 3 & 3 & 12 & 18 & 18 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 6 & 6 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 2 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 0 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 1 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 16 & 22 & 10 & 10 & 42 & 84 & 84 & 268 & 0,254 \\ 6 & 8 & 4 & 4 & 18 & 48 & 48 & 136 & 0,129 \\ 18 & 24 & 11 & 11 & 48 & 96 & 96 & 304 & 0,288 \\ 18 & 24 & 11 & 11 & 48 & 96 & 96 & 304 & 0,288 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 14 & 14 & 29 & 0,027 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 4 & 4 & 8 & 0,008 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 4 & 4 & 8 & 0,008 \end{vmatrix}$$

Рисунок 2.9 – Матрица второго уровня «тонкого» ранжирования

Рейтинговая шкала второго уровня выглядит следующим образом, рисунок 2.10.

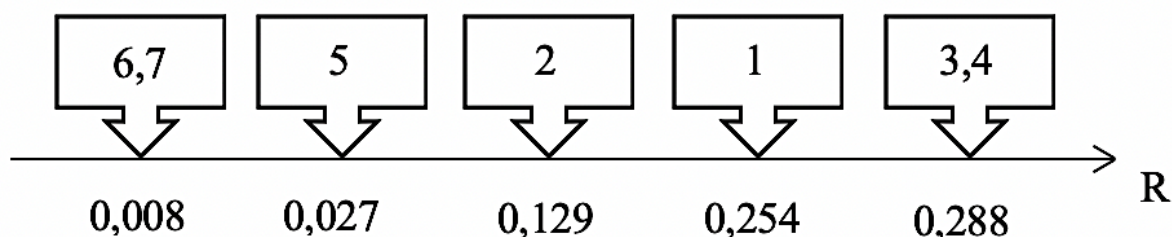


Рисунок 2.10 – Шкала рейтинга критериев второго уровня оценки конкурентов

Таким образом, порядок рейтинга фирм стабилизируется и утверждаются весовые коэффициенты  $C$ . Чем больше производить умножение полученных матриц на исходную  $\|Z\|$ , тем точнее значения весов  $R$  и весовых коэффициентов  $C$ . Критерии 1,3,4 растут, а критерии 2,5,6 и 7 с каждым разом снижаются все больше.

Карта стратегических групп по наиболее важным критериям: качество сервиса и доверие клиентов представлена на рисунке 2.11, где 1) Сбербанк; 2) ВТБ; 3) Газпромбанк; 4) Национальный Клиринговый Центр; 5) Альфа-Банк; 6) Россельхозбанк; 7) Московский Кредитный Банк; 8) Банк Открытие; 9) ЮниКредит Банк; 10) Райффайзенбанк; 11) Совкомбанк; 12) Тинькофф Банк; 13) Банк Уралсиб.

Исходя из анализа стратегических групп конкурентов можно сделать вывод, что большое количество конкурентов собрано на участке уверенного и высокого

доверия клиентов и высокого и среднего качества сервиса. Между компаниями под номером 1, 2, 5, 8 и 10 сильная конкурентная борьба, например «Уралсиб» (под номером 13) улучшает свое качество сервиса, но ему будет сложно войти в этот сектор.

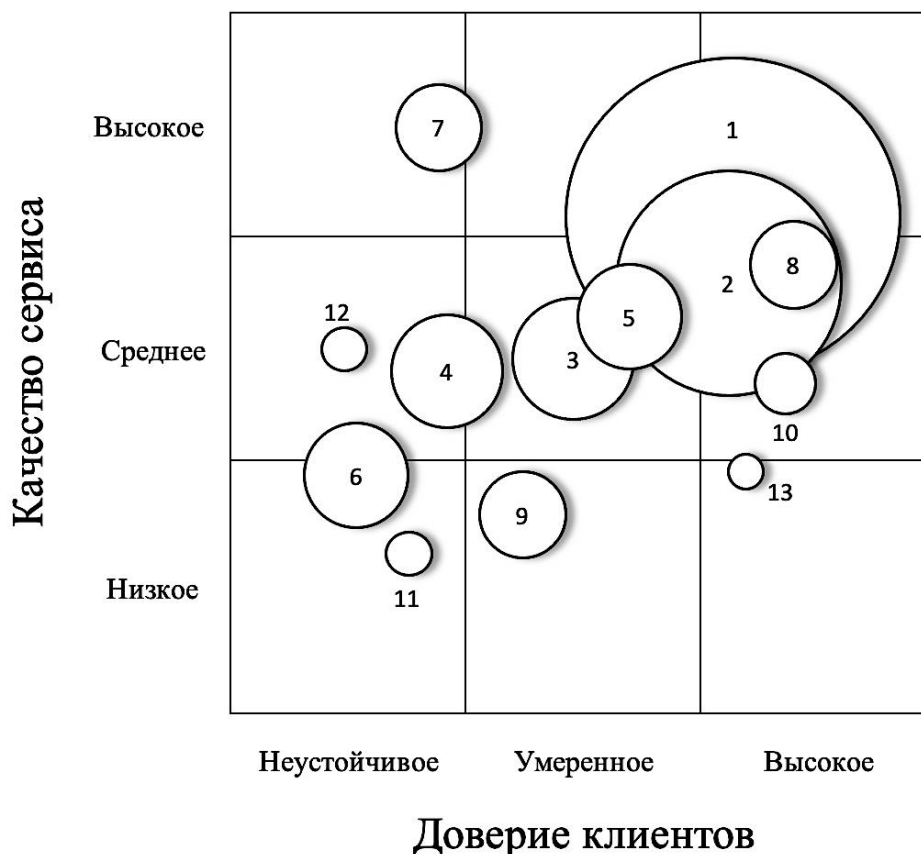


Рисунок 2.11 – Карта стратегических групп конкурентов в банковском секторе

Соответственно главными конкурентами банка будут являться: СберБанк, ВТБ, Альфа-банк, Банк Открытие и Райффайзенбанк.

Коммерческий банк должен постоянно анализировать своих конкурентов, для того чтобы иметь преимущества в своей деятельности. Банковская отрасль жестко регулируется ЦБ, а если кредитная организация по каким-то причинам не анализирует действия конкурентов, то ее выживание на рынке сводится к нулю. Компания не сможет превзойти своих конкурентов, если не будет учитывать их действия, а следовательно, предугадать их следующие действия. Обычно у

компании есть два варианта, либо обороняться, либо вести агрессивные действия против конкурентов.

Майкл Портер выделяет 3 вида конкурентных стратегий, для рынка банковских услуг их можно немного видоизменить:

1) снижение стоимости привлеченных средств. Чем известнее бренд, тем по более низкой стоимости банк может привлечь их для собственных активных операций. Также банк должен выглядеть надежным в глазах вкладчиков, контрагентов, и создавать продукты и услуги привлекательнее, чем у конкурентов. При использовании данной стратегии банк остается рентабельным даже в условиях жесткого демпинга процентных ставок. Такая стратегия позволяет построить дополнительные барьеры для новых игроков. Если конкурент выпускает новый продукт, то у лидера по экономии есть возможность в короткие сроки предложить его потребителям, за счет мобильности управления денежными средствами.

В данной стратегии есть риски, что может, например, измениться структура спроса потребителей; стоимость денежных средств, выданных ЦБ; конкуренты будут применять точно такую же стратегию.

Представителем данной стратегии является СберБанк, он достаточно хорошо реализовал ее. На январь 2021 года он является лидером по привлечению вкладов населения [19], а депозиты ФЛ считаются дешевым источником денежных средств. На 2 месте по привлечению средств ФЛ находится ВТБ, третье место занимает Альфа-Банк. Таким образом, можно сделать вывод, что они используют стратегию экономии.

2) упор на дифференциацию продукции. При использовании данной стратегии, банк дифференцирует свой продукт или услугу для потребителей, чтобы более полно удовлетворить нужды. Банки, которые придерживаются этой стратегии, избегают прямой конкуренции с более сильными участниками рынка за стандартные банковские продукты. Применение стратегии целесообразно тогда, когда есть возможность провести исследование потребительского спроса на рынке банковских услуг. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены,

и за счет этого получать больше прибыли. К банкам, использующим данную стратегию, относят: «Райффайзен банк», банк «Открытие» и банк «Уралсиб»;

3) ориентация на определенный сегмент потребителей с целью удовлетворения потребностей группы потребителей банковских услуг. Этот выбор может быть осуществлен на основе соотношения между долями рынка и рентабельностью компании, предложенной М. Портером. Кредитная организация, использующая эту стратегию, направляет все усилия на доминирование в определенном сегменте рынка. Например, «Россельхозбанк» специализируется на удовлетворении потребностей организаций, занятых в сельскохозяйственном производстве.

Охарактеризуем конкурентов с помощью нескольких факторов, таблица 2.3 и 2.4:

- 1) стратегические намерения;
- 2) цели по достижению определенной доли на рынке
- 3) конкурентная позиция;
- 4) тип стратегии;
- 5) конкурентная стратегия.

Таблица 2.3 – Стратегические намерения, цели их достижения и конкурентные позиции банков

Банк	Стратегические намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная позиция
СберБанк	Быть доминирующим лидером	Экспансия за счет внутреннего роста	Становится сильнее; изменяется
ВТБ	Вытеснить нынешнего лидера отрасли с его позиций	Агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста	Становится сильнее; изменяется
Альфа-Банк	Одержат победу в борьбе над определенным конкурентом	Экспансия за счет внутреннего роста	Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию
Банк Открытие	Быть в числе лидеров отрасли	Экспансия за счет внутреннего роста и за счет приобретения других фирм	Компания «застряла» в середине колоды

### Окончание таблицы 2.3

Банк	Стратегические намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная позиция
Райффайзенбанк	Переместиться в отрасли на одну/две ступени вверх	Удержание существующей доли рынка	Компания пытается изменить свое положение на рынке (усилить свою позицию)
Банк Уралсиб	Удерживать позиции	Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли	Компания находится в состоянии конкурентной борьбы с соперниками

Таблица 2.4 – Тип и название конкурентной стратегии

Банк	Тип стратегии	Конкурентная стратегия
СберБанк	В основном оборонительная	Лидерство по издержкам
ВТБ	В основном наступательная	Лидерство по издержкам
Альфа-Банк	Комбинация стратегий наступления и обороны	Лидерство по издержкам
Банк Открытие	Комбинация стратегий наступления и обороны	Упор на дифференциацию продукции
Райффайзенбанк	Комбинация стратегий наступления и обороны	Упор на дифференциацию продукции
Банк Уралсиб	Консервативная стратегия следования за кем-то	Упор на дифференциацию продукции

Таким образом, понимание конкурентной ситуации на рынке позволяет сформировать верную конкурентную стратегию, которая приведет банк к увеличению финансовых показателей. Конкуренты Сбербанк, ВТБ и Альфа-Банк используют стратегию экономии, Россельхозбанк концентрирует свое внимание на аграрном секторе используя стратегию фокусировки на рыночной нише, банк «Открытие», Райффайзен банк и банк Уралсиб используют стратегию дифференциации продукции.

### 2.3 Анализ потребителей

На потребительское и финансовое поведение значительно изменилось в 2020 году из-за пандемии. Потребительские расходы существенно снизились на оплату



товаров, услуг и обязательных платежей [20]. Доля потребительских расходов на товары и услуги снизилась с 80,8 % в 2019 г. до 76,1 % по итогам 2020 года.

Возросло количество наличных денег и их доли в доли в совокупных расходах с 0,5 % в 2019 г. до 4,4 % в 2020 г. Потребители в 2020 году хранили наличные сбережения дома, а не в банке, это обуславливается желанием иметь запас «на черный день». Банковский сектор ожидает возврат наличности в отрасль, но процесс движется медленно.

Больше всего от кризиса пострадал малый бизнес и самозанятые, огромное количество увольнений наблюдается на низкооплачиваемых работах.

Реальные располагаемые доходы населения упали на 3,6 % в I квартале 2021 года к докризисному I кварталу 2020 г. [21]. Росстат сообщает о снижении реальных располагаемых доходов в 2020 году до 3 %. Реальные располагаемые доходы в России на фоне пандемии снижаются четвертый квартал подряд, хотя в следующем квартале экономисты прогнозируют рост показателя.

Необходимость выделения рыночных сегментов и поиска свободных ниш обусловлена растущей конкуренцией во всех отраслях экономики, необходимостью повышения эффективности рекламных инвестиций в развитие продукта и укрепления лояльности к товару компании. Сегментирование потребителей для банка «Уралсиб» представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Сегментирование потребителей для банка «Уралсиб».

Критерии сегментирования	Покупатели			Конкуренты		
	Лояльные	Непостоянные	Никогда не купят	Низкая цена	Равная цена	Высокая цена
1. Социально-демографические						
1.1 Возраст						
до 21 года			1	1		
с 22 до 30 лет		1		1	1	
с 31 до 50 лет	1	1			1	1
с 51 до 60 лет		1		1	1	
Выше 61			1	1		
1.2 Доход						
Нет дохода			1	1		
Низкий			1	1		
Средний		1			1	1

Продолжение таблицы 2.5

Критерии сегментирования	Покупатели			Конкуренты		
	Лояльные	Непостоянные	Никогда не купят	Низкая цена	Равная цена	Высокая цена
Высокий	1	1				1
1.3 Образование						
Среднее		1	1	1		
Среднее-специальное	1	1		1	1	
Неоконченное высшее		1	1	1		
Высшее	1	1			1	1
1.4 Сфера деятельности						
Услуги для сектора B2C	1	1		1	1	1
Строительство		1			1	
Операции с недвижимостью, аренда и представление услуг	1	1		1	1	
Оптовая и розничная торговля, ремонтные услуги	1	1		1	1	
Сельское хозяйство		1		1	1	1
Транспорт и связь		1		1	1	
Добыча полезных ископаемых			1		1	
Производство транспортных средств, машин и оборудования			1	1	1	
Металлургическое производство	1	1			1	
2. Поведенческие						
2.1 Частота возникновения потребности						
Редко, но постоянное	1	1		1	1	
Редко и непостоянно		1			1	1
На среднем уровне	1	1			1	
Часто	1	1		1	1	
3. Психологические						

Окончание таблицы 2.5

Критерии сегментирования	Покупатели			Конкуренты		
	Лояльные	Непостоянные	Никогда не купят	Низкая цена	Равная цена	Высокая цена
3.1 Отношение к инновациям						
Новаторы		1			1	1
Обычные потребители	1	1		1	1	1
Консерваторы	1	1		1	1	
3.2 Лидеры и кумиры						
Сверстники		1		1		1
Родители			1		1	
Друзья		1		1	1	1
Известные личности	1	1			1	1

На основе выбранных критериев сегментации (доход и возраст) потребители разделены на сегменты, таблица 2.6.

Таблица 2.6 – Сегменты потребителей для банка «Уралсиб».

Критерии сегментирования		Доход		
		Низкий	Средний	Высокий
Возраст	до 21 лет	Молодежь с низким доходом	Молодежь с средним доходом	Молодежь с высоким доходом
	от 21 до 30	Лица, создающие семью, с низким доходом	Лица, создающие семью, с средним доходом	Лица, создающие семью, с высоким доходом
	от 30 до 50	Работающие лица, с семьей «Со стажем», с низким доходом	Работающие лица, с семьей «Со стажем», с средним доходом	Работающие лица, с семьей «Со стажем», с высоким доходом
	От 50 до 60	Люди предпенсионного возраста с низким достатком	Люди предпенсионного возраста с средним достатком	Люди предпенсионного возраста с высоким достатком
	60+	Люди пенсионного возраста с маленьким достатком	Люди пенсионного возраста с средним достатком	Люди пенсионного возраста с высоким достатком

Люди до 21. Этой категории необходимы услуги по переводу денежных средств, краткосрочные ссуды, простые формы сбережений, банковские услуги, связанные с их туристической деятельностью.

Молодежь с низким доходом – это подрабатывающие/безработные школьники с 14 лет и студенты, родители обеспечивают деньгами. Потенциал рынка низкий.

Молодежь с средним доходом – это работающие студенты без опыта работы или работающие не по специальности. Потенциал рынка низкий.

Молодежь с высоким доходом – это молодые предприниматели; люди, унаследовавшие бизнес родителей. Потенциал рынка высокий.

Люди в возрасте от 21 до 30. Студенты, как правило, лица, впервые нанимающиеся на работу; более взрослые люди, готовящиеся вступить в брак. Впервые покупают дом и потребительские товары длительного пользования. Лица этой категории нуждаются в открытии совместного для мужа и жены банковского счета, совместных банковских карт для покупки товаров, возобновляемых кредитов [22]. Эти лица прибегают к различным формам сбережений (например, для покупки дома) и нуждаются в таких формах услуг как страхование и т.д. для финансовой защиты семьи.

Лица, создающие семью, с низким доходом – студенты, закончившие университет, без опыта работы. Потенциал рынка высокий, будут устраиваться на работу, можно сделать клиентов лояльными, в будущем будут более платежеспособны. Часто берут автокредиты, можно делать специальные предложения.

Лица, создающие семью, с средним доходом – люди с небольшим опытом работы. Потенциал рынка высокий, так как в основном, чем больше опыт работы у человека, тем стабильнее и выше заработная плата.

Лица, создающие семью, с высоким доходом – молодые предприниматели, люди с большим опытом работы. Потенциал рынка высокий, люди уже состоявшиеся, имеют растущие потребности, связанные с ростом дохода.

Люди в возрасте от 30 до 50. Лица со сложившейся стабильной карьерой, находящиеся на пике заработка, но ограниченной свободой экономических действий. Обычно они занимают больше, чем инвестируют, их главная цель заключается в эффективном управлении долговой нагрузкой. Эта категория лиц

успешно пользуются потребительским кредитом для покупки товаров в рассрочку и улучшения жилищных условий. Они практикуют использование различных сберегательных схем как для родителей, так и детей. Они также нуждаются в консультировании по вопросам финансирования образования, налогообложения, инвестирования сбережений, завещательных распоряжений.

Работающие лица, с семьей «Со стажем», и низким доходом – в основном люди из малонаселенных городов или поселений, так как там зарплаты гораздо ниже по сравнению с городами миллионниками. Потенциал рынка низкий, люди часто берут кредиты и кредитные карты, но не охотно выплачивают задолженности.

Работающие лица, с семьей «Со стажем», и средним доходом – люди с большим опытом работы, но не достигшие «потолка» своей карьеры, проживают в городах среднего размера. Потенциал рынка высокий, самые лояльные покупатели.

Работающие лица, с семьей «Со стажем», и высоким доходом – люди с большим опытом работы, достигшие больших высот в карьере, жители крупных городов. Потенциал рынка высокий, самые лояльные покупатели.

Люди в возрасте от 50 до 60. У этой группы лиц наблюдается рост дохода по мере снижения финансовых обязательств. Эти клиенты беспокоятся о пенсионных накоплениях и инвестировании.

Лица предпенсионного возраста с низким достатком – лица, потерявшие работу, попавшие под сокращения, либо произошло смещение с занимаемой должности, живут в небольших поселениях или малочисленных городах. Потенциал рынка низкий.

Лица предпенсионного возраста с средним достатком – лица, постепенно заканчивающие свою работу, передающие свои обязанности, живут в больших и средних по численности городах. Потенциал рынка средний, часто открывают вклады накопленных средств, готовятся к пенсии.

Лица предпенсионного возраста с высоким достатком – как правило, не собираются уходить с работы по достижению возраста пенсии, компетентные специалисты, ценятся руководством, как правило живут в больших городах.

Потенциал рынка средний, часто открывают вклады накопленных средств, готовятся к пенсии.

Люди в возрасте 60+. Лица имеют накопленный капитал и стремятся обеспечить его сохранность. Они обычно управляют несколькими источниками дохода и начинают делать имущественное планирование. Они хранят свои крупные остатки денег на банковских счетах, а также они требуют качества персонального обслуживания, включая помощь в распоряжении капиталом, финансовое консультирование, завещательные распоряжения и т.д. В любом случае пенсия полагается всем гражданам РФ, так что пенсионеров без пенсии нет.

Люди пенсионного возраста с низким уровнем дохода – люди, работавшие не официально или мало работающие/работающие в курортных городах (где сезонность играет большую роль на зарплату), с их зарплаты не отчислялись налоги в пенсионный фонд, поэтому им положена «социальная пенсия» или пенсия без коэффициентов. Потенциал рынка низкий.

Люди пенсионного возраста с средним уровнем дохода – люди, получающие среднюю пенсию, могут дополнительно работать. Потенциал рынка низкий.

Люди пенсионного возраста с высоким уровнем дохода – люди, работавшие в госструктурах, получают высокую пенсию, могут подрабатывать. Потенциал рынка средний.

Целевые сегменты банка: Работающие лица, с семьей «Со стажем», с средним доходом; работающие лица, с семьей «Со стажем», с высоким доходом.

В ходе исследования потребителей было произведено анкетирование, анкета представлена в приложении А. Количество активных клиентов банка составляет 1 600 000 человек [23]. Объем выборки с доверительной вероятностью 95 % составляет 384 человека.

По результатам опроса 48 % людей сталкивались с кибермошенничеством, но их не смогли обмануть. Более 24 %, 92 человека подверглись обману. 8 % опрошенных людей сообщают, что их близкие/знакомые сталкивались с мошенничеством. Только 16 % не сталкивались с кибермошенниками. В целом

лично с банковским мошенничеством сталкивалось 276 человек, это 72 % из общего числа опрошенных, рисунок 2.12.

### Сталкивались ли Вы или ваши близкие/знакомые с банковским мошенничеством?



Рисунок 2.12 – Результаты опроса на вопрос «Сталкивались ли Вы или ваши близкие/знакомые с банковским мошенничеством?»

На второй вопрос о знании банка «Уралсиб» респонденты ответили следующим образом: 146 респондентов не знают данный банк (38 %), 234 человека знают банк (61 %), 4 человека не смогли точно ответить на вопрос (1 %), рисунок 2.13. Большое количество людей не знают банк, ему следует повышать свою узнаваемость.

По результатам опроса для большинства респондентов важен уровень ставок (24 %), доступность услуги (22 %) и безопасность данных (19 %). К наименее важным факторам относят широкую сеть банкоматов и отделений (9 %), рисунок 2.14.

### Знаете ли Вы банк «Уралсиб»?

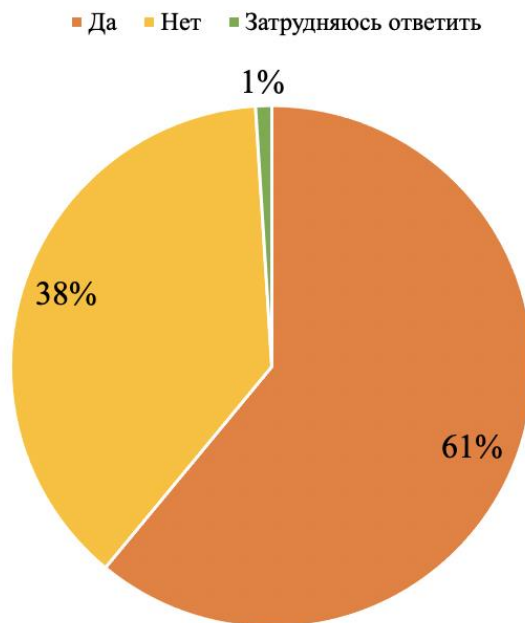


Рисунок 2.13 – Результаты опроса на вопрос «Знаете ли Вы банк «Уралсиб»?»

### Что для Вас наиболее важно в банке?



Рисунок 2.14 – Результаты опроса на вопрос «Что для Вас наиболее важно в банке?»



Потребители планируют воспользоваться следующими видами услуг (рисунок 2.15): ипотечным кредитованием 127 человек (22 %), кредитом 119 человек (20 %), дебетовыми картами 108 человек (18 %). Наименее востребованы вклады (13 %), автокредитование (9 %) и брокерские услуги (2 %). Банку следует привлекать денежные средства потребителей во вклады.

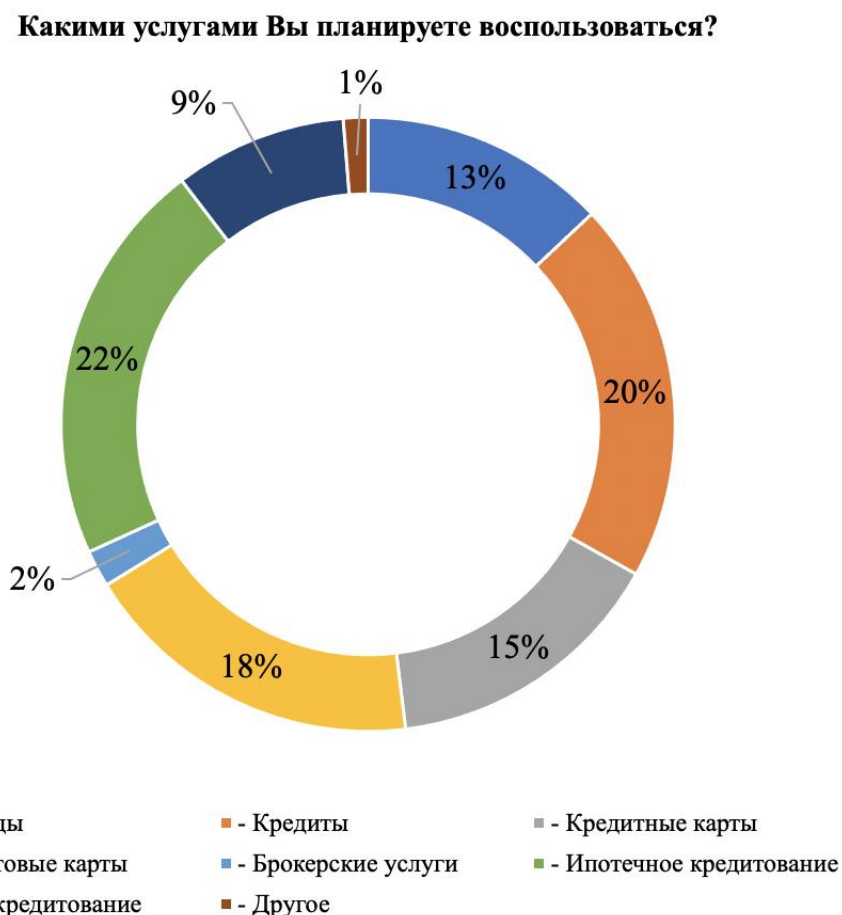


Рисунок 2.15 – Результаты опроса на вопрос «Какими услугами Вы планируете воспользоваться?»

На заключительный вопрос об обслуживании банка респонденты ответили следующим образом, 323 людям обслуживание в банке нравится (84 %), 61 человеку обслуживание в банке не нравится (16 %).

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом лично с банковским мошенничеством сталкивалось 276 человек, это 72 % из общего числа опрошенных. 146 респондентов не знают банк «Уралсиб» (38 %), поэтому ему

следует повышать свою узнаваемость. По результатам опроса для большинства респондентов важен уровень ставок (24 %), доступность услуги (22 %) и безопасность данных (19 %). Потребители планируют воспользоваться ипотечным кредитованием, кредитом, дебетовыми картами. Наименее востребованы вклады, автокредитование, брокерские услуги. Большинству людей обслуживание в банке нравится.

#### Вывод по разделу 2

В 2021 году сократилось количество банков до 357 (в 2020 году их было 366). В 2020 году возросло количество кредитов на 13,8 % по сравнению с 2019 годом до 63,2 трлн руб., а также из-за пандемии значительно возросла просроченная задолженность на 16,6 % по сравнению с 2019 и 2018 годом.

Выдача кредитов юридическим лицам возросла по сравнению с 2019 и 2018 годом на 14,3 % или на 5,4 трлн рублей, просроченная за должность при этом также выросла на 15,5 %.

Вырос средний размер кредитов на покупку потребительских товаров и составил 221,3 тыс. рублей

В портфеле кредитов, предоставленных российскими банками юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, на 1 января 2021 года преобладали предприятия следующих отраслей экономики: операции с недвижимостью, аренда и сопутствующие услуги (17,1 %), и оптовая и розничная торговля, ремонтные услуги (9,8 %).

Чистая прибыль в 2020 снизилась по сравнению с 2019 годом, 1608 млрд руб. против 1715 млрд руб.

С 2016 года по 2019 год банковский сектор находится в стагнации. В 2020 году отрасль в целом растёт, находится в стабильном состоянии. Главными барьерами в отрасли являются: большой масштаб деятельности, законодательные ограничения, высокие издержки на перепозиционирование, дифференцирование продуктов и услуг.

Крупнейшими банками по показателю «доля активов» являются: СберБанк (41 %), ВТБ (20 %), Газпром (9 %). Индекс концентрации в 2020 году незначительно снизился, но это не поменяло ситуацию на рынке. Рынок можно охарактеризовать как сильно концентрированный, так как в 2020 году на 3 компании приходилось 69 % активов банковского сектора. Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана за 2020 год составляет 2200, что подтверждает, что рынок является высококонцентрированным.

Для банковского сектора банки можно разделить по следующим характеристикам: уровень цены услуги или продукта; имидж кредитной организации; качество сервиса; доверие потребителей; информированность; расположение отделений; удобство оплаты (количество банкоматов, наличие приложения для быстрых платежей).

Исходя из анализа стратегических групп конкурентов можно сделать вывод, что большое количество конкурентов собрано на участке уверенного и высокого доверия клиентов и высокого и среднего качества сервиса. Главными конкурентами банка «Уралсиб» являются: СберБанк, ВТБ, Альфа-банк, Банк Открытие и Райффайзенбанк.

Конкуренты Сбербанк, ВТБ и Альфа-Банк используют стратегию экономии, Россельхозбанк концентрирует свое внимание на аграрном секторе используя стратегию фокусировки на рыночной нише, банк «Открытие», Райффайзен банк и банк Уралсиб используют стратегию дифференциации продукции.

Потребители значительно снизили долю расходов на покупку товаров и на оплату услуг. Наблюдается сокращение выплат по обязательным платежам. Целевые сегменты банка: Работающие лица, с семьей «Со стажем», с средним доходом; работающие лица, с семьей «Со стажем», с высоким доходом.

По результатам опроса выявлено, что в целом лично с банковским мошенничеством сталкивалось 276 человек, это 72 % из общего числа опрошенных людей. 146 респондентов не знают банк «Уралсиб», ему следует повышать свою узнаваемость. Для большинства респондентов в банке важен уровень ставок (24 %),

доступность услуги (22 %) и безопасность данных (19 %). В скором времени потребители планируют воспользоваться: ипотечным кредитованием 127 человек (22 %), кредитом 119 человек (20 %), дебетовыми картами 108 человек (18 %). Наименее востребованы вклады (13 %), автокредитование (9 %) и брокерские услуги (2 %). Банку следует привлекать денежные средства потребителей во вклады. В целом большинству людей нравится обслуживание в банке.

### 3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

#### 3.1 Описание ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Банк «УРАЛСИБ» является крупнейшим универсальным банком с широкой интегрированной региональной сетью продаж. Он предоставляет большое количество различных финансовых продуктов и услуг корпоративному и малому бизнесу, а также частными клиентам. К основным направлениям деятельности банка можно отнести розничный, корпоративный и инвестиционно-банковский бизнес [24].

Его сеть продаж финансовых продуктов и услуг на 1 мая 2021 года представлена на рисунке 3.1. Она затрагивает 7 федеральных округов и 44 региона. Санкт-Петербург, Ставрополь, Краснодар, Уфа, Новосибирск, Екатеринбург – это города, в которых представлены филиалы банка. Также для успешной деятельности у него в распоряжении есть:

- 1) 263 отделения;
- 2) 1473 банкомата;
- 3) 491 платежный терминал.



Рисунок 3.1 – Точки продаж банка «УРАЛСИБ» по состоянию на 1 мая 2021 г.

Центральный офис банка «УРАЛСИБ» расположен в Москве по адресу 119048, г. Москва, ул. Ефремова, д. 8. У банка есть английский вариант названия: Public joint stock company «BANK URALSIB». В сокращенном виде название банка записывается как PJSC «BANK URALSIB», где PJSC – это сокращенная форма ПАО.

ПАО «БАНК УРАЛСИБ» имеет Генеральную лицензию Центрального банка Российской Федерации на осуществление банковских операций № 30 от 10.09.2015 г. без ограничения срока действия и осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом № 395-1 и другими законодательными актами Российской Федерации. Помимо Генеральной лицензии Банка России ПАО «БАНК УРАЛСИБ» имеет следующие виды лицензий:

- 1) на осуществление брокерской деятельности;
- 2) на осуществление дилерской деятельности;
- 3) на осуществление депозитарной деятельности.

Все они выданы в 07.03.2003 г. и не имеют ограничения по сроку действия. 22.11.2019 г. банк получил лицензию №67 инвестиционного советника без ограничения срока действия, что позволяет банку оказывать консультационные услуги по ценным бумагам, предоставляя индивидуальные инвестиционные рекомендации.

Согласно рейтинговым исследованиям Fitch Ratings банк получил оценку ВВ-, другая международная организация Moody's Investors Service поставила оценку В2, дочерняя компания Standard & Poor's американской корпорации McGraw-Hill, занимающаяся аналитическими исследованиями финансовых рынков поставила оценку В [25]. Из этого можно сделать вывод, что «БАНК УРАЛСИБ» занимает стабильную позицию среди российских банков по активам, капиталу, корпоративным и розничным кредитам и депозитам.

В 2021 году банк «УРАЛСИБ» вошел в Топ-15 банков России, где занял 13 место в рейтинге Forbes, в котором, банки ранжировались по показателям общей удовлетворенности клиентов, а также учитывалось доверие к финансовому

учреждению, его тарифы, уровень цифровых услуг и финансового консультирования [26].

К основному перечню направлений деятельности банка относят:

- 1) факторинг для ЮЛ;
- 2) выдача кредитов ФЛ и ЮЛ;
- 3) привлечение денежных средств ФЛ и ЮЛ во вклады;
- 4) размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- 5) открытие и ведение банковских счетов ФЛ и ЮЛ;
- 6) осуществление расчетов по поручению ФЛ и ЮЛ;
- 7) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов, кассовое обслуживание ФЛ и ЮЛ;
- 8) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 9) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 10) выдача банковских гарантий;
- 11) осуществление переводов денежных средств по поручению ФЛ без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов);
- 12) доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с ФЛ и ЮЛ;
- 13) осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- 14) предоставление в аренду ФЛ и ЮЛ сейфов для хранения документов и ценностей;
- 15) лизинговые операции;
- 16) оказание консультационных и информационных услуг;
- 17) выпуск, покупка, продажа, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами, доверительное управление указанными ценными бумагами по договору с ФЛ и ЮЛ.

Целью универсального, высокотехнологичного банка является предоставление каждому клиенту полного комплекса самых современных банковских услуг. Отношения с клиентами строятся на принципах долгосрочного партнёрства, взаимной выгоды и безусловного выполнения обязательств.

Банк «УРАЛСИБ» видит свою миссию в повышении качества жизни населения, развитии предпринимательской активности, предоставления клиентам комплекса финансовых продуктов и услуг, являясь при этом примером эффективности ведения бизнеса в ключевых секторах российского финансового рынка.

Банк «УРАЛСИБ» имеет свой товарный знак, зарегистрированный 12.04.2007 года в Роспатенте с номером 324357. Торговая марка защищена на всей территории России от противоправного использования. Относится к 35, 36, 38, 41 классам МКТУ. Дата истечения срока действия исключительного права: 13.09.2026.

Логотип компании выполнен в фирменных цветах: белом, синем, желтом и зеленом, он представлен на рисунке 3.2. Основной фирменный логотип используется во всех значимых корпоративных материалах, предназначенных для публичного использования.



Рисунок 3.2 – Основной фирменный логотип банка «УРАЛСИБ» на 01.04.2021 г.

Также у банка есть дополнительный фирменный логотип, который используется для коммуникаций с ЮЛ, внутреннего документооборота и в тех случаях, когда использование основного фирменного блока невозможно по техническим причинам. Дополнительный фирменный логотип представлен на рисунке 3.3.





Рисунок 3.3 – Дополнительный фирменный логотип банка «УРАЛСИИБ»

Несмотря на такую композицию элементов фирменного логотипа (УРАЛСИИБ – линк – банк), фонетическое звучание названия Банка остается неизменным: БАНК УРАЛСИИБ.

Фирменный логотип состоит из четырех обязательных элементов: знака, логотипа (название банка), линка, дескриптора. Единственный элемент фирменного логотипа, который может меняться – дескриптор. Обязательные элементы логотипа можно посмотреть на рисунке 3.4.

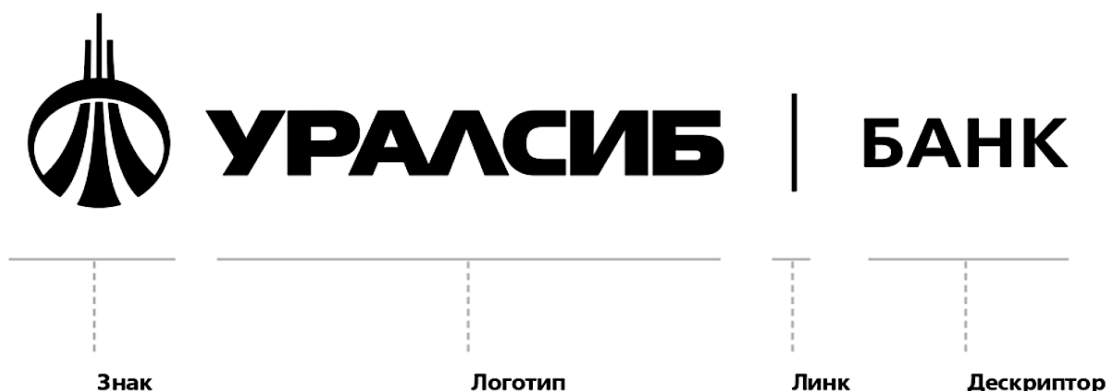


Рисунок 3.4 – Обязательные элементы логотипа банка «УРАЛСИИБ»

Знак представляет собой синергию трех видов бизнеса: малого, крупного и розничного. Символический смысл цветов основного фирменного логотипа можно увидеть на рисунке 3.5:

- 1) синий – небо (эмоциональные ассоциации: перспектива, движение, будущее);
- 2) желтый – поле (эмоциональные ассоциации: цветение, урожай, доход);
- 3) зеленый – земля (эмоциональные ассоциации: основа, спокойствие, надежность, рост).



Рисунок 3.5 – Ассоциация логотипа банка «УРАЛСИБ»

На рисунке 3.6 представлена организационная структура филиала ПАО «УРАЛСИБ».

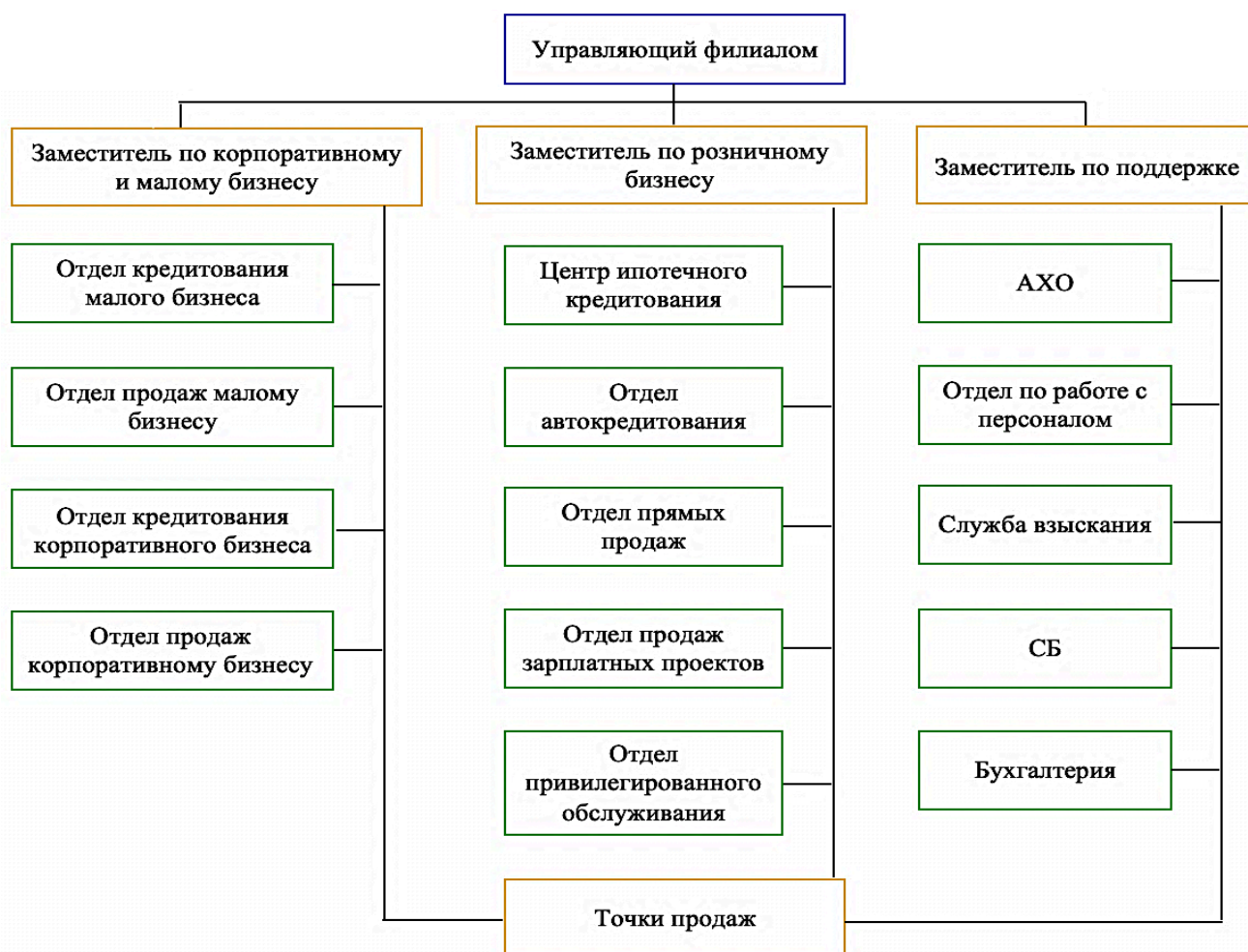


Рисунок 3.6 – Организационная структура филиала ПАО «УРАЛСИБ»

Организационная структура банка включает функциональные подразделения и службы банка, каждая из которых имеет определенные права и обязанности.

На основании Устава банка «УРАЛСИБ» и в соответствии с законодательством Российской Федерации определена следующая структура органов управления: общее собрание акционеров банка; наблюдательный совет; правление Банка.

История развития банка по годам представлена на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – История развития банка «УРАЛСИБ»

В 2020 году закончился процесс финансового оздоровления, банк досрочно погасил задолженность перед агентством по страхованию вкладов .

По состоянию на 1 февраля 2021 года нетто-активы кредитной организации составили 538,81 млрд рублей, объем собственных средств – 61,72 млрд рублей. По итогам 2020 года банк получил прибыль 10,06 млрд руб.

На территории России «УРАЛСИБ» популярный банк, у него много точек продаж и банкоматов, большой спектр оказываемых услуг. Цель и миссия банка соответствует текущему экономическому положению.

Логотип проработан очень хорошо, он узнаваем и имеет четкие элементы, зарегистрирован на территории РФ, ассоциируется с природой.

Банк прошел много преобразований, касающихся организационно-правовой формы, были присоединены банки, последнее слияние было в 2017. На данный момент Людмила Коган является самым крупным акционером банка «УРАЛСИБ». Сейчас банк функционирует стабильно, в сравнении с 2011 годом показывает хорошие финансовые результаты и имеет хорошие рейтинги и прогнозы.

Существующая организационно-правовая форма – ПАО соответствует интересам деятельности банка «УРАЛСИБ», как и в любой организационно-правовой форме существуют свои достоинства и недостатки.

Организационная структура управления предприятия проработана хорошо и полностью соответствует интересам организации. Все отделы знают свои цели и задачи, хорошо используют методы достижения как целей, так и задач. В совокупности работают слажено, отсутствуют повторяющиеся функции.

## 3.2 Анализ маркетинговых возможностей

### 3.2.1 Отраслевой анализ

В банке используется особенный маркетинг, направленный на удержание старых и привлечения новых клиентов.

Одним из инструментов привлечения новых клиентов является реклама услуг, которая регулируется законом «о рекламе», как показывает практика, банковская отрасль находится под особым надзором контрольных органов. Не так давно банк «Уралсиб» оштрафовали за смс рассылку на 400 000 рублей, так как банк не отобразил все условия оказания услуги.

Разработка комплекса маркетинга – неотъемлемая часть деятельности банка. Клиент выбирает банк не только по величине ставок, но и по репутации, имиджу банка, вызывает ли банк доверие [27].

Особенности банковского маркетинга заключаются в специфике предоставляемого продукта. Основной загвоздкой является то, что банки предоставляют услуги, которые имеют такую особенность, как непостоянство качества. Оно зависит от условий, в которых услуга была предоставлена. Непостоянство качества услуги можно предотвратить, контролируя качество оказываемых услуг, а также удовлетворенность клиентов оказанными услугами.

Следующей особенностью является неотделимость услуги от источника. Сотрудник банка является и поставщиком, и частью оказываемой услуги, поэтому очень важно нанимать квалифицированный персонал, с высоким уровнем профессиональных качеств, способный наилучшим образом обслужить потребителя.

Выделяют следующую особенность для банковских услуг, как недолговечность [28]. Услугу невозможно сохранить для дальнейшего применения. Однако банк может накопить материальные, денежные или иные активы, которые часто используются в операциях, проводимых банком.

Эта особенность пересекается со спросом, который является непостоянным, что значительно затрудняет деятельность банков. Они часто прибегают к методам регулирования спроса, например, в час пик предлагают воспользоваться банкоматом, а не подходить к кассиру, в месяцах низкого спроса, запускают маркетинговые компании. При устойчивом спросе банк не будет испытывать трудности с недолговечностью оказываемых услуг.

Следующая особенность банковских услуг – это неосвязаемость услуг, абстрактность [29]. Она сопряжена с качеством услуги, так как услуга – это не что-то материальное, что возможно ощутить, как товар. Поэтому перед банком стоят следующие задачи: улучшать свой имидж, сервис, повышать квалификацию персонала, совершенствовать технологии оказания услуг, развивать свой бренд и его узнаваемость среди ЦА. Все это необходимо для того, чтобы клиенты положительно относились к банку и оказываемым услугам.

Также характерной особенностью является протяженность обслуживания во времени [30]. Например, при вкладе или получении кредита, связь между банком и клиентом можно назвать постоянной. Долговременная связь в период оказания услуги зачастую вызывает у клиентов доверие к банку.

Следующей особенностью банковских услуг является договорной характер обслуживания. Почти для каждой банковской услуги заключается договор между клиентом и банком, что вызывает некоторые сложности при объяснении условий договора. Таким образом маркетинговую деятельность можно назвать просветительной, имеющую образовательный характер.

Банк связан с денежными средствами – это следующая отличительная особенность. Так как отношение людей к деньгам особенное и трепетное, то банк становится зависим от доверия своих клиентов. Необходимо прикладывать много усилий для укрепления доверия.

Также следует упомянуть о вторичности удовлетворяемых потребностей [31]. Первичные потребности – это удовлетворение своих личных и производственных потребностей. Например, расширение производства за счет кредита, обеспечение бесперебойности работы, благодаря своевременному расчёту с поставщиками. Личные потребности могут удовлетворяться посредством хранения ценностей в банковских ячейках, или, например, наличием приоритетного обслуживания и VIP-карты.

После рассмотрения особенностей услуг с точки зрения маркетинга, необходимо изучить особенности банковских услуг от услуг в целом.

Первое отличие банковских услуг – это динамика рыночного спроса. Она сопряжена с вариативностью спроса и динамикой предложения на рынке.

Вторым отличием является территориальная ограниченность. Она оказывает большое влияние на предоставляемые банковские услуги, так как они напрямую зависят от характеристик территории, находящейся в пределах конкретного рынка. Отсюда вытекает локальный характер банков, хоть сейчас уже есть банки, не имеющие своих отделений.

Главным преимуществом банков в бизнесе является быстрая скорость оборота капитала, так как производственный цикл короткий. К слабым чертам можно отметить, что банковские услуги имеют высокую чувствительность к изменению рыночной ситуации, поэтому банк должен оценивать кредитоспособность и финансовую устойчивость своих клиентов.

Для конкурентного положения на рынке банк должен постоянно внедрять новейшие технологии. На этой базе появляются новые услуги, позволяющие привлекать новых и сохранять интерес постоянных клиентов.

Из-за своих особенностей, как абстрактность, недолговечность и вторичность удовлетворения потребностей, банковский маркетинг нацелен на создание наглядных образов банковских услуг.

Для многих клиентов абстрактность услуги, заключение договоров вызывают непонимание, так как не хватает экономической культуры, поэтому ориентация банковского маркетинга направлена на образование, разъяснение клиенту об услуге и ее содержании.

Деятельность банка зависит от доверия клиентов, поэтому важно несмотря на особенности банковских услуг, как протяжённость обслуживания и связь с деньгами, акцентировать маркетинговую деятельность на формирование благоприятного климата вокруг банка. Так как качество банковских услуг является постоянным необходимо постоянно мотивировать и обучать персонал.

Маркетинговая деятельность имеет ступенчатый характер и состоит из трех ступеней [32]:

- 1) состоит из таких категорий, как товар, цена рынок и прибыль;
- 2) состоит из системы маркетинговой информации, планирования и организации маркетинговой работы, а также маркетингового контроля;
- 3) состоит из посредников, конкурентов, «поставщиков», клиентуры, контактной аудитории.

Таким образом, специфика банковского маркетинга во многом обусловлена особыми свойствами услуг, оказываемых банками, а также особым характером рынка банковских услуг.

С помощью модели пяти сил конкуренции Майкла Портера можно оценить воздействие со стороны новых игроков, услуг-заменителей, поставщиков, потребителей и внутриотраслевой конкуренции. После анализа компания может выбрать оптимальную позицию, защищающую ее от этих сил и снижая их влияние.

Соперничество между существующими участниками банковского сектора можно оценить по: количеству банков в отрасли; уровню известности бренда; темпу роста рынка; уровню дифференциации банковского продукта или услуги на рынке. Лучшая позиция в условиях жесткой конкуренции может достигаться за счет предложения процентных ставок, выгодных потребителям; создания новых продуктов и услуг, с использованием новых современных технологий, совершенствования сервиса, создания или расширения программ лояльности, проведения рекламных компаний.

Рассчитанные индексы концентрации и Херфиндаля-Хиршмана показывают, что рынок является высококонцентрированным, с большим количеством игроков. С каждым годом их количество сокращается, существует неравенство в объемах продаж. Четыре года, начиная с 2016 г. по 2019 г., банковский сектор находился в стагнации, в 2020 году наблюдается небольшой рост. Постоянно происходит передел рынка между банками, крупные игроки захватывают доли рынка друг у друга. Эту тенденцию можно заметить на примере ВТБ, каждый год он присоединяет к себе 2–3 крупных банка.



Дифференциация продуктов и услуг в банковском секторе высокая. Банки создают себе монопольное положение на рынке. Продукты все разные, со значительно отличающимися свойствами, формируются устойчивые покупательские предпочтения, например, различия дебетовых карт банка рассматриваются по программе лояльности, наличию кэшбэка, количеству партнеров и др.

Ограничения в повышении ставок нет, но это не целесообразно, так как сейчас существуют специализированные сайты, на которых можно сравнить предлагаемые продукты и услуги. Банки берут в долг денежные средства по ключевой ставке, установленной регулятором. Окончательная ставка для потребителя будет выше ключевой, иначе банк не получит прибыль.

Уровень внутриотраслевой конкуренции отрасли банковских продуктов и услуг можно как умеренный.

Вторая сила конкуренции обусловлена угрозой появления на рынке новых конкурентов. Появление новых игроков зависит не только от существующих барьеров в отрасли, но и от реакции уже существующих компаний. Действующие банки должны определить на сколько привлекателен вход в отрасль, оценив экономический потенциал региона с точки зрения спроса на банковские продукты, посчитать количество крупных предприятий в регионе (возможных клиентов), уровень жизни населения, интенсивность конкуренции.

Экономия на масштабах производства отсутствует, цена продукта или услуги не уменьшается и не зависит от производимого объема. Незначительная экономия есть у Тинькофф Банка за счет отсутствия потребности в покупке или аренде банковских отделений.

На рынке банковских услуг существуют компании с высоким уровнем знания и лояльности, например, СберБанк и ВТБ, но в последнее время уровень лояльности к банкам значительно снижается, исходя из исследований НАФИ [33].

В банковском секторе заняты все свободные ниши, наблюдается большое разнообразие продуктов и услуг. Уровень инвестиций окупается более чем за 1 год

работы, что достаточно критично для нового игрока. Доступ к каналам распределения полностью открыт, они регулируются законом «о рекламе», как показывает практика, банковская отрасль находится под особым надзором контрольных органов. Не так давно «Уралсиб» оштрафовали за смс рассылку на 400 000 рублей, так как банк не отобразил все условия оказания услуги.

Еще одним барьером в отрасли является законодательство. Уставной капитал варьируется от 300 млн руб. до 1 млрд руб. в зависимости от лицензии. В целом процесс получения лицензии является долгим и ресурсозатратным.

Реакция банков на нового игрока средняя. Крупные банки рекламируют свои продукты и без дополнительного стимулирования, но процесс совершенствования услуг и товаров непрерывен.

Таким образом, отрасль не является привлекательной для новых игроков, так как есть высокие барьеры в виде законодательства, высоко дифференцированных продуктов, издержек на маркетинг, больших масштабов производства. Можно сделать вывод, что уровень угрозы входа новых игроков на рынок средний.

Третья сила конкуренции, обусловленная угрозой появления товаров и услуг-заменителей. Конкуренция обостряется среди банков, когда продукт или услуга наилучшим образом удовлетворяет потребности. Например, когда появились кредитные карты, выпускаемые банком «Русский Стандарт», изменилась его доля в потребительском кредитовании. Хотя условия предоставления услуги были высокими (ставка достигала 60 % годовых) по сравнению с обычным кредитованием, но из-за удобства использования потребители предпочли кредитные карты. Необходимо учитывать, что при создании новой услуги или продукта, затраты на разработку могут не окупиться из-за риска отсутствия спроса потребителей, поэтому перед принятием решения банк должен провести анализ рынка. С точки зрения формата обслуживания, потребитель может выбрать банк либо с физическими отделениями, либо онлайн банк. Уровень угрозы со стороны товаров и услуг-заменителей можно назвать средним.

Четвертая сила конкуренции, обусловленная экономическим потенциалом поставщиков. Банковская услуга оказывается человеком, от уровня обслуживания зависит обратится ли клиент повторно. Сотрудник выступает в роли поставщика услуги, ее качество зависит от квалификации специалиста, опыта работы и др. Если найти замену кассира или сотрудника отдела продаж будет не сложно, то с поиском руководителя филиала дела обстоят сложнее. Рабочее время сотрудника не может превышать 40 часов в неделю, также сотрудникам положен отдых в размере 28 дней. Так выражается ограниченность ресурсов «поставщиков». Издержки переключения на другого «поставщика» высоки, например банк «Уралсиб» постоянно обучает своих сотрудников, тратя на это денежные средства и время, которые вернуть нельзя. Уровень власти «поставщиков» можно назвать средним.

Пятая сила, обусловлена экономической силой покупателей. Потребители способны влиять на цены, на качество сервиса и продуктов. В условиях монополии банки не снижают стоимость на свои продукты, сила воздействия покупателей ослабевает. Если брать банк «УРАЛСИБ», то большинство клиентов – это крупные организации, которые берут кредиты для своей деятельности. Товары на рынке банковских услуг по своей сути похожи, но есть ряд дополнительных преимуществ, которые держат клиентов. Например, для людей, у которых есть зарплатные карты в банке «УРАЛСИБ», предоставляют специальные предложения по кредитам и вкладам. Клиенты банка будут переключаться только при значимой разнице в цене. Можно сделать вывод, что уровень угрозы ухода клиентов средний.

### 3.2.2 PEST-анализ

PEST-анализ оценивает рыночные тенденции отрасли, он включает в себя политические, экономические, социальные и технологические факторы. Часто используется при составлении списка угроз и возможностей для SWOT-анализа.

P (Political) – факторы политико-правового окружения компании. К политическим факторам следует отнести:

1) политика ЦБ. Отрасль жестко регулируется Центральным Банком, последние 5 лет производится «зачистка» кредитных организаций, вводят новые критерии контроля, правила документооборота, проводится большое количество проверок;

2) политическая система. Влияет на присутствие банков в других странах;

3) поддержка государственно значимых банков. Доля трех крупнейших системно значимых банков (СберБанк, ВТБ, Газпромбанк) стабильно и пропорционально растет.

В 2021 году увеличилась просроченная задолженность, влияющая на показатели оценки качества активов, банкам потребуются дополнительные резервы, но средства на докапитализацию найдутся не у всех кредитных организаций.

Государственная поддержка будет оказываться крупнейшим и государственно значимым банкам, которые и так выигрывают конкуренцию за надежных корпоративных заемщиков.

E (Econometrical) – факторы экономического состояния рынка. Среди экономических факторов следует выделить:

1) учетная ставка ЦБ. Чем она выше, тем под более высокий процент банки предоставляют кредиты. Меняется привлекательность кредитов и депозитов для клиентов банков;

2) колебания валютного курса. Воздействуют на динамику долговой нагрузки, являются источником рисков для финансовой стабильности, приводят к увеличению рисков неплатежеспособности.

Результатом может оказаться снижение финансовой устойчивости банковского сектора в связи с накоплением проблемных кредитов и сокращением уровня достаточности капитала. Это, в свою очередь, может стать фактором резкого и длительного охлаждения кредитной активности, роста премий за кредитный риск, снижения эффективности воздействия денежно-кредитной политики на экономику через изменение процентных ставок, а при наиболее неблагоприятном развитии событий – источником кризисных явлений в экономике [34];

3) уровень и темпы инфляции. В значительной степени влияют на реальные активы банков, а также на ставки вкладов, тарифы прочих финансовых услуг, оказываемых банком;

4) курс акций и облигаций. Так как активы, имеющиеся в собственности компаний и населения, могут служить для них обеспечением по кредитам, то рост их стоимости повышает возможности компаний и домохозяйств по привлечению заемных средств. Это дополнительно способствует расширению кредитования при снижении ключевой ставки;

5) доходы населения. Реальные доходы населения продолжают падать, что оказывает влияние на характер потребления.

S (Social) – факторы социального состояния рынка. Среди социальных факторов следует отметить:

1) изменение потребностей клиентов. Приводит к разработке различных продуктов и услуг, так, например, банк «Уралсиб» выпустил дебетовую карту для предпринимателей;

2) финансовая образованность и доверие клиентов. Финансовые пирамиды, банковские кризисы, большое количество мошенников привели к резкому падению доверия населения к кредитным организациям [35]. Важнейшим фактором доверия к банкам является наличие открытой достоверной информации об их деятельности. Ограниченность доступа потенциальных клиентов к информации о реальном финансовом состоянии банков и неспособность большинства частных клиентов адекватно оценить доступную информацию – относятся к актуальным проблемам развития банковских услуг в России. Клиенты могут получить информацию о банке из публикуемой отчетности и банковских рейтингов. Однако финансовая отчетность банков довольно сложна для интерпретации.

T (Technological) – факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Среди технологических факторов следует выделить:

1) программное обеспечение. Разработка механизмов, систем и др., которые в значительной степени ускоряют процесс обслуживания, делают его удобнее для

потребителей. Например, разработка системы биометрики, возможность получать переводы по старым реквизитам при смене банка и др.;

2) технологическое оснащение. Роботизация бизнес-процессов, применение технологий искусственного интеллекта уже используются для процесса кредитования.

Все вышеперечисленные факторы представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – PEST-анализ

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economic)
1. Политика ЦБ 2. Политическая система 3. Поддержка государственно значимых банков	1. Учетная ставка ЦБ 2. Колебания валютного курса 3. Уровень и темпы инфляции 4. Курс акций и облигаций 5. Уровень доходов населения
Социально-культурные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
1. Изменение потребностей клиентов 2. Финансовая образованность и доверие клиентов	1. Программное обеспечение 2. Техническое оснащение

Далее необходимо определить вектор воздействия факторов, это необходимо, чтобы в дальнейшем определить является данный фактор для банка возможностью или угрозой, а также важность для отрасли и влияние на банк. Количественный PEST-анализ представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Количественный PEST-анализ

Факторы	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Политика ЦБ	3	3	-	-9
Политическая система	3	2	+	+6
Поддержка государственно значимых банков	1	1	+	+1
Доходы населения	3	3	-	-9
Финансовая образованность и доверие клиентов	2	3	+	+6
Изменение потребностей клиентов	3	3	+	+9
Учетная ставка ЦБ	2	2	-	-4

### Окончание таблицы 3.2

Факторы	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
Колебания валютного курса	2	1	-	-2
Уровень и темпы инфляции	3	2	-	-6
Курс акций и облигаций	2	1	-	-2
Программное обеспечение	2	2	+	+4
Техническое оснащение	2	2	+	+4

Исходя из данных, представленных в таблице 3.2, можно выделить наиболее значимые возможности: изменение потребностей клиентов; финансовая образованность и доверие клиентов; политическая система. Эти факторы имеют высокую степень важности. К наименее значимым возможностям можно поддержку государственно значимых банков.

На основе проведенной количественной оценки факторов внешней среды, можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами-угрозами являются: политика ЦБ и доходы населения. Наименее значимыми угрозами являются: курс акций и облигаций; колебания валютного курса.

### 3.2.3 SWOT-анализ

Целью SWOT-анализа является получение четкого представления основных направлений развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах. SWOT-анализ представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – SWOT-анализ для банка «УРАЛСИБ»

Сильные стороны	Возможности
<p>S1 Наличие квалифицированной рабочей силы</p> <p>S2 Опыт обслуживания клиентов (привлечении и удержании);</p> <p>S3 Передовые технологии для обслуживания клиентов</p> <p>S4 Быстрое реагирование на изменение внешней среды</p>	<p>O1. Политическая система</p> <p>O2 Изменение потребностей клиентов</p> <p>O3 Диверсификация деятельности (создание экосистемы)</p> <p>O4 Повышение информационной грамотности клиентов</p>

### Окончание таблицы 3.3

Слабые стороны	Угрозы
W1 Слабый маркетинг	T1 Усиление конкуренции со стороны крупных игроков рынка (могут увеличить свою долю);
W 2 Небольшое количество точек продаж и банкоматов	T2. Значительное сокращение уровня доходов населения
W3 Текучесть кадров на низших должностях	T3 Низкое количество привлеченных средств и выдача кредитов
W4 Небольшая доля рынка	T4 Ужесточение политики ЦБ
W5 Низкая известность банка	

Таким образом, политическая система влияет на присутствие банков в других странах, так банк «Уралсиб» может открыть отделения банка в странах, с которыми сотрудничает Россия, например, в Китае. Следующая возможность – постоянные изменяющиеся потребности клиентов, они провоцируют разработку новых видов финансовых услуг, позволяя повышать конкурентоспособность банка. Например, когда появились кредитные карты, выпускаемые банком «Русский Стандарт», изменилась его доля в потребительском кредитовании.

Диверсификация деятельности – новая возможность для банков. Например, созданная в 2019 году экосистема СберБанка уже увеличила количество клиентов, и как следствие повысилась конкурентоспособность. К сожалению, доверие клиентов к банкам в целом низкое, как и культура информационной безопасности, но банк может вести просветительскую деятельность, повышая количество клиентов, осведомленных об основных векторах атак и методах защиты.

Наличие квалифицированной рабочей силы – сильная сторона компании, грамотная работа отдела кадров позволяет находить специалистов в области обслуживания. Банк был создан в 1993 году, за 28 лет существования он успел наработать опыт обслуживания клиентов, а также овладеть способами и методами удержания и привлечения клиентов.

Банк старается использовать в своей деятельности передовые технологии для обслуживания клиентов, и постоянно следит за нововведениями на рынке IT. Еще одной сильной стороной является быстрое реагирование на изменение внешней среды, так, когда началась пандемия банк организовал доставку дебетовых карт на дом, модернизировал сайт и др.



Слабыми сторонами, на которые банку следует обратить внимание являются: слабый маркетинг; небольшое количество точек продаж и банкоматов; текучесть кадров на низших должностях; небольшая доля рынка; низкая известность банка.

Исходя из разговора с руководством банка, сейчас банк сократил бюджет на маркетинг, также банк сокращает количество точек продаж и банкоматов, что многим клиентам не нравится, использование продуктов и услуг банка становится затруднительным.

Несмотря на высокую квалификацию кадров, наблюдается текучесть на низших должностях. Банк занимает небольшую долю в размере 0,82 % по сравнению банками, входящими в топ-5, такими как СберБанк, ВТБ и др. По результатам анкетирования, банку следует повышать свою узнаваемость.

Одной из главных угроз является усиление конкуренции со стороны крупных игроков рынка, и поскольку рынок банковских услуг соответствует модели монополистической конкуренции, то выживать небольшому коммерческому банку в таких условиях будет сложно.

В связи с значительным сокращением уровня доходов населения спрос на финансовые услуги может снижаться. Если количество клиентов, желающих вложить денежные средства сократится, то может сократиться количество выдаваемых ссуд. Также снижение реальных располагаемых доходов населения влияет на рост просроченной задолженности, что негативно сказывается на оценки активов банка.

Ужесточение политики ЦБ может привести к закрытию многих коммерческих банков, это связано с желанием оставить на рынке банковских услуг только конкурентоспособные предприятия.

В целом банку следует наращивать резервы, сохранять финансовую устойчивость, нацелиться на привлечение денежных средств, усилить маркетинг, увеличить долю рынка, рассмотреть возможности диверсификации бизнеса, открытия офисов в Китае и др.

### 3.3 Разработка программы повышения конкурентоспособности банка «Уралсиб»

На основании разработанного паспорта проекта (приложение Б), выделены проблемные области, которые можно исправить с помощью двух разработанных рекомендаций, определим затраты и доход, а также их эффективность.

Первая рекомендация – совершенствование медиа стратегии.

Выявлены несколько проблемных областей:

1) результаты анкетирования показали, что банк «Уралсиб» имеет низкую узнаваемость;

2) по результатам разговора с руководством банка, известно, что сейчас финансирование маркетинга банка снизилось;

3) усиливается конкуренция со стороны крупных игроков, по результатам SWOT анализа;

4) уровень лояльности к банкам падает по результатам отраслевого анализа.

Для решения данных проблемных областей необходимо прорекламирровать новые продуктовые предложения для юридических и физических лиц, а также сам банк в форуме предпринимательства Сибири в 2021 году.

Первый этап – реклама вклада «Хорошая пора». Это сезонный срочный вклад, который привлечет денежные средства в банк. Рекламная кампания будет осуществляться через: телевидение; СМИ (собственный журнал и другие издания); печатную продукцию; контекстную рекламу в интернете; рекламу на радио.

Для начала необходимо разработать рекламное сообщение. Выделяют следующие его элементы:

1) заголовок: «Дело в Банке!»;

2) слоган: «Уралсиб – Ваш банк!»;

3) информационный блок: как сохранить и преумножить свой капитал? Вложите деньги в Банк. Вклад «Хорошая пора» – выгодное предложение! Успеете вложить деньги с 1 июня под 5 %, выплата осуществляется в конце срока.;

4) справочные сведения: минимальная сумма размещения 55 000 руб., срок может составлять 200, 400 и 800 дней. Доходность в отделении банка будет составлять от 4 до 4,8 %, при оформлении онлайн 4,2 – 5 %. Пополнение и снятие денежных средств не предусмотрено, при досрочном расторжении договора проценты выплачиваются по ставке 0,01 %.

Особенности банковского маркетинга заключаются в специфике предоставляемого продукта.

Одна из особенностей банковских услуг – это их неосвязаемость, абстрактность. Она сопряжена с качеством услуги, так как услуга – это не что-то материальное, что возможно ощутить, как товар. Поэтому перед банком стоят следующие задачи: улучшать свой имидж, сервис, повышать квалификацию персонала, совершенствовать технологии оказания услуг, развивать свой бренд и его узнаваемость среди ЦА. Все это необходимо для того, чтобы клиенты положительно относились к банку и оказываемым услугам. В целом, из-за своих особенностей, как абстрактность, недолговечность и вторичность удовлетворения потребностей, банковский маркетинг нацелен на создание наглядных образов банковских услуг, для этого в приложении В представлена раскадровка рекламного ролика.

В таблице 3.4 приведены затраты на рекламную кампанию вклада «Хорошая пора».

Таблица 3.4 – Расходы на рекламную кампанию вклада

Мероприятие	Объем	Стоимость
Реклама на ТВ	Реклама на первом канале, во всей России, в июне: 1) 30 шт реклам по 30 секунд в прайм тайм; 2) 30 шт реклам по 10 секунд в прайм тайм [36].	36 084 642 11 136 924
Реклама в СМИ	Реклама предложения вклада 3 месяца на 2 странице в журнале «Деловые люди», тираж 50 тысяч [37]	2 282 082
Изготовление корпоративного журнала	Работа редакторов 6 редакторов Печать журнала, тираж 1000 шт., 80 страниц в журнале [38]	240 000 46 700

### Окончание таблицы 3.4


Мероприятие	Объем	Стоимость
Печать буклетов для рекламы в местах продаж и размещения печатной продукции у партнеров	25 тыс. евро-буклетов, 2 фальца на 3 месяца	159 600
Печать плакатов	Печать 1000 штук, формат А2 [39]	27 700
Размещение контекстной рекламы	Можно настроить через партнера, 50 тыс. ожидаемое количество привлеченных пользователей в месяц, средняя цена клика 25 руб. 5 месяцев рекламы [40]	6 250 000
Размещение рекламы на радио	Станция «Русское радио», размещение 60 трансляций рекламного аудио-спота (20 секунд) в сентябре, с 17 до 20 вечера в Москве и сети [41]	5 860 800
Итого		62 088 448

Второй этап – участие банка в форуме предпринимательства Сибири в 2021 году. Для участия в выставке или форуме необходимо банк должен иметь собственный стенд. Техническое задание на разработку дизайн-проекта стенда представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Разработка дизайн проекта стенда

1. Контактная информация		
1.1	Название компании	ПАО «БАНК УРАЛСИБ»
1.2	Контактное лицо	Дарья
1.3	Телефон, факс	89085758888
1.4	E-mail	dashakir1@mail.ru
1.5	Web	www.uralsib.ru
2. Информация о выставке		
2.1	Название выставки	Форум предпринимательства Сибири 2021
2.2	Место проведения выставки	г. Красноярск, ул. Авиаторов, 19, МВДЦ «Сибирь»
2.3	Сроки начала ближайшей выставки	14 октября 2021
3. Информация о стенде		
3.1	Общая информация	1 выставочный стенд
3.2	Площадь стенда	20 кв.м
3.3	Конфигурация стенда	Прямоугольный блок-стенд
3.4	Высота	2,7 м
3.5	Этажность	1

Продолжение таблицы 3.5

3.6	Количество человек, работающих на стенде одновременно	3
4. Концепция стенда		
4.1	Сфера деятельности компании	Банковские услуги
4.2	Цели и задачи участия в выставке	Реклама новых продуктов, повышение узнаваемости бренда
4.3	Эмоциональное восприятие стенда	Ощущение чего-то инновационного
4.4	Цветовое решение	В цветах компании: синий, желтый, зеленый
4.5	Общий стиль	Хай-тек
4.6	Организация пространства / зонирование	
4.7	Конкурентоспособные факторы / акценты	Акцент на символику бренда, крупные логотипы, яркие буклеты, разделение зон по фирменным цветам
4.8	Девиз / слоган для размещения на элементах оформления стенда	Уралсиб – Ваш банк!
4.9	Текстовое/мультимедийное наполнение информационных носителей-элементов стенда	В стенд будут встроены телевизоры, которые будут показывать рекламу продукции банка, информировать предпринимателей о бизнесе, на стенах будут висеть плакаты с новыми предложениями.

Окончание таблицы 3.5

5. Элементы фирменного стиля		
5.1	Логотип компании	
5.2	Фирменные цвета	
6. Техническое оснащение		
6.1	Информационная зона	Мультимедиа, плакаты на стенах/встроенные в стенд
6.2	Презентационная зона	Поделена по фирменным цветам банка
6.3	Переговорная зона	Кресла для посетителей и представителей
6.4	Подсобное помещение	Кофеварка, насос для бутылей, вешалка, подсобное помещение, микроволновка
6.5	Напольное покрытие	Ковролин. Создает комфорт и обеспечивает тишину
6.6	Электроподключения	5 розеток
7. Требования к предоставляемому дизайн-проекту		
7.1	Бюджет стенда	1 150 000 руб.
7.2	Критерии оценки дизайн-проекта	Концептуальность; образная и эстетическая выразительность; мобильность; новизна (использование необычных экспозиционных, конструкционных и технологических решений); интерактивность (использование специальных экспозиционных методик); сметная стоимость; исполнительское качество дизайн-проекта.
8 Комплект приложений		
8.1	Логотипы	
8.2	Шрифты	Шрифт FreeSet, Minion

Далее произведены расчеты по затратам на участие в форуме «Предпринимательство России 2021», таблица 3.6.

Таблица 3.6 – Смета расходов по участию в форуме

Анализ расходов	Предполагаемые по смете
<p><b>I. Собственный стенд по индивидуальному проекту и размещение экспозиции на открытых площадках:</b></p> <p>1. Расходы по аренде не обустроенной выставочной площади  <b>ВСЕГО ПО АРЕНДЕ</b></p> <p>2. Расходы на аутсорсинг стенда включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проектирование стенда, включая наличие в нем зон переговоров, приема VIP-персон, кухни, небольшого склада;</li> <li>– изготовление стенда:</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стеновые элементы,</li> <li>– полы,</li> <li>– материалы для изготовления /покраски,</li> <li>– осветительные устройства;</li> </ul> <li>– обстановка:</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аренда мебели/утвари,</li> <li>– аренда оборудования кухни,</li> <li>– декоративное оформление,</li> <li>– производство полиграфической продукции и сувениров,</li> <li>– покупка канцелярии</li> <li>– аренда компьютерной техники, диапроектора и др.;</li> <li>– транспортировка конструкций;</li> <li>– аккредитация стенда;</li> <li>– распаковка/монтаж конструкций стенда и элементов его интерьера;</li> <li>– демонтаж;</li> <li>– электрообеспечение и энергообеспечение;</li> <li>– хранение;</li> <li>– тестирование мультимедийного контента.</li> </ul> <p><b>ИТОГО ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ СТЕНДА</b></p> </ul>	<p>145 200</p> <p>145 200</p> <p>900 000</p> <p>1 000 000</p> <p>1 145 200</p>
<p><b>II. Денежные взносы организаторам выставки, исходя из условий участия:</b></p> <p>1. Обязательный регистрационный сбор.</p> <p>2. Дополнительная аккредитация участников форума.</p> <p>3. Парковка.</p> <p><b>ИТОГО ПО ДЕНЕЖНЫМ ВЗНОСАМ ОРГАНИЗАТОРАМ ВЫСТАВКИ</b></p>	<p>9 900</p> <p>8 800</p> <p>630</p> <p>19 330</p>
<p><b>III. Эксплуатационные расходы:</b></p> <p>1. Дополнительные затраты на электроэнергию (освещение, питание телевизоров, проектора и др.).</p> <p>2. Уборка внутри стенда.</p> <p>3. Транспортные расходы на внутригородские поездки.</p> <p><b>ВСЕГО ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ</b></p>	<p>3 500</p> <p>1 400</p> <p>1 000</p> <p>5 900</p>
<p><b>IV. Расходы по содержанию персонала:</b></p> <p>1. Питание во время форума</p> <p><b>ВСЕГО ПО СОДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА</b></p>	<p>4 500</p> <p>4 500</p>
<p><b>V. Реклама / связи с общественностью:</b></p> <p>1. Рекламные расходы</p> <p>1) публикации в прессе,</p> <p>2) рекламные внешние щиты, растяжки в городе.</p> <p>2. Расходы по связям с общественностью:</p>	<p>10 000</p> <p>190 370</p>

### Окончание таблицы 3.6

Анализ расходов	Предполагаемые по смете
1) пакеты (комплекты) с рекламными материалами для журналистов, 2) фотоматериалы для распространения. <b>ВСЕГО ПО РЕКЛАМЕ, СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ</b>	32 000 2 000 234 370
<b>VI. Расходы по приему посетителей:</b> 1. Угощения, освежительные напитки (кулер с водой) и проч. <b>ВСЕГО ПО ПРИЕМУ ПОСЕТИТЕЛЕЙ</b>	5 000 5 000
<b>VII. Непредвиденные расходы</b>	20 000
<b>ВСЕГО</b>	1 434 300

Выбор выставки не потребовал дополнительных затрат, так как происходил через интернет. Автором работы, также был составлен текст пресс-релиза (приложение Г), его публикация на сайте kommersant.ru будет стоить 10 000 руб.

Расходы на персонал рассчитывались исходя из времени работы, ставка за один час работы составляет 250 рублей, время работы начинается с 10:00 до 17:00, длится форум 3 дня, на стенде будут работать 3 человека, соответственно затраты будут составлять 15 750 рублей.

Бюджет расходов на обеспечение телекоммуникационной и почтовой связи фирмы с организаторами не выделен, так как договор на участие и другие документы можно направить по факсу, а для связи со старыми клиентами и потенциальными клиентами будет использоваться рассылка по электронной почте.

Аренда одного квадратного метра необустроенной выставочной площади стоит 6050 руб., при заказе блок-стенда доплата 20 %, площадь блок-стенда банка равна 20 кв.м и оценивается в 145 200 руб., на рисунке 3.8 отмечен буквой Б.

Разработка и производство стенда передано на аутсорсинг компании «VIDA». Затраты на стенд будут составлять 900 000 руб. Сперва компания предоставит модель будущего стенда, затем внесутся необходимые правки, после утверждения окончательного варианта подписываются документы и начинается производство. Помимо изготовления стенда, заранее обговаривается мультимедийный контент, создаются полиграфические и сувенирные материалы, арендуется дополнительное оборудование. Затем уже готовый стенд транспортируют в нужное место,



происходит его аккредитация, производится монтаж, настраивается оборудование, тестируется мультимедийный контент.

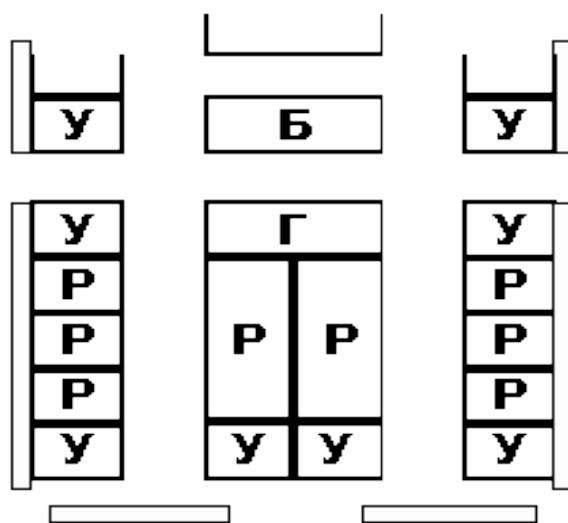


Рисунок 3.8 – Размещение блок-стенда банка «Уралсиб» на форуме

Сам стенд может состоять из пластика, дерева, возможно использование необычных материалов, например светодиодной подсветки, подвесной конструкции. В стенде будут присутствовать широкие видео-поверхности, мебель премиум-уровня, световые ресепшены.

Затраты на регистрационный сбор будут составлять 9 900 руб., представители форума обязуются охранять стенд в нерабочее время, убирать проходы между стендами, освещать общую территорию выставочного комплекса, публиковать рекламу форума в СМИ, выставить информацию о компании-участника на сайте форума, выдать бейджи аккредитованным представителям компании. Дополнительных затрат по занесению компании в каталог и информационные системы нет.

Только один представитель компании может войти на мероприятие, за аккредитацию двух других сотрудников банка необходимо будет доплатить 8 800 руб.

Есть бесплатные парковочные места для посетителей форума рядом с МВДЦ «Сибирь» в размере 110 мест. Для сотрудников банка будет оплачена платная

парковка, тариф за 1 час – 30 руб., следовательно расходы на стоянку одного автомобиля составляют 630 руб.

Дополнительная электроэнергия на питание приборов и освещение определена организаторами в размере 3 500 руб. за 10 кВт. Телефонная связь сотрудникам банка оплачивается ежемесячно, и рассчитывать сумму затрат за 3 дня не целесообразно. Услуги уборщицы за 2 вечерних смены оцениваются в 1 400 руб., 1 смена – 700 руб.

Длина маршрута от отделения банка на улице Взлетной до МВДЦ «Сибирь» равна 3 км, с учетом затрат на обратный путь общая пройденная длина за 3 дня равна 18 км, на 1 км нужно 1,2 литра бензина, если брать 92 бензин по 46 рублей, то транспортные затраты будут составлять 1 000 руб.

Представители банка будут работать в фирменной одежде, затраты на ее производство не учитываются, так как она выдается каждому сотруднику при устройстве на работу. Необходимо провести обучение персонала, рассказать про стратегию поведения с конкурентами, журналистами, партнерами, действующими и потенциальными клиентами, случайными посетителями.

Расходы на питание для персонала составляют 250 руб. на 1 прием пищи, 2 раза в день, следовательно 3 дня питания на 3 человек будут стоить 4 500 руб.

Таким образом общая стоимость участия в выставке составляет 1 434 300 рублей.

Вторая рекомендация – совершенствование медиа стратегии, так как выявлены следующие проблемные области:

1) по результатам анализа отрасли в России число утечек в финансовом сегменте выросло на 36,5 % с 52 % до 71 % и привело к утечкам 13,4 млн записей пользовательских данных [42];

2) по результатам анкетирования выявлено, что люди стали чаще сталкиваться с кибермошенничеством. Потери от них оцениваются в 9,9 млрд руб.;

3) точкой дифференциации может стать надежность банка и сохранность данных.

Для решения данных проблемных областей необходимо просветить клиентов о возможных способах мошенничества и атак. Первым этапом необходимо проанализировать основные виды мошенничества и атак, составить список.

Векторы атак:

- 1) банкоматы;
- 2) социальная инженерия;
- 3) фишинг;
- 4) вредоносное программное обеспечение (ВПО);
- 5) комбинирование атак.

Для того, чтобы обезопасить своих клиентов от подобных атак банк «Уралсиб» будет повышать уровень культуры информационной безопасности. Пользователям необходимо рассказать про методы защиты от основных видов атак киберпреступников:

- 1) проверяйте источник, получаемых электронных писем, лучше всего переходите на сайт организации через браузер, а не по ссылке из письма. Не переходите по сомнительным ссылкам, проверяйте адресную строку, она должна начинаться с «https://», рядом показывается знак закрытого замка, рисунок 3.9;



Рисунок 3.9 – Защищенный сайт с иконкой закрытого замка.

- 2) не сообщайте данные посторонним лицам из SMS и PUSH-уведомлений, PIN-код карты, контрольные вопросы, любые данные карты;

- 3) не раскрывайте персональные данные: отчество, место и год рождения, данные паспорта;

- 4) осторожнее относитесь к входящим звонкам из «организаций», например банка или страховой компании, положите трубку и перезвоните в организацию, в которой обживаетесь. Не перезванивайте по сомнительным номерам;

5) не предоставляйте доступ и не скачивайте программы на телефон по просьбе незнакомых лиц. Не загружайте программное обеспечение из недостоверных источников;

6) включите уведомления об операциях по карте, установите лимит на траты;

7) не записывайте и не носите с собой пин-код, постарайтесь выучить его, а также не храните данные и фото банковских карт на устройствах или соцсетях;

8) сохраните номер банка в контакты телефона для быстрой связи;

9) в случае кражи, потери банковской карты – необходимо позвонить в банк и заблокировать карту, проверьте последние операции, обратитесь в отделение для выпуска новой карты;

10) в случае кражи денежных средств со счета свяжитесь с банком, опишите ситуацию. Затем необходимо обратиться в полицию, напишите заявление и отправьте талон о принятии заявления в банк;

11) в случае кражи, потери телефона – необходимо позвонить сотовому оператору, чтобы заблокировать SIM-карту, затем позвоните в банк для блокировки банковской карты;

12) усильте безопасность собственного компьютера и телефона, установите антивирус, вовремя обновляйте приложения, операционную систему и веб-браузеры;

13) внимательно относитесь к запрашиваемым доступам мобильных приложений. Ограничьте доступ к микрофону, камере, фотогалерее, геолокации и др., если это не сказывается на работоспособности необходимых функций приложений [43];

14) используйте двухэтапную авторизацию для почты, социальных сетей и др.;

15) используйте сложные и разные пароли для устройств и аккаунтов;

16) проверяйте банкомат на наличие накладок, следов клея на клавишах ввода данных, на считывающем устройстве для карт и др.

На официальном сайте банка в информационном слайдере будет ссылка на советы и правила, обеспечивающие защиту от атак мошенников, рисунок 3.10.

Стоимость создания одной страницы с информацией о правилах и советах отражения атак составляет 6 000 руб.

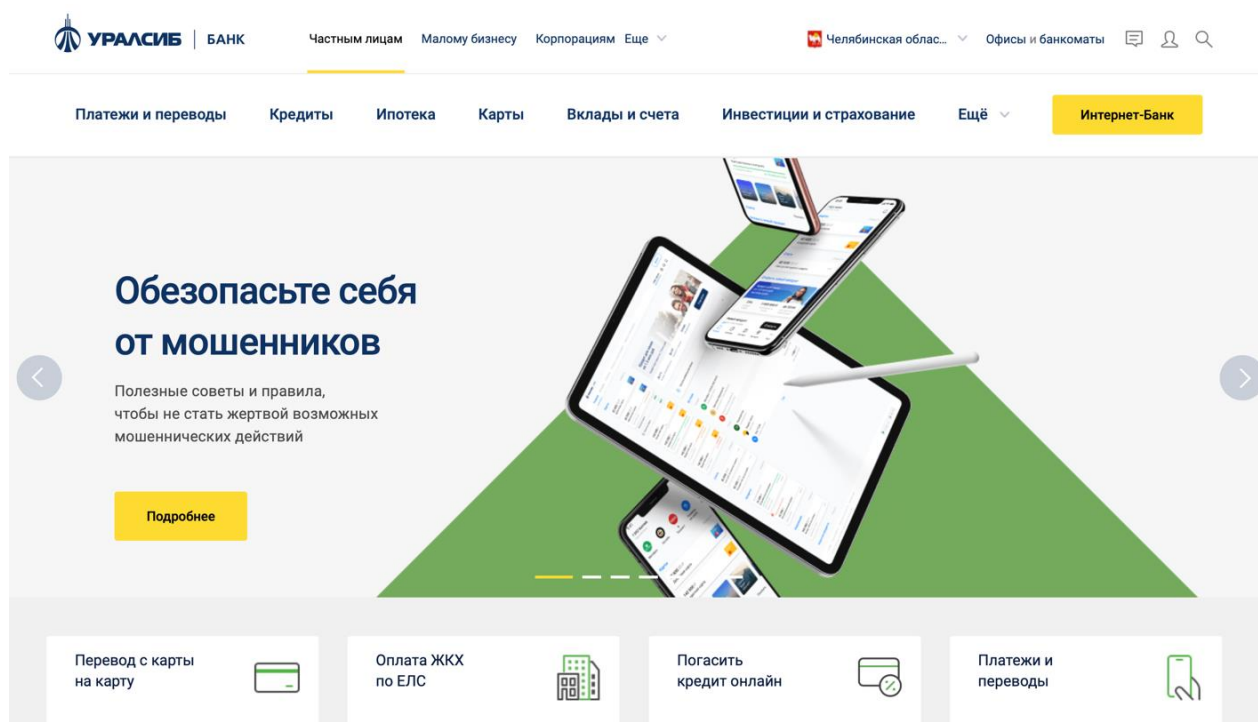


Рисунок 3.10 – Пример страницы с информацией о мошенничестве

Необходимо составить график дат реализации двух мероприятий, они представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Календарный план реализации рекомендации на 2021 год

Мероприятие	Период				
	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь
Реклама вклада на ТВ					
Реклама в журнале «Деловые люди»					
Изготовление корпоративного журнала					
Печать буклетов					
Печать плакатов					
Размещение контекстной рекламы					
Реклама вклада на радио					
Подготовка к форуму					
Участие в форуме					
Создание лендинга					

С начала июня будут проходить рекламная кампания вклада, а затем банк примет участие в форуме, подготовка начнется с сентября. Лендинговая страница будет готова в течение одной недели.

Далее представлена оценка эффективности программы, оптимистичный и пессимистичный вариант. Оптимистичный прогноз представлен в таблице 3.8, где отображены мероприятия, виды затрат на совершенствование медиа стратегии и предполагаемый доход.

Таблица 3.8 – Оценка эффективности рекомендации по совершенствованию медиа стратегии при оптимистичном прогнозе

Мероприятие	Виды затрат, руб.	Доход, руб.	Прибыль, руб.
Совершенствование медиа стратегии	1. реклама вклада «Хорошая пора» – 62 088 448 2. Участие в выставке – 1 434 300	1. доход от рекламы вклада – 405 288 750	Рассчитывается как предполагаемый доход за вычетом совокупных затрат
Итого	63 522 748	403 964 689	340 441 941

Согласно данным с сайта форума предпринимательства Сибири, в 2019 году количество посетителей достигало 10 258 человек, из них 1 640 человек являлись представителями компаний, соответственно 8 618 человек – это количество потенциальных клиентов [44]. Банк планирует получить на стенде 1 723 контакта, это примерно 20 % от общего числа посетителей.

На форуме представители банка будут предлагать открыть счета и оформить бизнес-карту, она пока еще не вошла в обиход столь прочно. Бизнес-карта позволяет оптимизировать бухгалтерию и делает ее более понятной, так как через нее происходит оплата повседневных расходов, например, услуги контрагентов, оплата билетов для командированных, закупка офисной канцелярии и т. п. Есть возможность вносить выручку на расчетный счет самостоятельно и снимать наличные.

Количество привлеченных средств от рекламы вклада можно оценить в размере 11 462 430 000 руб. [45], а количество привлеченных клиентов ожидается в размере

54 583 человек, средняя сумма вклада составляет примерно 210 000 руб. Банк с универсальной лицензией обязан резервировать 4,75 % суммы вкладчика, соответственно, 544 465 425 руб. будет зарезервировано. Максимально возможная сумма для выдачи суд – 10 917 964 575 руб., за счет них банк получает денежные средства назад в увеличенном объеме. Если банк будет выдавать их по ставке 8,7 %, и отдавать по 5 %, то доход можно оценить в размере 403 964 689 руб.

Таким образом прибыль от данной рекомендации составляет 340 441 941 руб., что покрывает затраты. Количество привлеченных предпринимателей увеличится на 1 723 человека, повысится узнаваемость бренда.

С помощью лендинговой страницы можно предупредить о мошеннических действиях примерно 23 850 человек, это 45 % от всех посетителей сайта за месяц (53 000 человек).

Пессимистичный прогноз представлен в таблице 3.9, в ней также как и в оптимистичном прогнозе отображены мероприятия, виды затрат на совершенствование медиа стратегии и предполагаемый доход.

Таблица 3.9 – Оценка эффективности рекомендации по совершенствованию медиа стратегии при пессимистичном прогнозе

Мероприятие	Виды затрат, руб.	Доход, руб.	Прибыль, руб.
Совершенствование медиа стратегии	1. реклама вклада «Хорошая пора» – 62 088 448 2. Участие в выставке – 1 434 300	1. доход от рекламы вклада – 405 288 750	Рассчитывается как предполагаемый доход за вычетом совокупных затрат
Итого	63 522 748	261 618 822	198 096 074

При пессимистичном прогнозе, от общего количества потенциальных клиентов в размере 8 618 человек, банк получить на стенде только 862 контакта, это примерно 10 % от общего числа посетителей.

Количество привлеченных средств от рекламы вклада можно оценить в размере 7 423 390 000 руб., если количество привлеченных клиентов ожидается в размере 43 667 человек и средняя сумма вклада составит примерно 170 000 руб.

Банк с универсальной лицензией обязан резервировать 4,75 % суммы вкладчика, соответственно, 352 611 025 руб. будет зарезервировано. Максимально возможная сумма для выдачи суд – 7 070 778 975 руб., за счет них банк получает денежные средства назад в увеличенном объеме. Если банк будет выдавать их по ставке 8,7 %, и отдавать по 5 %, то доход можно оценить в размере 261 618 822 руб.

Таким образом прибыль от данной рекомендации составляет 198 096 074 руб., что покрывает затраты. Количество привлеченных предпринимателей увеличится на 862 человека, повысится узнаваемость бренда.

С помощью лендинговой страницы можно предупредить о мошеннических действиях примерно 15 900 человек, это 30 % от всех посетителей сайта за месяц (53 000 человек).

Анализируя отрасль и конкурентов банка, можно сказать, что есть тенденция к созданию собственных экосистем, благодаря которым повышается прибыль предприятия, растёт аудитория, и как следствие повышается конкурентоспособность. Результаты внедрения экосистемы на примере СберБанка [46]:

1) СберМаркет – это площадка, на которой можно заказать продукты и их доставят домой. В 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилось количество заказов в 17 раз;

2) оборот товаров увеличился в 2,8 раз в 2020 году у партнера «Ситимобил»;

3) увеличилось количество заказов еды из кафе и ресторанов на 45 % у партнера Delivery Club в 2020 году;

4) в онлайн-кинотеатре ОККО в 2020 году в 4,6 раз увеличилось количество людей, оформивших платную подписку;

5) в конце 2020 года Сбербанк планирует получить выручку 70 млрд рублей из общей выручки компаний экосистемы в 130 млрд рублей. В 2019 году объем полученной выручки составлял 35 млрд рублей из общей выручки компаний экосистемы в 70 млрд рублей. В экосистему было вложено порядка 125 млрд рублей. По прогнозам экосистема должна окупиться через 3 года [47].



Так, для экосистемы банка «Уралсиб» необходимо заключить договора с следующими компаниями:

- 1) заказать еду и другие товары, рестораны: Азбука вкуса, Самокат, delivery club, white rabbit family, ozon;
- 2) перевести деньги или оплатить – WebMoney;
- 3) развлечься: more.tv, white rabbit lab – обучение рецептам , Chef’s table – театр и еда, Aviasales.ru, Spotify, skyeng;
- 4) позаботится о здоровье: аптека от склада;
- 5) купить со скидкой: Уралсиб бонус;
- 6) отправить или получить посылку: sdek;
- 7) купить или продать машину: drom.ru;
- 8) найти работу: городработ.ру;
- 9) учиться: школа Уралсиб.

Разработка экосистемы банка «Уралсиб» требует дополнительных исследований и больших вложений, в настоящий момент у банка нет возможности инвестировать такую сумму, к тому же банк больше нацелен на юридических лиц. По мнению автора, реализация экосистемы в 2021 году нецелесообразна.

### Вывод по разделу 3

На территории России «УРАЛСИБ» популярный банк, у него много точек продаж и банкоматов, большой спектр оказываемых услуг. Цель и миссия банка соответствует текущему экономическому положению. Банк выстраивает отношения с клиентами на принципах долгосрочного партнёрства, взаимной выгоды и безусловного выполнения обязательств. Банк «УРАЛСИБ» является примером эффективного ведения бизнеса в ключевых секторах российского финансового рынка.

Логотип проработан очень хорошо, он узнаваем и имеет четкие элементы, зарегистрирован на территории РФ, ассоциируется с природой.

Банк прошел много преобразований, касающихся организационно-правовой формы, были присоединены банки, последнее слияние было в 2017. На данный момент Людмила Коган является самым крупным акционером банка «УРАЛСИБ». Сейчас банк функционирует стабильно, в сравнении с 2011 годом показывает хорошие финансовые результаты и имеет хорошие рейтинги и прогнозы.

Существующая организационно-правовая форма – ПАО соответствует интересам деятельности банка «УРАЛСИБ», как и в любой организационно-правовой форме существуют свои достоинства и недостатки.

Организационная структура управления предприятия проработана хорошо и полностью соответствует интересам организации. Все отделы знают свои цели и задачи, хорошо используют методы достижения как целей, так и задач. В совокупности работают слажено, отсутствуют повторяющиеся функции.

В целом отраслевой анализ показал, что все силы имеют равнозначную степень влияния.

PEST-анализ показал, что наиболее значимые возможности изменение потребностей клиентов; финансовая образованность и доверие клиентов; политическая система. Эти факторы имеют высокую степень важности. К наименее значимым возможностям можно поддержать государственными значимыми банками. На основе проведенной количественной оценки факторов внешней среды, можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами-угрозами являются: политика ЦБ и доходы населения. Наименее значимыми угрозами являются: курс акций и облигаций; колебания валютного курса.

В целом банку следует наращивать резервы, сохранять финансовую устойчивость, нацелиться на привлечение денежных средств, усилить маркетинг, увеличить долю рынка, рассмотреть возможности диверсификации бизнеса, открытия офисов в Китае и др.

По результатам эффективности рекомендаций можно сделать вывод, что прибыль, по оптимистичным прогнозам, составит 340 441 941 руб., а, по пессимистичным прогнозам, 198 096 074 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Взгляды на сущность конкурентоспособности отличаются, поэтому в научной литературе нет единого подхода к его определению. По результатам проведенного анализа толкований определения, можно выделить 3 подхода:

- 1) конкурентоспособность как деятельность компании, связанная с внешней и внутренней средой;
- 2) конкурентоспособность основана только на производимой продукции;
- 3) конкурентоспособность как сочетание товара и производственной деятельности.

Помимо приведенных подходов, существуют другие научные подходы к определению «конкурентоспособность»: компаративный, ресурсный и системный.

Факторы конкурентоспособности компании можно разделить на внешние и внутренние, они могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние. Выделяют 5 уровней конкурентоспособности: страны, регионов, отраслей, предприятий, товаров.

К способам повышения конкурентоспособности относят: рост объемов реализации продукта, улучшение качества выпускаемого продукта, уменьшение расходов, бенчмаркетинг.

В зависимости от вида предоставления информации выделяют следующие методы оценки конкурентоспособности: матричные, индексные, аналитические, графические и комплексные.

В целом о повышении конкурентоспособности в России заговорили недавно, так как до определенного времени это не имело необходимости. Российские производители перенимают опыт ведущих компаний за рубежом и стараются реализовывать конкурентные стратегии, адаптируя их под отечественные рынки.

В 2021 году сократилось количество банков до 357 (в 2020 году их было 366). В 2020 году возросло количество кредитов на 13,8 % по сравнению с 2019 годом до 63,2 трлн руб., а также из-за пандемии значительно возросла просроченная

задолженность на 16,6 % по сравнению с 2019 и 2018 годом. Выдача кредитов юридическим лицам возросла по сравнению с 2019 и 2018 годом на 14,3 % или на 5,4 трлн рублей, просроченная за должность при этом также выросла на 15,5 %. Вырос средний размер кредитов на покупку потребительских товаров и составил 221,3 тыс. рублей. Чистая прибыль в 2020 снизилась по сравнению с 2019 годом, 1608 млрд руб. против 1715 млрд руб.

С 2016 года по 2019 год банковский сектор находится в стагнации. В 2020 году отрасль в целом растёт, находится в стабильном состоянии. Главными барьерами в отрасли являются: большой масштаб деятельности, законодательные ограничения, высокие издержки на перепозиционирование, дифференцирование продуктов и услуг.

Крупнейшими банками по показателю «доля активов» являются: СберБанк (41 %), ВТБ (20 %), Газпром (9 %). Индекс концентрации в 2020 году незначительно снизился, но это не поменяло ситуацию на рынке. Рынок можно охарактеризовать как сильно концентрированный, так как в 2020 году на 3 компании приходилось 69 % активов банковского сектора. Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана за 2020 год составляет 2200, что подтверждает, что рынок является высококонцентрированным.

Для банковского сектора банки можно разделить по следующим характеристикам: уровень цены услуги или продукта; имидж кредитной организации; качество сервиса; доверие потребителей; информированность; расположение отделений; удобство оплаты (количество банкоматов, наличие приложения для быстрых платежей).

Целевые сегменты банка: Работающие лица, с семьей «Со стажем», с средним доходом; работающие лица, с семьей «Со стажем», с высоким доходом.

На территории России «УРАЛСИБ» популярный банк, у него много точек продаж и банкоматов, большой спектр оказываемых услуг. Цель и миссия банка соответствует текущему экономическому положению. Банк выстраивает отношения с клиентами на принципах долгосрочного партнёрства, взаимной

выгоды и безусловного выполнения обязательств. Банк «УРАЛСИБ» является примером эффективного ведения бизнеса в ключевых секторах российского финансового рынка.

Логотип проработан очень хорошо, он узнаваем и имеет четкие элементы, зарегистрирован на территории РФ, ассоциируется с природой.

Банк прошел много преобразований, касающихся организационно-правовой формы, были присоединены банки, последнее слияние было в 2017. На данный момент Людмила Коган является самым крупным акционером банка «УРАЛСИБ». Сейчас банк функционирует стабильно, в сравнении с 2011 годом показывает хорошие финансовые результаты и имеет хорошие рейтинги и прогнозы.

Существующая организационно-правовая форма – ПАО соответствует интересам деятельности банка «УРАЛСИБ». Организационная структура управления предприятия проработана хорошо и полностью соответствует интересам организации. В совокупности работают слажено, отсутствуют повторяющиеся функции.

В целом отраслевой анализ показал, что все силы имеют равнозначную степень влияния. Исходя из PEST-анализа, можно сделать вывод, что наиболее значимые возможности – изменение потребностей клиентов; финансовая образованность и доверие клиентов; политическая система. К наименее значимым возможностям можно добавить поддержку государственно значимых банков. На основе проведенной количественной оценки факторов внешней среды, можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами-угрозами являются: политика ЦБ и доходы населения. Наименее значимыми угрозами являются: курс акций и облигаций; колебания валютного курса.

В целом банку следует наращивать резервы, сохранять финансовую устойчивость, нацелиться на привлечение денежных средств, усилить маркетинг, увеличить долю рынка, рассмотреть возможности диверсификации бизнеса, открытия офисов в Китае и др.

По результатам эффективности рекомендаций можно сделать вывод, что прибыль, по оптимистичным прогнозам, составит 340 441 941 руб., а, по пессимистичным прогнозам, 198 096 074 руб.

Таким образом, результаты работы могут быть использованы в деятельности ПАО «БАНК УРАЛСИБ». Направлениями дальнейшего развития могут стать анализ эффективности и результативности предложенных мероприятий.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Муравьева, Е.В. Управление конкурентной средой: учебное пособие / Е.В. Муравьева. – Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ», 2016. – 191 с.
- 2 Тлупова, К. Т. Конкурентоспособность предприятия АПК / К. Т. Тлупова, З. М. Хочуева. – Москва: ФГБУ ДПО «Институт развития дополнительного профессионального образования», 2020.
- 3 Интеллектуальный потенциал вузов – на развитие Дальневосточного региона России и стран АТР: Материалы XXI международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых 17–19 апреля 2019 г. : материалы конференции : в 5 томах / под редакцией Т. В. Терентьевой. – Владивосток: ВГУЭС, 2019 – Том 2 – 2019. – 372 с.
- 4 Международная конкурентоспособность реального сектора экономики Беларуси : монография / А. Е. Дайнеко, А. В. Данильченко, С. В. Глубокий и др. – Минск: БНТУ, 2020. – 228 с.
- 5 Панько, Ю. В. Экономические системы и их конкурентоспособность : учебно-методическое пособие / Ю. В. Панько. – Москва: РУТ (МИИТ), 2018. – 279 с.
- 6 Молодчик, М. А. Организационно-мотивационные механизмы управления знаниями: теория и практика российских компаний : монография / М. А. Молодчик. – Пермь: ПНИПУ, 2017. – 219 с.
- 7 Болдырева, Н. П. Теория оценки конкурентоспособности : учебное пособие / Н. П. Болдырева, Н. В. Болдырева. – 2-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2019. – 146 с.
- 8 Шпалтаков, В. П. Экономика и управление в транспортной системе : учебное пособие / В. П. Шпалтаков. – Омск: ОмГУПС, 2020. – 134 с.
- 9 Управление конкурентоспособностью инжиниринговых организаций : монография / К. Ю. Боева, Т. С. Сеницына, А. Д. Мурзин, А. В. Темирканова. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2018. – 105 с.

10 Юсупова, А.С. Содержание конкурентоспособности предприятия при развитии рыночных отношений / А.С. Юсупова // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. – 2018. – № 4.

11 Куценко, Е. В. Повышение конкурентоспособности гостиничных предприятий: организация и методика : монография / Е. В. Куценко. – Донецк: ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2019. – 195 с.

12 Борщева, А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 1 (9).

13 Банковский сектор в 2020 году. – <https://www.banki.ru/news/research/?id=10943188>.

14 О развитии банковского сектора Российской Федерации в марте 2021 года. – [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32227/razv\\_bs\\_21\\_03.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32227/razv_bs_21_03.pdf).

15 Результаты банковского сектора за 1 квартал 2021. – [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32231/presentation\\_20210426.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32231/presentation_20210426.pdf).

16 Банковский сектор стагнирует четвертый год. – <https://www.vedomosti.ru/finance/blogs/2020/01/28/821652-bankovskii-stagniruet-chetvertii>.

17 Рахлис, Т. П. Оценка конкурентоспособности коммерческих организаций банковской сферы в экономике региона (в условиях Челябинской области) / Т. П. Рахлис, Н. В. Скворцова, В. А. Хейнонен // Корпоративная экономика. – 2018. – № 3(15).

18 Доля убыточных российских банков за I квартал 2020 года выросла. – <https://www.finanz.ru/novosti/aktsii/dolya-ubytochnykh-rossiyskikh-bankov-za-i-kvartal-2020-goda-vyroslo-s-16percent-do-28percent-abr-1029309175>.

19 Рейтинг банков по объему депозитов. – [http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banki\\_06\\_01\\_21.pdf](http://vid1.rian.ru/ig/ratings/banki_06_01_21.pdf).

20 Мониторинг социально-экономического положения и социального самочувствия населения. Апрель 2021 / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 32 с.



21 Росстат отчитался о реальных располагаемых доходах россиян. – <https://www.rbc.ru/economics/29/04/2021/608abee49a79476629102b9b>.

22 Голубев, С. С. Современные технологии банковского бизнеса / С. С. Голубев. – Saarbrücken: LAP LAMBERT, 2017. – 229 с.

23 Обзор банковского сектора России и рейтинг банков по размеру активной клиентской базы. – <https://drive.google.com/file/d/11DYLPKS9bxzot8ASiC1SL9FJ0cWPGG1G/view>.

24 Основная информация о банке. – <https://www.uralsib.ru/company/>.

25 Кредитные рейтинги. – <https://www.banki.ru/banks/bank/uralsib/>.

26 Список лучших банков мира от Forbes. – <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10944887>.

27 Тишина, В. Н. Банковский маркетинг – его сущность, задачи и стратегии / В. Н. Тишина, Е. В. Меньшикова // Развитие и актуальные вопросы современной науки. – 2018. – № 5(12).

28 Усова, Н. В. Продвижение в маркетинге : Учебное пособие / Н. В. Усова, М. П. Логинов, И. В. Разорвин. – Екатеринбург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2018. – 56 с.

29 Старкова, Н. О. Коммуникации на банковском рынке / Н. О. Старкова, Я. А. Косторная // Бюллетень науки и практики. – 2017. – № 3(16).

30 Тарасова, Т.Ю. Специфические особенности банковского продукта и услуги / Т.Ю. Тарасова, Т.Н. Флигинских // Экономика. Информатика. –2017. – №2 (251).

31 Лисина, Ю. А. Качество банковских продуктов и услуг и способы их оценки / Ю. А. Лисина // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2017. – № 2(18).

32 Белобородова, А.Л. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности /А.Л. Белобородова, Н.С. Шарафутдинова. – Казан: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 233 с.

33 Уровень лояльности россиян к банкам приблизился к нулю. – <https://www.rbc.ru/finances/21/10/2020/5f8eb1a09a79470ff95a00f1>.

34 Влияние процентных ставок на кредитование, сбережения, инвестиции и потребление. – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_336745/fdc0120342f76074bd432322d21b146934ce2218/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_336745/fdc0120342f76074bd432322d21b146934ce2218/).

35 Коржова, Е.А. Маркетинг в банковской сфере и его роль в укреплении доверия к банковской системе / Е.А. Коржова, Н.Э. Соколинская // Финансовые рынки и банки. –2018. – №2.

36 Реклама на первом канале. – <https://www.tvreclama.ru/advert/reclamaontv/moscow/pervuyu-kanal-russia/>.

37 Издание деловые люди. – <http://delludi.advera.ru>.

38 Печать буклетов. – <http://verge.ru/catalog/reklamnaya-poligrafiya/buklety/>.

39 Печать плакатов. – <http://verge.ru/catalog/reklamnaya-poligrafiya/plakaty/>.

40 Прогноз бюджета контекстной рекламы. – <https://sales-generator.ru/blog/prognoz-byudzheta-kontekstnoy-reklamy/>.

41 Реклама на «Русском радио». – [https://ministar.ru/russkoe\\_radio/](https://ministar.ru/russkoe_radio/).

42 Утечки данных из банков России. – <https://www.tadviser.ru/>.

43 Безопасность в интернете. – <https://www.tadviser.ru/>.

44 Форум предпринимательства Сибири. – <https://www.krasfair.ru/events/business/totals/2019/>.

45 Стоимость привлечения вкладов. – <https://www.it-agency.ru/services/bank/deposits/>.

46 Цифровая экосистема Сбера. – <https://www.sberbank.com/ru/eco>.

47 Экосистема сбербанка. – <https://www.tadviser.ru/>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для опроса потребителей ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Таблица А.1 – Анкета для опроса потребителей ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

1. Сталкивались ли Вы или ваши близкие/знакомые с банковским мошенничеством?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Да, я сталкивался, меня обманули</li> <li>- Да, я сталкивался, меня не смогли обмануть</li> <li>- Да, сталкивались близкие/знакомые люди</li> <li>- Нет</li> <li>- Затрудняюсь ответить</li> </ul>
2. Знаете ли Вы банк «Уралсиб»?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Да</li> <li>- Нет</li> <li>- Затрудняюсь ответить</li> </ul>
3. Что для Вас наиболее важно в банке?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Безопасность данных</li> <li>- Доступность услуги</li> <li>- Низкие ставки</li> <li>- Сервисное обслуживание</li> <li>- Широкая сеть отделений и банкоматов</li> <li>- Другое</li> </ul>
4. Какими услугами вы планируете воспользоваться?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вклады</li> <li>- Кредиты</li> <li>- Кредитные карты</li> <li>- Дебетовые карты</li> <li>- Брокерские услуги</li> <li>- Ипотечное кредитование</li> <li>- Автокредитование</li> <li>- Другое</li> </ul>
5. Нравится ли Вам обслуживание банка?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Да</li> <li>- Нет</li> <li>- Затрудняюсь ответить</li> </ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Паспорт проекта

Таблица Б.1 – Паспорт проекта

Название проекта	Разработка стратегии повышения конкурентоспособности банка «Уралсиб».
Актуальность темы	В условиях рыночной экономики важно иметь конкурентные преимущества. Например, для сферы банковских услуг, преимуществом будет качественное обслуживание клиентов, размер ставок, расположение офисов, имидж и другие факторы. Помимо высокой конкуренции, отрасль жестко регулируется Центральным Банком, различными законами и правилами. С каждым годом уходят все больше игроков, даже крупные банки, поэтому важно не только соблюдать постановления ЦБ, но и совершенствовать сервис, увеличивать лояльность клиентов и узнаваемость бренда, повышать квалификацию сотрудников и пр. Сейчас банк занимает 0,5 % рынка, с помощью мероприятий, приведенных ниже, можно увеличить его долю рынка и прибыль.
Объект	Банк «Уралсиб»
Предмет	Маркетинговые исследования
Используемые методы исследования	Анализ, синтез, дедукция, индукция, конкретизация, логика.
<b>Краткое описание проекта</b>	
Цель проекта	Увеличение прибыли, привлечение новых клиентов, повышение культуры информационной безопасности
Задачи проекта	1. Определить цель проекта
	2. Выделить виды анализов, являющихся основанием для реализации рекомендаций
	3. Разработать пошаговую детализацию рекомендаций
	4. Определить бюджет мероприятий
	5. Оценить эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности
Основание для реализации проекта, в том числе виды проведенного анализа	1. Комплекс маркетинга
	2. Анкетирование
	3. Отраслевой анализ
	4. Общая характеристика компании
	5. Анализ конкурентов
	6. SWOT
	7. PEST
	8. 5 сил Портера
1. Выявленная проблемная область с указанием вида анализа, на основании которого она установлена	Низкая маркетинговая активность – комплекс маркетинга, низкая узнаваемость бренда (анкетирование); руководство банка сказало, что сейчас финансирование маркетинга банка снизилось (общая характеристика компании); усиление конкуренции со стороны крупных игроков (PEST), снижение уровня лояльности к банкам (отраслевой анализ).
Рекомендация	Совершенствование медиа стратегии

Окончание таблицы Б.1

Пошаговая детализация рекомендации	<p>1. Рекламная кампания вклада</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на ТВ</li> <li>- реклама в сми</li> <li>- изготовление корпоративного журнала</li> <li>- печать буклетов</li> <li>- контекстная реклама</li> <li>- реклама на радио</li> </ul> <p>2. Участие в форуме</p>
Промежуточные результаты рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество привлеченных клиентов (шт)</li> <li>- сумма привлеченных средств (руб.)</li> <li>- прибыль (руб)</li> </ul>
2. Выявленная проблемная область с указанием вида анализа, на основании которого она установлена	Частая утечка данных (Анализ отрасли), люди часто сталкиваются с мошенничеством (анкетирование), точкой дифференциации может стать надежность банка и сохранность данных (позиционирование).
Рекомендация	Повышение культуры информационной безопасности
Пошаговая детализация рекомендации	<p>1. Анализ видов мошенничества</p> <p>2. Формирование статьи «Как защитить свои данные и денежные средства от мошенников?»</p> <p>3. Создание лендинга</p>
Промежуточные результаты рекомендации	Повышение количества грамотных людей в области информационной безопасности (шт)
Итоговый результат проекта	Увеличение числа потребителей, увеличение прибыли банка повышение культуры информационной безопасности



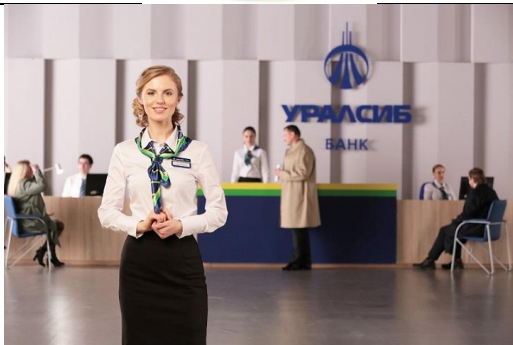

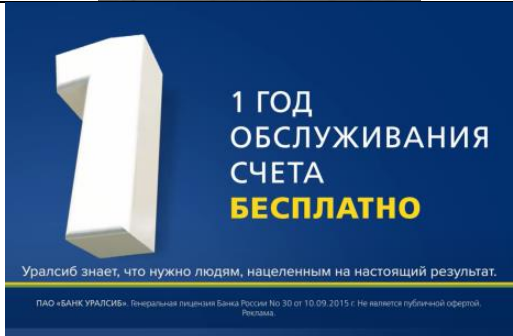
## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Раскадровка рекламного ролика



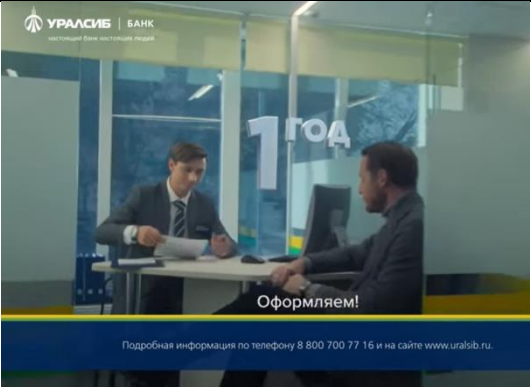
Таблица В.1 – Раскадровка рекламного ролика

Действие	Кадр	Звук
<p>Нервный мужчина сидит с банкой</p>		<p>Страшным голосом произносят: инфляция, низкие ставки и т.д.</p>
<p>Метаются тени</p>		
<p>Подходит тень</p>		<p>Тревожная музыка</p>
<p>При лучшем освещении появляется сотрудница банка в темном плаще</p>		<p>Хорошая музыка (вдохновляющая)</p>

Продолжение таблицы В.1

<p>Сотрудница заинтересованно смотрит на испуганного человека</p>		<p>Произносится задумчивое «Хм»</p>
<p>Кадр приближается к банке в руках</p>		<p>Говорит: «А, дело в банке!»</p>
<p>Сотрудник банка смотрит в камеру, рушит 4 стену, говорит фразу</p>		<p>Все еще не доверяете банкам? Мы понимаем ваши сомнения, ведь дело в банке</p>
<p>Крупным планом показывают отделение банка</p>		<p>Воодушевляющая музыка</p>
<p>Идет озвучка, показываются проценты, условия сделки</p>		<p>Надежный банк «Уралиб» предлагает вам оформить вклад «хорошая пора» с выгодными процентами</p>

Окончание таблицы В.1

<p>Сотрудник банка дает «руку помощи», мужчина встает</p>		<p>Воодушевляющая музыка</p>
<p>Мужчина улыбается и говорит фразу</p>		<p>Действительно хорошая пора!</p>
<p>Они оказываются в отделении банка и оформляют вклад</p>		<p>«Оформляем»</p>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Текст пресс-релиза для банка «Уралсиб»

# **Банк «Уралсиб» представит новые продукты на межрегиональном форуме предпринимательства в Красноярске**

Банк «Уралсиб» представит новые продукты на межрегиональном форуме «Предпринимательства Сибири 2021», который пройдет с 14 по 16 октября в Красноярске в международном выставочно-деловом центре «Сибирь».

В их числе новый расчетный счет для бизнеса с четырьмя разными тарифами, а также новая бизнес-карта, с возможностью выпуска в виртуальном формате в рублях, долларах или евро и с высоким кэшбэком до 7 %

Помимо новых продуктов банк продемонстрирует уже известные услуги, например лизинговые программы приобретения грузового и легкового транспорта, спецтехники и оборудования, а также кредиты «Бизнес-Цель», «Бизнес-Инвест», «Бизнес-Оборот», «Бизнес-Овердрафт», «Бизнес-Фермер», депозиты «Классический», «Управляемый» и др.

Предпринимателей познакомят с университетом бизнеса банка «Уралсиб», где рассмотрят такие вопросы как: основные ошибки начинающего предпринимателя; клиентский сервис; стратегия работы в мессенджерах; имидж руководителя в общественных выступлениях.

Приятным бонусом при открытии счета для новых клиентов банка станет бесплатная онлайн бухгалтерия. Получить подарок смогут и индивидуальные предприниматели, и юридические лица. Партнер банка «Фирма 1С» предоставит промокод на продукт «Онлайн бухгалтерия 1С:БизнесСтарт» на 6 или 12 месяцев в зависимости от выбранного срока пакета расчетно-кассового обслуживания.

**Алексей Сазонов, региональный руководитель банка Красноярской области:**

«Банк продолжает разрабатывать новые продукты, максимально соответствующие потребностям наших клиентов. Мы не останавливаемся в развитии своих продуктов и внедряем лучшие рыночные практики, делая клиентский путь предпринимателя все более простым и понятным. Новая бизнес-карта – еще один шаг навстречу нашим клиентам», – комментирует Алексей Сазонов, региональный руководитель банков Красноярской области.

Банк «Уралсиб» входит в топ-15 лучших банков России по данным исследованиям Forbes, и является крупнейшим универсальным банком с широкой интегрированной региональной сетью продаж. Он предоставляет большое количество различных финансовых продуктов и услуг не только корпоративному и малому бизнесу, но и частными клиентам.

Подробную информацию и полные условия по продуктам и услугам можно получить в ближайших отделениях банка УРАЛСИБ, по телефону 8-800-250-57-57 или на сайте банка в интернете ([www.uralsib.ru](http://www.uralsib.ru)).