

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиМ  
Т.Б. Коняхина  
подпись    инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Оценка конкурентоспособности банка и пути ее повышения на региональном  
тема

рынке банковских услуг на примере ООО «ХКФ Банк»

Руководитель

\_\_\_\_\_

подпись, дата

к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_

должность, ученая степень

Е.Л. Прокопьева

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Е.Ю. Канзычакова

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Оценка конкурентоспособности банка и пути ее повышения на региональном рынке банковских услуг на примере ООО «ХКФ Банк».

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

### ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

#### в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы является «Оценка конкурентоспособности банка и пути ее повышения на региональном рынке банковских услуг на примере ООО «ХКФ Банк».

Работа выполнена на \_\_ страницах, содержит 6 иллюстраций, 12 таблиц, 8 приложений, 35 источников и 2 графические диаграммы.

Ключевые слова: конкурентоспособность, банк, конкурентные позиции, разработка мероприятий, банковские услуги, экономическая эффективность, конкурентные преимущества, финансовая устойчивость.

Автор работы (номер группы) 3-75Э

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Канзычакова  
подпись      инициалы, фамилия

Руководитель работы

\_\_\_\_\_ Е.Л. Прокопьева  
подпись      инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2020

Целью работы является анализ деятельности организации ООО "ХКФ Банк" и разработка рекомендаций по повышению ее конкурентоспособности.

Задачи:

- Исследовать теоретические основы конкуренции на рынке банковских услуг;
- Изучить основные критерии и факторы, влияющие на конкурентоспособность;
- Провести экономический анализ деятельности организации, а так же выявить преимущества и недостатки существующих методов оценки конкурентоспособности кредитной организации;
- Оценить конкурентоспособность банковских услуг, предоставляемых ООО «ХКФ Банк»;
- Рассмотреть факторы, влияющие на конкурентоспособность банковских услуг;
- Разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Актуальность выбранной темы данной выпускной квалификационной работы обосновывается необходимостью эффективного применения инструментов конкурентоспособности, так как в условиях современной конкуренции, рынок быстро насыщается услугами, предоставляемыми коммерческими банками.

# SUMMARY

## GRADUATION THESIS

### Bachelor's thesis

The theme of the thesis is «Competitive Bank Performance and Regional Banking Market Development: Home Credit and Finance Bank, LLC».

The graduation thesis comprises \_\_\_\_ pages, 6 figure, 12 charts, 8 appendices, 35 reference items, 2 graphs.

Keywords: competitive performance, bank, competitive position, development of measures, banking services, economic efficiency, competitive advantages, financial stability.

Author of research (Z-75E)

\_\_\_\_\_

signature

E.U. Kanzychakova

full name

Academic supervisor

\_\_\_\_\_

signature

E.L. Prokopyeva

full name

English language supervisor

\_\_\_\_\_

signature

N.V. Chezybaeva

full name

Graduation paper presentation date – 2020

The purpose of the thesis is to analyze the activity of the company of «HCF Bank», LLC and to develop recommendations to increase its competitive performance.

Objectives:

- to study theoretical issues on the competition in the banking services market;
- to study main criteria and factors affecting competitive performance;
- to conduct an economic analysis of the organization, as well as to identify the advantages and disadvantages of existing methods for assessing the competitive performance of a credit institution;
- to assess the competitive performance of banking services provided by the company of «HCF Bank», LLC;
- to consider factors affecting the competitive performance of banking services;
- to develop measures aimed at increasing the competitive performance of «Home Credit and Finance Bank», LLC.

The relevance of the theme of the research: the need for effective use of competitive tools, since the market is quickly overwhelmed with services provided by commercial banks under the conditions of present competition.



Студенту Канзычаковой Екатерине Юрьевне

фамилия, имя, отчество

Группа 3-75Э Направление (специальность) 38.03.01 Экономика

код наименование

Тема выпускной квалификационной работы: «Оценка конкурентоспособности банка и пути ее повышения на региональном рынке банковских услуг на примере ООО «ХКФ Банк».

Утверждена приказом по институту № 247 от 27.04.2020 г.

Руководитель ВКР Е.Л. Прокопьева к.э.н , доцент кафедры «Экономики и Менеджмента»

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР: Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, интернет источники.

Перечень разделов ВКР:

Теоретическая часть 1 Теоретические основы конкурентоспособности организации.

Аналитическая часть 2 Анализ деятельности ООО «ХКФ Банк».

Проектная часть 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ХКФ Банк».

Перечень графического материала слайдов:

1 слайд:

2 слайд:

3 слайд:

4 слайд:

5 слайд:

6 слайд:

7 слайд:

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

Подпись

Е.Л. Прокопьева

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Подпись

Е.Ю. Канзычакова

инициалы и фамилия

« 23 » апреля 2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ .....	5
ВВЕДЕНИЕ .....	6
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ .....	9
1.1 Сущность и классификация банковских услуг .....	9
1.2 Сущность и факторы конкурентоспособности на рынке банковских услуг .....	12
1.3 Оценка конкурентоспособности в банковской сфере и методы ее повышения .....	17
АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ХКФ БАНК» .....	26
2.1 Характеристика и структура ООО «ХКФ Банк» .....	26
2.2 Экономический анализ деятельности ООО «ХКФ Банк» .....	28
2.3 Оценка конкурентных позиций ООО «ХКФ Банк» на региональном рынке .....	39
ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ХКФ Банк» НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ .....	45
3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности банковских услуг ООО «ХКФ банк» .....	46
3.2 Сервисное обслуживание как фактор повышения конкурентоспособности ООО «ХКФ Банк» .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Банковская система – это одна из важнейших и неотъемлемых структур рыночной экономики. На сегодняшний день банковская система предоставляет многообразные услуги своим потребителям от расчетно-кассовых операций до новейших форм кредитных, денежных инструментов, которые используются банковскими структурами, например, такие как факторинг, лизинг.

Важнейшим фактором в рыночной экономике является конкуренция. Конкуренция — это экономическое состязание фирм, предлагающих одинаковые услуги на рынке за привлечение большего числа клиентов и получение благодаря этому максимальной выгоды.

С конкуренцией тесно связано понятие конкурентоспособность. Конкурентоспособность представляет собой способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в условиях конкурентной борьбы. Высокая конкурентоспособность организации является гарантией получения высокой прибыли в рыночных условиях.

В настоящее время конкуренция затронула всех без исключения, в том числе и участников финансового рынка. В условиях растущей конкуренции, банки вынуждены всё больше средств и усилий направлять на совершенствование своей деятельности, а так же на повышение эффективности и использования всех своих ресурсов при одновременном повышении качества своих услуг.

Перед кредитными организациями появилась задача своевременной разработки мероприятий по повышению своей конкурентоспособности. Чтобы выжить, кредитные организации начинают изучать рынок, собирать информацию, проводить анализ, разрабатывать дальнейшие стратегии по повышению конкурентоспособности. Для них обеспечение конкурентоспособности становится буквально главной стратегической задачей.

Исходя из выше сказанного, актуальность выбранной темы данной выпускной квалификационной работы обосновывается необходимостью эффек-

тивного применения инструментов конкурентоспособности, так как в условиях современной конкуренции, рынок быстро насыщается услугами, предоставляемых коммерческими банками.

ООО «ХКФ Банк» недостаточно активно внедряет новые, востребованные клиентами банковские продукты, что снижает его конкурентоспособность на региональном рынке банковских услуг. Конкуренция на рынке банковских услуг влияет на качественные и количественные характеристики банковского обслуживания. Реализация мероприятий и предложений, направленных на повышение конкурентоспособности, может способствовать упрочнению конкурентных позиций ООО «ХКФ Банк» на региональном рынке банковских услуг.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности и разработка мероприятий повышения конкурентоспособности на примере общества с ограниченной ответственностью «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Для решения поставленной цели, необходимо изучить и решить следующие основные задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты и методы совершенствования конкурентоспособности организации;
2. Исследовать теоретические основы конкуренции на рынке банковских услуг;
3. Изучить основные критерии и факторы, влияющие на конкурентоспособность;
4. Провести экономический анализ деятельности организации, а так же выявить преимущества и недостатки существующих методов оценки конкурентоспособности кредитной организации;
5. Оценить конкурентоспособность банковских услуг, предоставляемых ООО «ХКФ Банк»;
6. Рассмотреть факторы, влияющие на конкурентоспособность банковских услуг;

7. Разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Объект исследования – ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Предметом исследования является конкурентоспособность ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Основным направлением деятельности банка является предоставление конкурентоспособных продуктов и финансовых услуг в сфере банковских услуг. Банк предоставляет свои услуги в 80 регионах Российской Федерации, находится в тесных отношениях с партнерами федерального и регионального уровня.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

## 1.1 Сущность и классификация банковских услуг

Одной из основных качественных характеристик, определяющих конкурентоспособность коммерческого банка, а также его эффективное развитие, является реальные и потенциальные услуги, которые банк может предложить клиенту.

Банк – это кредитная организация, основной задачей которой является именно кредитование, а также банк имеет право осуществлять в совокупности различные банковские операции. Итогом деятельности любого банка является банковская услуга - операция, оказываемая по поручению клиента за определенную плату.

Банковские услуги разнообразны, их насчитывается несколько сотен, и в условиях конкуренции, их количество только растет. Классификация банковских услуг коммерческих организаций достаточно сложна, в основу классификации банковских услуг могут быть положены как признаки, которые характерны для всего класса, так и отличительные свойства, а может так же выражаться в перечне банковских услуг, который принимается на этапе формирования банка.

Чаще всего приводится следующая классификация банковских услуг, которая условно делится на три группы [10]:

1) пассивные операции - привлечение средств на депозиты и вклады, а также в качестве займа, привлечение средств путем выпуска ценных бумаг и размещения паев, и др.;

2) активные операции – включают в себя основные банковские услуги и операции, которые чаще всего отражены в активах баланса, например, ссудные, кассовые, валютные, инвестиционные, и др.;

3) активно-пассивные – в данную группу входят юридические, посред-

нические, комиссионные и другие дополнительные услуги, оказываемые клиенту.

На современном этапе развития те или иные услуги, рассмотренные выше, не предоставляются в чистом виде. Отдельные виды услуг, объединяющиеся в какой-либо области или в пределах определенной сферы деятельности, образуют комплекс или пакет услуг, который продают в качестве банковских продуктов.

Из вышеизложенного, по признаку сложности оказываемых услуг, можно рассмотреть следующую классификацию банковских услуг [10]:

1. Банковская операция и банковская услуга;
2. Основной банковский продукт и текущий банковский продукт;
3. Расширенный банковский продукт – формируется из текущих продуктов и услуг, которые направлены на удержание и повторное привлечение клиента путем повышения качества финансово-кредитных отношений, то есть индивидуального подхода к клиенту.

В связи с расширением спектра банковских продуктов, банк также расширяет возможности соприкосновения банковских услуг с различными сферами деятельности, в результате чего повышает свою конкурентоспособность и снижает возможные риски. Расширенные банковские продукты могут вообще не приносить доход, но в то же время они создают качество банковских услуг и формируют отношение к банку, способствуют становлению доверительных отношений с клиентом.

О. И. Лаврушин<sup>1</sup> приводит другую классификацию банковских продуктов, в основе которой лежит признак направленности деятельности кредитной организации:

- 1) традиционные – к ним относятся наиболее распространенные и наиболее востребованные услуги банка такие как кредит, депозит, расчетные операции и др.;

---

<sup>1</sup> О. И. Лаврушин – Лаврушин Олег Иванович, советский и российский ученый, профессор, доктор экономических наук.

2) дополнительные – сопровождают процесс предоставления традиционных услуг. Такие услуги включают в себя сбор, перевозку документов и ценностей, расчет и управление рисками;

3) нетрадиционные – в эту группу входят лизинговые продукты, выдача гарантий, консультационные и информационные продукты и др.

На основании всего вышесказанного, можно классифицировать банковские услуги по удовлетворению потребностей клиента [10]:

1. прямые услуги – это услуги, которые удовлетворяют очевидные потребности клиента, к ним относятся платежные, коммерческие, инвестиционные;

2. косвенные (связанные, сопутствующие) услуги – это услуги, которые удовлетворяют скрытые, неявные потребности, что делает более удобными предоставление прямых услуг без получения дополнительной прибыли клиентом. Эти услуги включают в себя консультационные и телефонные услуги, выпуск пластиковых карт и др.;

3. дополнительные услуги – это услуги, которые удовлетворяют и потребности клиента и приносят дополнительный доход или снижают издержки при потреблении прямых услуг, например ИТ-услуги, партнерство и др.;

4. специальные услуги – предполагается специализированный охват клиентов, к ним относятся управление рисками, коллекторские услуги, управление активами и др.

Сущность любой классификации заключается в том, что клиент связывается с банком для решения своих вопросов в виде пользования услугой. Только тогда он сосредоточится на параметрах банковского продукта. Банковская операция воспринимается клиентом либо как дополнительный элемент банковского продукта, либо как процесс предоставления услуги. В связи с этим, чтобы повысить конкурентоспособность и улучшить основные банковские продукты и услуги, необходимо улучшать или расширять оставшиеся уровни банковского продукта, которые направлены на удержание и повторное привлечение клиента путем улучшения второго и третьего уровней.

Рассматривая спектр предоставляемых услуг, можно отметить зависимость их ассортимента от размера его собственного капитала, активов и пассивов. Любая классификация банковских услуг будет недостаточно полной, поскольку невозможно учесть все особенности банковских услуг из-за постоянного развития банковского сектора. Предоставляя ту или иную услугу, банк в первую очередь преследует цель получения выгод для себя, при этом полностью удовлетворяя потребности клиента.

Исходя из вышеизложенного, сущность банковских услуг заключается в движении денежных средств, осуществляемом в различных качествах и формах, поскольку основной целью банковской организации является извлечение максимальной прибыли. Но для получения максимальной прибыли каждая кредитная организация должна быть конкурентоспособной, чтобы обеспечить себе прочные конкурентные позиции на рынке банковских услуг.

## **1.2 Сущность и факторы конкурентоспособности на рынке банковских услуг**

Обеспечение конкурентоспособности – это одна из основных задач любой организации на любом рынке, так как существует большое количество организаций, предоставляющих аналогичные услуги, соответственно между организациями возникает конкуренция.

Конкуренция между банками напрямую зависит от эффективности их деятельности, она заставляет банки проводить активную политику по развитию и упрочнению на рынке услуг, а также постоянно развивать и модифицировать спектр банковских услуг, улучшать качество оказываемых услуг, что повышает эффективность и перераспределяет экономические ресурсы.

Конкурентоспособность банка рассматривается как возможность эффективной экономической деятельности и ее выгодного практического внедрения на конкурентном рынке. Предполагается, что в этом аспекте конкурентоспособность банка напрямую связана с эффективностью деятельности коммерче-

ского банка. Её не следует рассматривать исключительно с точки зрения конкурентоспособности продуктов и услуг банка, поскольку на конкурентоспособность влияет ещё множество факторов, такие как маркетинг, финансовая политика, управление и прочее.

Конкурентоспособность банка должна рассматриваться как с точки зрения эффективности его работы, так и других показателей, таких как прибыльность, ликвидность, надежность, размер банковской сети, темпы роста, имидж банка и его инновационные услуги. Конкурентоспособность банка зависит от факторов, влияющих на нее, как внешних, так и внутренних. Соответственно, для эффективного управления конкурентоспособностью необходимо выявить факторы.

Деятельность финансовых организаций специфична, и, соответственно, для них необходимо сформировать факторы, влияющих на конкурентоспособность.

Факторы конкурентоспособности банка [15] подразделяются в зависимости от возможности влиять, а именно на внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы включают в себя:

- Финансовые ресурсы;
- Персонал;
- Деловые процессы;
- Инновации и технологии;
- Клиентская база;
- Отношения с органами власти.

Внешние факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность банка:

1. Существующие конкуренты являются одним из наиболее важных внешних факторов конкурентоспособности. На рынке банковских услуг разделяют три уровня борьбы между конкурентами, которые представлены на рисунке 1.1.

1 уровень	Здесь основная конкурентная борьба, это конкуренция между коммерческими универсальными и специализированными банками;
2 уровень	Конкуренция со стороны небанковских финансовых организаций, а именно инвестиционных фондов, лизинговых организаций, пенсионных фондов, кредитных союзов и т.д.;
3 уровень	Конкуренция со стороны нефинансовых организаций, которые могут предложить хоть и ограниченное количество услуг, но могут стать серьезными конкурентами по конкретному виду услуг, а именно торговые дома, почта и т.д.

Рисунок 1.1 – Уровни конкурентной борьбы коммерческого банка [15].

2. Новые конкуренты являются не менее важным фактором, определяющий конкурентный климат и требования к конкурентоспособности, а именно появление новых конкурентов, которая присутствует в любой отрасли, включая и банковскую. Конкуренты могут быть определены по соотношению «товар-потребитель», рисунок 1.2.

Товары	Разные	Косвенные конкуренты (организации, предлагающие разные товары на одном рынке тем же покупателям.)	Потенциальные конкуренты (организации, предлагающие разные товары на разных рынках и разным покупателям.)
	Одинаковые	Прямые конкуренты (организации, предлагающие аналогичные товары на одном рынке тем же покупателям.)	Товарные конкуренты (организации, предлагающие аналогичные товары на разных рынках и разным покупателям.)

Рисунок 1.2 – Виды конкурентов [15].

3. Входные барьеры могут ограничивать количество участников рынка, а также снижать вероятность появления новых участников. На рынке банковских услуг выделяют следующие входные барьеры:

- Ограниченный доступ к финансовым ресурсам;
- Правовые ограничения на деятельность;
- Количество действующих крупных игроков;
- Высокая дифференциация услуг;
- Высокие затраты на привлечение потребителей;
- Высокий риск.

4. Заменители банковских услуг – они ограничивают возможности получения прибыли в каждой конкретной отрасли, устанавливая уровень цен, которые компании могут запрашивать, не снижая при этом свою норму прибыли. К ним относятся товарный и бюджетный кредиты.

5. Потребители – они могут напрямую влиять на конкуренцию на рынке банковских услуг. Потребители делятся на две группы:

- Розничные клиенты (физические лица);
- Бизнес (юридические лица, индивидуальные предприниматели и лица, занимающиеся частной практикой).

6. Поставщики ресурсов - ресурсы, которые необходимы банку для успешной работы, их можно разделить на следующие группы, представленные на рисунке 1.3.

Поставщики ресурсов				
Финансовые ресурсы	Информационные ресурсы	Трудовые ресурсы	Технологические ресурсы	Материальные ресурсы
1. центральный банк	1. внутренние источники (персонал)	1. биржа труда	1. специализированные фирмы	1. оргтехника
2. клиенты банка	2. внешние (СМИ, потребители, государство, интернет)	2. учебные заведения	2. сотрудники IT-отдела	2. канцелярия и т.д.
3. иные финансовые организации		3. люди		

Рисунок 1.3 – Поставщики ресурсов

Таким образом, конкурентоспособность - это движущая сила качествен-

ного улучшения и повышения банковских услуг, нацеленных на максимальную доступность и полное удовлетворение интересов клиентов.

Под воздействием конкуренции расширяется ассортимент предоставляемых услуг, регулируются цены на банковские продукты и услуги до приемлемого уровня. Конкуренция является сильнейшим стимулом для банков к переходу на эффективные способы предоставления услуг, то есть обеспечивает обстановку благоприятную для их развития и совершенствования.

Наиболее яркое выражение сущности банковской конкуренции находит в важнейшей ее характеристике – конкурентоспособности. Наиболее распространенным пониманием конкурентоспособности является способность конкурирования на рынках товаров и услуг. Для оценки конкурентоспособности банковских услуг необходимо сравнить её свойства со свойствами услуг конкурентов, а так же изучить поведение клиентов и их реакцию на услуги. Банк обязан предоставлять конкурентоспособные услуги, а так же наращивать и сдерживать конкурентные позиции без ущерба финансовому состоянию предприятия, при этом, конкурентоспособные позиции коммерческого банка ориентируются не только количеством и качеством его конкурентных преимуществ, но и масштабами разных частей финансового рынка, охваченными межбанковской конкуренцией.

Конкурентоспособность коммерческого банка формируется за счет результата его работы на конкурентных сегментах рынков финансовых услуг и продуктов, и обозначается в конечном итоге представляет собой прибыль, полученной кредитной организацией от предоставления услуг потребителям в сопоставлении с аналогичными показателями конкурирующих банков.

Коммерческий банк - это негосударственная кредитная организация, осуществляющая банковские операции для юридических и физических лиц, такие как расчёты и платёжные операции, предоставление ссуд и привлечение депозитов. Главная задача коммерческого банка — это получение прибыли и оказание конкурентоспособных услуг.

Конкурентоспособность банковских услуг является относительным дина-

мичным показателем качественных и стоимостных данных, который обеспечивает удовлетворенность клиентов, а также отличается от подобных услуг конкурентов. В современных условиях для коммерческого банка социально-экономического развития важна ориентация на повышение конкурентоспособности и увеличение основного показателя — прибыли.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что на конкурентоспособность банка воздействует множество факторов, как и в другой любой организации, в следствие целесообразно выделить более важные факторы конкурентоспособности, воздействие которых имеет наибольшие последствия, как положительные, так и негативные. Основными факторами конкурентоспособности банков являются ресурсы (капитал, заемные средства), уровень затрат (влияет на процентные ставки и тарифы) и дифференциация продукта (качество, ассортимент, имидж).

Это позволит более эффективно управлять конкурентоспособностью, а также разрабатывать меры по ее повышению. Сущность конкурентоспособности на рынке банковских услуг заключается в получении прибыли, поэтому банку необходимо постоянно работать над поддержанием конкурентоспособности предоставляемых им услуг, чтобы они не теряли своих качеств и как можно дольше выдерживали конкуренцию, для этого оценивается конкурентоспособность банка, которая позволяет позиционировать предложения коммерческого банка на финансовом рынке.

### **1.3 Оценка конкурентоспособности в банковской сфере и методы ее повышения**

Для управления конкурентоспособностью организаций необходим объективный инструмент ее оценки. Оценка конкурентоспособности организации является сложной многофакторной задачей, которая приводит к выявлению наиболее значимых численных показателей конкурентоспособности. Это неотъемлемый элемент деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность

такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. Среди основных можно назвать необходимость разработки мер по повышению конкурентоспособности и привлечению средств.

Цель оценки – это проведение расчетов, интерпретация и анализ комплекса показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции, маркетинговой деятельности, организации в целом, чтобы определить положение организации на том или ином рынке. Для достижения этой цели нужно дать оперативную и объективную оценку конкурентоспособности организации.

Чтобы создать определенный уровень конкурентоспособности организации, руководство использует различные методы и инструменты управления. В настоящее время не существует единой методики измерения, так как существует множество способов оценки конкурентоспособности организации, все они разнообразны и зависят от цели исследования, возможности получения необходимой информации и предметов исследования. Но, в каждой из них есть свои недостатки.

Во-первых, оценка конкурентоспособности, то есть расчет количественного показателя конкурентоспособности банка является начальным фактором для оценки эффективности его экономической деятельности в условиях рыночной экономики.

Во-вторых, исследование конкурентоспособности должно проводиться систематически, с учетом жизненного цикла предлагаемых услуг. Подобный подход позволяет вовремя принимать решения об оптимизации ассортимента предлагаемых услуг, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш.

В-третьих, специфичность методики оценки уровня конкурентоспособности организации обуславливает необходимость использования ряда показателей, без анализа которых нельзя обойтись при общей оценке коммерческой деятельности организации. Эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени стабильности позиций банка, способности предлагать услуги, которые пользуются спросом у потребителей и обеспечивают ему стабильную прибыль.

Анализируя организационную среду, организация должна оценить свою конкурентоспособность. Правильность результата оценки конкурентоспособности и решений, которые будут приняты в дальнейшем, во многом зависят от выбора базы сравнения и методов оценки.

На сегодняшний день разработано и внедрено достаточно большое количество методов оценки конкурентоспособности банка. Рассмотрим следующую классификацию методов оценки конкурентоспособности организаций:

1. методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции (продуктовые);
2. методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции (операционные);
3. матричные методы;
4. комплексные методы;
5. метод экспертных оценок;
6. графические методы;
7. аналитические методы;

1. Продуктовые методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции, исторически можно считать первыми методами оценки конкурентоспособности промышленного предприятия. Эта группа методов основана на суждении о том, что чем выше конкурентоспособность организации, тем выше конкурентоспособность ее продукции. Преимуществами продуктовых методов являются простота и ясность оценки, а также тот факт, что она учитывает один из важнейших составляющих конкурентоспособности организации — конкурентоспособность ее продукции. К недостаткам этих методов относится то, что они позволяют получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках организации, так как они учитывают только конкурентоспособность продукции и не затрагивают другие аспекты деятельности. Более полную оценку конкурентоспособности организации можно получить методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

2. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно

этому методу, наиболее конкурентоспособными являются те организации, где работа всех отделов и служб организована наилучшим образом. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Метод основан на оценке способности организации обеспечивать конкурентоспособность. Все его возможности, сформулированные в ходе анализа, направленные на достижение конкурентных преимуществ, оцениваются экспертами с позиции имеющихся ресурсов и факторов.

3. Матричные методы оценки конкурентоспособности основаны на построении единой матрицы на основе учета процессов конкуренции в динамике, определения местоположения исследуемой компании, и выбора маркетинговой стратегии. Методика основана на анализе конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции компании. Наиболее конкурентоспособными считаются те организации, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Наиболее известной матричной моделью является SWOT-анализ. SWOT - означает «сила, слабость, удобные возможности, угрозы» (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Этот метод основан на составлении матрицы, состоящей из четырех поперечных полей, которая представлена на рисунке 1.4.

Первое поле – это стратегии, которые используют сильные стороны для реализации возможностей.

Второе поле – это стратегии, которые используют сильные стороны для борьбы с угрозами.

Третье поле – это стратегии, которые минимизируют слабые стороны организации, используя возможности ситуации.

Четвертое поле – это стратегии, которые сводят к минимуму слабости и угрозы, возникшие во внешней среде.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Преимущества	Слабые стороны
Внешнее влияние	Возможности	Угрозы

Рисунок 1.4 – Матрица SWOT-анализ

Помимо SWOT – анализа существует большое количество иных методов анализа организационной среды.

4. Комплексные методы. В рамках данных методов оценка ведется на основании определения потенциальной и текущей конкурентоспособности. Как правило, текущая конкурентоспособность определяется на основе оценки конкурентоспособности его продуктов, а потенциальная – по принципу методов, которые основаны на теории эффективной конкуренции. ситуация и, тем самым, осложняет процесс принятия решений.

5. Метод экспертных оценок базируется на обобщении мнений специалистов-экспертов о возможностях риска. Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с дальнейшей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

6. Графические методы - метод профилей и отображение различных ситуаций с помощью графика. В основном анализ конкурентоспособности при помощи графических методов сводится к построению многоугольника или же радара конкурентоспособности.

7. К аналитическим методам отнесены методики, основанные на анализе всевозможных показателей, которые определяют уровень конкурентоспособности только косвенным путем, и могут не иметь четкого порядка расчета и сводиться к сопоставлениям, сравнениям необходимости исследователя без помощи кого-либо интерпретировать итоги.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проанализировать конкурентоспособность своего банка на фоне других представителей этого сектора рынка. Это даст информацию, о том, что привлекает потребителя к продуктам или услугам этой организации, и какие преимущества имеют ее конкуренты. Анализ необходим для того, чтобы на его основе можно было улучшить те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности.

Из числа основных методов анализа конкурентоспособности организации в экономической литературе выделяются следующие методы, представленные на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Основные методы анализа конкурентоспособности [13]

У каждого из приведенных методов анализа конкурентоспособности имеется своя область применения. Так, например, горизонтальный анализ – это сравнительный анализ данных за ряд периодов, чаще всего используется для объяснения тенденциозности развития экономического субъекта. При данном анализе, например, баланса, берется определенный показатель и отслеживается его изменение в течение двух и более периодов. В качестве периода могут быть взяты любые идентичные временные интервалы, обычно используется квартальный анализ или анализ по годам.

Вертикальный анализ или структурный, используют для более глубокого исследования управленческих и экономических проблем с последующей тщательной детализацией. Данный анализ позволяет сделать вывод о структуре

финансовой отчетности, изучить результаты финансовой деятельности на основе относительных показателей, проводить межхозяйственные сравнения различных организаций, а также проанализировать динамику этой структуры.

Факторный анализ – это многомерный способ, используемый для изучения взаимосвязей между значениями переменной. Он позволяет решить две важные задачи: оценить объект измерения комплексно и в то же время компактно. Используя данный анализ, можно выявить скрытые переменные факторы, отвечающих за наличие линейных статистических корреляций между наблюдаемыми переменными.

Сравнительный анализ – это основа для оценки результатов компании, метод заключается в том, чтобы сопоставить между собой однородные объекты. Это могут быть финансовые коэффициенты, качественные характеристики товара, величины имущества, дохода и т.д. По своему функциональному назначению и способам использования, является эмпирическим. Недостаток данного анализа является неспособность управлять истинно независимыми переменными исследуемого объекта при возможном влиянии, неизвестными способами, этих переменных на значимые показатели, в которых предполагается прямая причинная или сопутствующая связь.

Исходя из вышесказанного, проведение анализа является жизненно необходимой составляющей каждой организации, для того чтобы улучшить качество своих услуг и повысить конкурентоспособность в соответствии с новыми рыночными условиями. Изучение методов оценки конкурентоспособности организации, будучи базой для формирования стратегии ее повышения, в настоящее время чрезвычайно актуально, ведь анализ конкурентоспособности организации считается довольно сложным и комплексным, поскольку конкурентоспособность складывается из большого числа самых всевозможных факторов.

Повышение конкурентоспособности банков предполагает четкую постановку целей банка, формирование путей и способов их достижения и разработку конкретных мероприятий для реализации планов, что требует изучения рын-

ка кредитных ресурсов, анализа финансового состояния клиентов и прогнозирование на данной базе возможностей их привлечения, изменений в деятельности банка и обеспечения условий, способствующие привлечению новых клиентов и расширению сферы банковских услуг.

Таким образом, рассмотрим основные мероприятия, которые повышают конкурентоспособность банка, а так же способствуют удержанию конкурентных позиций на рынке банковских услуг:

- разработать программу действий, нацеленных на формирование и удержание долговременных преимуществ на целевых рынках, отражающих количественные цели развития банка, и те внутренние изменения в банке, которые должны произойти для повышения его конкурентоспособности;

- определить совокупность более важных целей его формирования и дальнейшего функционирования на рынке, а также варианты подходов к их практической реализации;

- сформировать комплекс принимаемых решений по эффективному распределению ресурсов банка для увеличения прибыльности и достижения долгосрочных конкурентных превосходств на целевых рынках, принимая решения сейчас с ориентацией на будущее;

- развивать клиентскую базу;

- совершенствовать технологии обслуживания корпоративных клиентов;

- формировать клиентоориентированную структуры и повышать лояльность клиентского сегмента;

- улучшать организационные преимущества банка, например обеспечить территориальную доступность, обеспечить безопасность и защиту, улучшать имидж и репутацию банка на рынке банковских услуг, обеспечение офисов и филиалов грамотными и квалифицированными сотрудниками, а так же предоставление дистанционного банковского обслуживания;

- разрабатывать ценовые конкурентные преимущества, такие как системы скидок и акций, тарифная политика и размер комиссий, инвестиционная привлекательность;

– расширять и усовершенствовать спектр оказываемых услуг.

В настоящее время большинство банков ставят перед собой задачу активной работы с клиентами, а именно перехода от продуктовой политики к клиентской. Клиентоориентированная стратегия является компонентом стратегического управления, целью которой является обеспечение постоянного упрочнения рыночных позиций банка, за счет повышения конкурентоспособности предлагаемых услуг.

Подводя итоги, можно выделить основные этапы алгоритма повышения конкурентоспособности банка: конкурентный анализ, оценка конкурентоспособности организации, выработка и реализация конкурентной стратегии.

Таким образом, банку, стремящемуся сохранить и преумножить собственные конкурентные преимущества на рынке банковских услуг, необходимы эффективные инструменты регулирования собственных бизнес-процессов для повышения конкурентоспособности банка.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ХКФ БАНК»**

### **2.1 Характеристика и структура ООО «ХКФ Банк»**

ООО "ХКФ Банк" – это дочерний иностранный банк, является крупным банком, специализирующийся на беззалоговом кредитовании физических лиц, а так же одним из лидеров российского рынка банковской розницы, занимает 31 место по активам-нетто и работает на российском рынке с 2002 года. В 2007 году банк начал принимать срочные вклады в тестовом режиме, а в 2008 году начал планомерную работу по приему вкладов от населения.

Банк активно реализует стратегию перехода от кредитной организации к универсальному розничному банку, предлагая клиентам такие банковские продукты, как вклад, кредит наличными, дебетовые карты, текущие счета.

ООО «ХКФ Банк» имеет генеральную лицензию № 316 от 15 марта 2012 г. на осуществление банковских операций, а также имеет лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской, дилерской, депозитарной деятельности и деятельности по управлению ценными бумагами.

Банк имеет право работать с Пенсионный фондом РФ и вправе привлекать его средства в доверительное управление, в депозиты и накопления для жилищного обеспечения военнослужащих, также имеет право работать с негосударственными пенсионными фондами, которые осуществляют обязательное пенсионное страхование.

Главным источником финансирования банка являются депозиты и текущие счета физических лиц. Спектр основных банковских операций ООО «ХКФ Банк» включает в себя:

- выдача целевых потребительских кредитов физическим лицам на покупку товаров;
- выдача кредитов наличными физическим лицам;

- эмиссия и обслуживание банковских платежных карт такие как классические кредитные карты, карты рассрочки и дебетовые карты;
- открытие текущих счетов для физических лиц;
- привлечение депозитов физических и юридических лиц;
- проведение платежей/расчетов по поручению физических и юридических лиц;

Банк активно работает над развитием удаленных и интернет каналов распространения, поэтому в последние годы особое внимание уделялось развитию онлайн-сервисов, например, онлайн и мобильный банк, мобильное приложение «Мой кредит», инфраструктура для предоставления кредитов с использованием интернет-технологий.

Основой работы ООО «ХКФ Банка» в Российской Федерации - принцип ответственного кредитования и прозрачности бизнеса. Благодаря передовым технологиям кредитования Банк предлагает клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному партнерству. Банке принял Кодекс ответственного кредитования.

Главный офис находится по адресу г. Москва, улица Правды, д. 8, кор. 1. Тел.: (495) 785-82-22, Факс: (495) 785-82-18, регистрационный номер 316, e-mail: info@homecredit.ru

В соответствии с Уставом органами управления банка являются:

- Общее собрание участников;
- Совет директоров Банка;
- Единоличный исполнительный орган - Председатель Правления Банка
- Коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка.

Высшим органом управления Банком является Общее собрание участников. Общее собрание может быть очередным или внеочередным. Каждый участник имеет на Общем собрании участников число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Ориентация на качественное улучшение стандартов обслуживания клиен-

тов и удовлетворенность клиентов являются основой успешной деятельности банка, что подтверждаются заповедями ООО «ХКФ Банк», представленные на рисунке 2.1.

1. Я взаимодействую с клиентом честно и ответственно;
2. Я отношусь к любой проблеме клиента как к своей собственной;
3. Я выполняю свои обещания и делаю чуть больше, чем от меня ожидают;
4. Я гарантирую, что наличие страховки не влияет на одобрение кредита;
5. Я всегда объясню клиенту, что у него есть возможность отказаться от кредита в течение 14-30 дней;
6. Всегда найду взаимовыгодное решение;
7. Я являюсь источником знаний для клиента, повышаю его финансовую грамотность;
8. Я использую обратную связь от клиента для улучшения сервиса в банке;

Рисунок 2.1 – Заповеди клиентского сервиса ООО «ХКФ Банк»

Банк уверенно входит в группу лидеров в сегментах товарных кредитов и кредитных карт, являясь вторым по величине игроком в сегменте товарного кредитования и на рынке кредитных карт, а также есть линейные кредитные продукты как ипотека и автомобильное кредитование. Все обязательные нормы Банком выполняются. Наиболее востребованным в России на рынке банковских услуг является потребительское кредитование, которое располагает широкой линейкой программ.

## 2.2 Экономический анализ деятельности ООО «ХКФ Банк»

Для предварительной оценки финансового состояния организации были использованы данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, которые представлены в приложении А, Б, В, Г.

Исходя из приложения Д и рисунка 2.2, мы видим основными источниками активов являются чистая ссудная задолженность, которые составляют 83,4

% от всего объема активов в анализируемом периоде, в прошлых периодах 77,22 % и 70,79 %. Прирост чистой ссудной задолженности в отчетном периоде составил 11,31 %, в прошлом периоде 12,9 %. Данный рост обуславливается тем, что в анализируемом периоде кредитов банк выдал больше, чем в прошлом году на 23099 млн. руб.

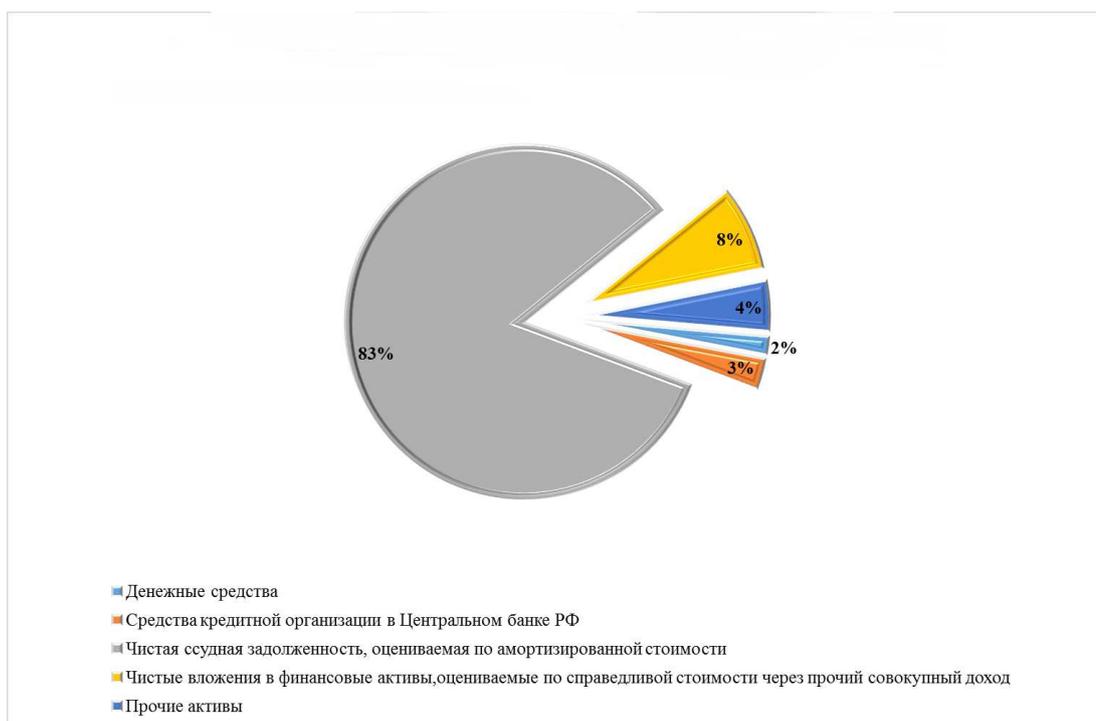


Рисунок 2.2 – Структура активов на 01.01.2020 г.

На втором месте в структуре активов находятся чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Их доля увеличилась от 0 до 7,7 % и составляют 20963 млн. руб., Это означает, что произошло увеличение дохода в краткосрочный период от изменения справедливой стоимости, а также от курсовых разниц, процентов и дивидендов.

По состоянию на 01 января 2020 года требования по налогу на прибыль составляют 634 млн. руб., а на 01.01.2019 года составляют 105 млн. руб., прирост составил 84,51 %.

Наименьший удельный вес в структуре активов в отчетном периоде со-

ставляют чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности), а именно облигации кредитных организаций, и составляют 0,12 % от всех активов. По отношению к прошлым периодам, произошел 100 % прирост данной статьи активов, который составил 329 млн. руб.

Так же наблюдается прирост денежных средств в отчетном году, который составил 0,14 %, а в 2018 году по сравнению с предыдущим годом наблюдалось снижение данной статьи баланса на 0,64 %.

Размер основных средств, характеризующих материально-техническую базу банка, в анализируемом периоде имеет отрицательную динамику. Их удельный вес в структуре активов снизился с 1,72 % до 1,55 %.

Инвестиции в дочерние и зависимые организации занимают в анализируемом периоде 0,66 % от общего объема активов баланса, изменений в их объеме не наблюдается, это говорит о том, что за последние три года банк не осуществлял инвестиционную деятельность и не выступал инвестором.

Прочие активы в 2019 году снизились с 1,73 % до 1,06 %, а именно с 4582 млн. руб. до 2883 млн. руб. Данное снижение могло быть обеспечено за счет снижения начисленных процентов, начисленных процентов и штрафов и дебиторской задолженности по операциям секьюритизации.

Из рисунка 2.3, представленного ниже, мы видим, что динамика объемов активов положительная. Общий темп прироста активов за анализируемый период составил 3,01 %, а именно 7 951 млн. руб., в предыдущем году по сравнению с прошлым годом, темп прироста активов составил 3,51 %, что составило 8975 млн. руб. Наибольшее изменение в составе активов банка произошло в чистой ссудной задолженности, оцениваемой по амортизированной стоимости и чистых вложений в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Это может говорить о том, что у организации с каждым годом появляются свободные денежные средства, которые можно разместить в рост, а также о том, что организация платежеспособна и в состоянии вовремя рассчитываться по обязательствам.

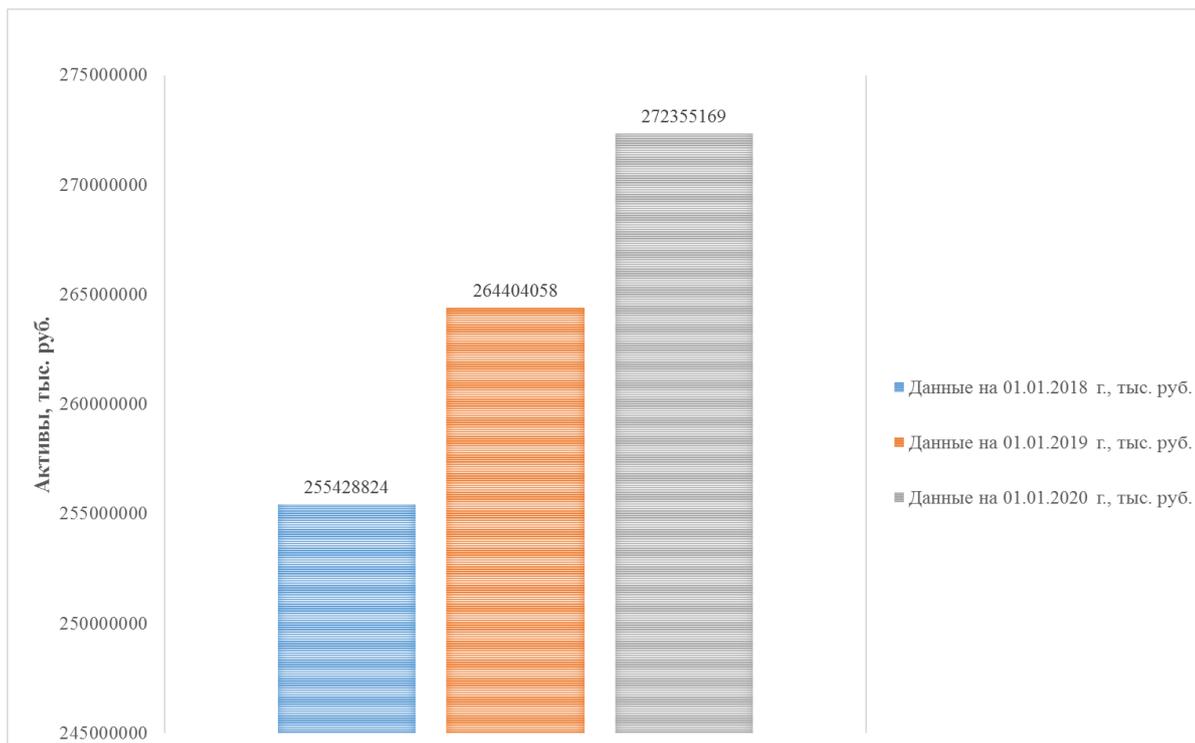


Рисунок 2.3 – Динамика объемов активов ООО «ХКФ Банк»

Соответственно, с увеличением активов баланса, произошло увеличение пассивов баланса на 7951 млн. руб. (данные представлены в приложении Е). Увеличение пассивов обеспечено за счет роста неиспользованной прибыли с 45243 млн. руб. до 55039 млн. руб., что составило прирост 19,64 % или 9796 млн. руб. В структуре они занимают удельный вес – 20,21 % от всех пассивов и составляют 55039 млн. руб., это говорит о том, что у организации происходит отток средств физических и юридических лиц.

Доля собственных средств в структуре пассивов занимает 21,88 % и составляет 59584 млн. руб. Прирост составил 19,64 % по сравнению с прошлым годом, за последние три года наблюдается только увеличение собственных средств. Значительный рост собственных средств, а это 21,65 % или 9796 млн. руб., обеспечен за счет неиспользованной прибыли. В структуре баланса они составляют 20,21 %, в прошлых годах 17,11 % и 14,89 % соответственно, это говорит о расширении возможностей пополнения оборотных средств и свиде-

тельствует об эффективной работе предприятия. Никаких изменений не наблюдается у средств акционеров, в эмиссионном доходе и в резервном фонде, каждый год их объем одинаковый и составляет 4173 млн. руб., 226 млн. руб. и 48 млн. руб. соответственно.

Наблюдается рост по выпущенным долговым ценным бумагам на 5014 млн. руб. и составляет 1,84% в структуре пассивов, в предыдущие периоды динамики не наблюдалось по данной статье, данный рост может быть обусловлен тем, что повысился спрос на ценные бумаги как средство обращения, а также развиваются платежные электронные системы.

Темпы изменения собственных средств в структуре пассивов в отчетном периоде являются наибольшими, а это прирост 9781 млн. руб. или 19,64 %, что является положительной тенденцией и говорит о расширении источников для проведения операций.

Никакой динамики за три года не наблюдается в отложенных налоговых обязательствах, это говорит о том, что нет кредиторской задолженности по налогам.

Так же повышение пассивов обеспечено за счет снижения обязательства по текущему налогу на прибыль, которое составило 86,83 %, а именно 229 млн. руб., это может быть связано с тем, что произошла корректировка отложенными налоговыми активами.

В таблице 2.1 предоставлена динамика коэффициента финансового рычага, который показывает наличие собственных средств на 1 руб. заемных средств. В отчетном периоде увеличился на 4,79 %, это обусловлено тем, что произошло увеличение собственных средств при почти неизменном уровне заемного капитала. Данный рост коэффициента финансового рычага говорит о эффективной деятельности кредитной организации.

Таблица 2.1 – Динамика коэффициента финансового рычага.

Наименование	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонения
--------------	---------	---------	---------	------------

				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Собственный капитал, тыс. руб.	42767935	45243630	55039892	2475695	9796262
Заемный капитал, тыс. руб.	212660889	214601457	212770974	1940568	-1830483
Коэффициент финансового левериджа, %	20,11	21,08	25,87	0,97	4,79

Из приложения Ж, мы видим, что в 2019 году по отношению с 2018 годом, финансовый результат увеличился на 52,99% или на 5008 млн. руб., далее рассмотрим подробно, какие статьи повлияли на рост финансового результата банка за отчетный период.

Согласно таблице 2.2, процентные доходы в анализируемом периоде уменьшились на 6,29% и составляют 45938 млн. руб., в прошлом году наблюдался прирост на 10,11% по сравнению с предыдущим годом. Основную часть процентных доходов, а это 95,3 %, занимают процентные доходы от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимися кредитными организациями. Они уменьшились на 2175 млн. руб. или 4,73 % в процентном соотношении в анализируемом периоде, в прошлом году наблюдался рост на 4263 млн. руб.

Второе место в структуре занимают процентные доходы от вложений в ценные бумаги, которые составляют 2,7 % от общих процентных доходов. По данному показателю наблюдается снижение на 50,88 % или 1290 млн. руб.

Рост наблюдается у процентных доходов от размещения средств в кредитных организациях, данный показатель увеличился на 75,77 % по сравнению с прошлым годом. Данный прирост обусловлен тем, что в 2019 году вырос объем межбанковских кредитов. В структуре они занимают 2 % от общего объема процентных доходов.

Таблица 2.2 – Структура процентных доходов за 2017, 2018 и 2019 гг..

№	Наименование статьи	Данные за 2017г.		Данные за 2018г.		Данные за 2019г.		Прирост за 2018г., %	Отклонение 2018г. к 2017г., тыс. руб.	Прирост за 2019 г.,%	Отклонение 2019 г. к 2018г., тыс. руб.
		Тыс. Руб.	Уд вес, %	Тыс. Руб.	Уд вес, %	Тыс. Руб.	Уд вес, %				
1	Процентные доходы всего, в т.ч.:	44 518 803	100	49 021 006	100	45 938 592	100	10,11	4 502 203	- 6,29	-3 082 414
	от размещения средств в кредитных организациях	605 199	1,4	505 912	1,0	889 240	2,0	-16,41	-99 287	75,77	383 328
	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимися кредитными организациями	41 715 550	93,7	45 978 602	93,8	43 803 394	95,3	10,22	4 263 052	-4,73	-2 175 208
	от вложений в ценные бумаги	2 198 054	4,9	2 536 492	5,2	1 245 958	2,7	15,40	338 438	- 50,88	-1 290 534

Анализ данных, представленных в таблице 2.3, показал, что общий показатель процентных расходов в отчетном периоде уменьшился на 1522 млн. руб. или 10,55 % по сравнению с прошедшим периодом.

Наибольший удельный вес занимают процентные расходы по привлеченным средствам клиентов, не являющимися кредитными организациями, и составляют 99,3 % от всех расходов, в отчетном периоде они сократились с 45798 млн. руб. до 43803 млн. руб., это на 11,49 % по сравнению с прошлым периодом.

Следует отметить, что произошло увеличение расходов по выпущенным долговым обязательствам (ценным бумагам) на 100% или на 124 млн. руб.

Доля по привлеченным средствам кредитных организаций в 2019 году составляет 0,8 % или 97 млн. руб., это на 0,49 % больше, чем в 2018 году. На снижение процентных расходов могли повлиять процентные ставки.

Таблица 2.3 – Структура процентных расходов за 2017, 2018 и 2019 гг.

№	Наименование статьи	Данные на 01.18г.		Данные на 01.19г.		Данные на 01.20г.		Прирост за 2018г., %	Отклонение 2018г. к 2017г., млн. руб.	Прирост за 2019г., %	Отклонение 2019г. к 2018г., тыс. руб.
		Млн. Руб.	Уд вес, %	Млн. Руб.	Уд вес, %	Тыс. Руб.	Уд вес, %				
1	Процентные расходы всего, в т.ч.:	14 980	100	14 430	100	12 908	100	- 3,67	-549	-10,55	-1 522
	по привлеченным средствам кредитных организаций	149	1,0	96	0,7	97	0,8	- 35,2	-52	0,49	479
	по привлеченным средствам клиентов, не являющимися кредитными организациями	14 830	99,0	14 333	99,3	12 686	98,3	- 3,35	-497	-11,49	-1 647
	по выпущенным долговым обязательствам (ценным бумагам)	0	0	0	0	124	0,1	0	0	100	124

Расходы на создание резервов по возможным потерям по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженностям снизились на 5,42 %, а именно с 8212 млн. руб. до 6670 млн. руб. Чистые процентные доходы за 2019 г. уменьшились на 0,07 % - до 26359 млн. руб. Данное снижение обусловлено тем, что в 2019 году снизились процентные доходы на фоне снижения процентных ставок по привлеченным средствам.

В 2019 году комиссионные доходы снизились на 36,71 %, а именно с 10143 млн. руб. до 6419 млн. руб. Основным драйвером снижения комиссионных доходов стало уменьшение комиссионных доходов, полученные за расчетно-кассовое обслуживание частных и корпоративных клиентов.

Основной показатель, который повлиял на увеличение общего финансового результата организации стал прочий операционный доход. В 2019 году он вырос на 5220 млн. руб. или на 21,98 %. В 2018 году данный показатель состав-

лял 33291 млн. руб., а в 2019 году он составил 40609 млн. руб. На данное увеличение повлияли рост доходов от переоценки иностранной валюты, а также снижение резервов на возможные потери по ценным бумагам.

В связи с увеличением доходов, соответственно налоговая база в 2019 году значительно увеличилась, чем в прошлом году, которая составила 19316 млн. руб. в 2019 году и 12971 млн. руб. в 2018 году. Такая разница возникла в связи с увеличением объема деятельности.

В течение отчетного года банк полностью соблюдал стандарты, характеризующие его ликвидность. Согласно регулярным независимым исследованиям, ООО «ХКФ Банк» занимает лидирующие позиции на рынке розничного кредитования [5]:

- 33 место в рейтинге крупнейших российских банков по объему чистых активов;
- 17 место среди российских банков по объему вкладов физических лиц;
- 11 место на рынке кредитов физическим лицам;
- 23 место в рейтинге российских банков по размеру собственного капитала.

В начале 2020 года банку были присвоены долгосрочные кредитные рейтинги международного рейтингового агентства Fitch – ВВ, прогноз «Стабильный» и российского рейтингового агентства Эксперт РА – ruA, прогноз «Стабильный» [5].

В таблице 2.4 представлена динамика показателей рентабельности. Рентабельность характеризует эффективно ли использует организация денежные средства или иные средства.

Таблица 2.4 – Динамика рентабельности за 2017, 2018 и 2019 гг.

Показатели рентабельности	на 01.2018г.	на 01.2019г.	на 01.2020г.	Отклонения	
				2019г. к 2018г.	2020г. к 2019г.
R общая	26,12	19,27	31,47	-6,85	5,35
R активов	4,55	3,63	5,39	-0,92	1,76
R капитала	27,19	19,49	26,43	-7,7	6,94

В отчетном периоде общая рентабельность банка составила 31,47 %, это на 5,35 % больше чем в предыдущем отчетном периоде. Общая рентабельность банка показывает сколько прибыли приходится на 1 рубль дохода, в нашем случае доля прибыли в доходах составляет 31,47 %.

Рентабельность активов на начало 2020 года увеличилась по сравнению с 2019 годом на 1,76 % и составила 5,39 %. Наблюдается положительная динамика данного показателя, что говорит о увеличении эффективности использования активов банка. Увеличение данного показателя может быть связано с снижением операционных расходов.

Рентабельность собственного капитала в анализируемом периоде также увеличилась по сравнению с предыдущим периодом на 6,94 %, и составила 26,43 %. Данный показатель характеризует о эффективности использования собственного капитала, то есть на 1 рубль, вложенных средств в капитал банка, инвестор получил прибыль в размере 0,26 рублей. Но нужно помнить, чем больше прибыль, тем больше риск.

Далее, в таблице 2.5, представлены коэффициенты ликвидности за 2017, 2018 и 2019 гг., которые характеризуют способность банка своевременно исполнять свои обязательства.

Таблица 2.5 – Показатели ликвидности за 2017, 2018 и 2019 гг.

Показатели ликвидности	Нормативное значение	на 01.2018 г.	на 01.2019 г.	на 01.2020 г.
Коэффициент мгновенной ликвидности	мин - 0,15	0,95	0,95	0,96
Коэффициент текущей ликвидности	От 1 до 3	0,98	0,91	1,3
Коэффициент абсолютной ликвидности	мин 0,2	0,26	0,19	0,23

Коэффициент мгновенной ликвидности в 2020 году равен 0,96, динамики по данному коэффициенту не наблюдается. Данный коэффициент показывает способность организации исполнять свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продуктов и услуг.

Коэффициент текущей ликвидности в анализируемом периоде составляет 1,3. Этот коэффициент показывает, что на данный момент организация платежеспособна, по сравнению с прошлым годом. В 2019 году данный коэффициент составлял 0,91, что на 0,09 ниже норматива.

Коэффициент долгосрочной ликвидности составил 0,23. Он показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и приравненных к ним средств, то есть при необходимости погашена в ближайшее время.

Из таблицы 2.5 мы видим, что все коэффициенты ликвидности в анализируемом периоде соответствуют нормативам, установленных Центральным Банком РФ. Динамика коэффициентов ликвидности по сравнению с прошлым годом положительная, что свидетельствует о том, что организация в состоянии оплачивать текущие средства.

В целом, бизнес- стратегия банка направлена на достижение оптимального баланса между ликвидностью, прибыльностью и рисками. ООО «ХКФ Банк» в своей работе соблюдает все нормы, установленные Центральным Бан-

ком России. Основными положительными тенденциями развития рынка банковских услуг, важными для ООО «ХКФ Банка» являются:

- увеличение активов;
- улучшение качества кредитного портфеля (снижение просроченной задолженности);
- стабильный и прибыльный рост.

В целом на рассматриваемый момент произошло увеличение активов, что положительно повлияло на показатель рентабельности активов. Также соотношение высоколиквидных активов к текущим обязательствам дает нам значение 174,70 %, что свидетельствует о хорошем запасе прочности для преодоления возможного оттока клиентов банка.

Можно сделать вывод о том, что экономический анализ финансовой деятельности ООО «ХКФ Банк» свидетельствует об отсутствии негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка. Денежные средства организации грамотно распределяются, инвестируются и приносят доход, финансовое положение ООО «ХКФ Банк» устойчивое.

### **2.3 Оценка конкурентных позиций ООО «ХКФ Банк» на региональном рынке**

В 2019 году на региональном рынке продолжился активный рост большинства крупных игроков. Продолжился и тренд увеличения доли банков с государственным участием, но при этом активно выросли и такие частные банки как Альфа-Банк, Тинькофф Банк. Однако для эффективного решения поставленных ранее задач, необходимо укрепление конкурентных позиций на региональном рынке банковских услуг.

Конкурентная позиция банка – это положение, которое банк занимает на целевых рынках. Данное положение определяется спектром предоставляемых услуг, уровнем сервисного обслуживания, ресурсной базой и рядом других факторов. Особенно остро вопрос об усилении конкурентных позиций стоит

перед региональными коммерческими банками.

В таблице 2.6 представлены основные конкуренты ООО «ХКФ Банк» на региональном рынке банковских услуг Республики Хакасия:

Таблица 2.6 – Основные конкуренты ООО «ХКФ Банк» на региональном рынке банковских услуг.

Наименование Банка	Условия кредитования				
	Возраст	Сумма кредита, тыс. руб.	Требуемые документы	Срок кредита, мес.	Средневзвешенная ставка, %
ООО «ХКФ БАНК»	от 18 до 75	от 10 до 5000	паспорт; по решению банка - документ, подтверждающий доход; заявление-анкета.	от 3 до 180	14,9
ПАО «ВТБ Банк»	от 21 до 70	от 50 до 5000	паспорт; справка 2 НДФЛ; заявление-анкета; СНИЛС; копия трудовой книжки.	от 6 до 84	12,9
АО «Газпром-банк»	от 20 до 70	от 50 до 5000	паспорт; копия трудовой книжки, заявление-анкета, справка 2 НДФЛ.	от 13 до 84	11,9
АО «Альфа-банк»	от 21 до 70	от 50 до 5000	паспорт; заявление-анкета; 2 НДФЛ; загранпаспорт/ИНН/водительское удостоверение; второй дополнительный документ	от 12 до 60	15,9
АО «Россельхоз-банк»	от 23 до 65	от 30 до 3000	паспорт; анкета-заявление; 2 НДФЛ.	от 6 до 84	12,9
ПАО «Почта Банк»	от 21 до 70	от 50 до 3000	паспорт; 2 НДФЛ; СНИЛС; заявление-анкета.	от 36 до 60	16,9
АО «Тинькофф Банк»	от 18 до 70	от 50 до 2000	паспорт; заявление-анкета.	от 3 до 36	16,6
ПАО «Сбербанк»	от 21 до 65	от 30 до 5000	паспорт, 2 НДФЛ.	от 3 до 60	12,9
ПАО «Восточный экспресс банк»	от 21 до 76	от 80 до 3000	паспорт, заявление – анкета по решению банка могут быть затребованы дополнительные документы	от 13 до 60	17,9
ООО «ХМБ Банк»	от 21 до 75	от 30 до 2000	паспорт, СНИЛС, ИНН, 2 НДФЛ	от 3 до 240	14,9

Из таблицы 2.6 мы видим, что основным конкурентом ООО «ХКФ Банк» по возрастной категории и требуемому пакету документов является АО «Тинькофф Банк»

Самая минимальная сумма кредитования в ООО «ХКФ Банк» равна 10 тыс. руб., в других банках минимальная сумма кредитования от 30 тыс. руб. В данной категории конкурентов банк не имеет.

По сроку кредитования ООО «ХКФ Банк» имеет таких конкурентов как

АО «Тинькофф Банк», ПАО «Сбербанк», ООО «ХМБ Банк», которые кредитуют от 3 мес. Но в данной категории выигрывает ООО «ХМБ Банк», так как он кредитует от 3 до 240 месяцев, а ООО «ХКФ Банк» от 3 до 180 месяцев.

Самая низкая процентная ставка на региональном рынке банковских услуг у АО «Газпромбанк», которая начинается 11,9 %. На втором месте находятся ПАО «ВТБ Банк», АО «Россельхозбанк» и ПАО «Сбербанк» - 12,9 %. Третье место разделяют ООО «ХКФ Банк» и ООО «ХМБ Банк» - 14,9 %.

По состоянию на 01.01.2020 года доля целевых товарных кредитов в портфеле ООО «ХКФ Банка» составляла порядка 68 %, доля кредитов наличными – 16 %, кредитных карт – 16 %, доля депозитов частных клиентов в обязательствах Банка – 91 %.

В настоящее время банк является лидером по выдачам потребительского кредитования на региональном рынке. Достигнув самых лучших результатов среди конкурентов, ООО «ХКФ Банк» реализовал программы «Всегда Да!» и «Market Place».

«Всегда Да!» - это уникальная брокерская программа, в которой участвуют несколько кредитных организаций. Данная программа предоставляет клиенту возможность выбора той или иной кредитной организации. Преимуществами данной программы можно отметить экономию времени, повышенный уровень одобрения.

«Market Place» - программа, в которой клиент выбирает товар, магазин-партнер обеспечивает наличие товара на платформе, делает скидку и организует доставку товаров клиенту.

Благодаря созданию данных программ, ООО «ХКФ Банк» удалось оттеснить на региональном рынке большинство конкурентов в торговых точка, а также удалось обеспечить новые рабочие места и соответственно повысить уровень дохода.

В таблице 2.7 представлены банковские продукты ООО «ХКФ Банк», предоставляемые в Республике Хакасия.

Таблица 2.7 – Предлагаемые банковские продукты ООО "ХКФ Банк" на региональном рынке.

Сегмент	Банковские продукты ООО «ХКФ Банк»
Потребительские кредиты	Рефинансирование (от 7,9%)
	Наличными на любые цели (от 9,9%)
	На покупку автомобиля (от 9,9%)
	Для пенсионеров (от 9,9%)
	На ремонт (от 9,9%)
Вклады	36 месяцев плюс (6,3% от 1000 руб.)
	18 месяцев плюс (6,1% от 1000 руб.)
	Кабинет плюс (5,9% от 1500000 руб, 365 дней)
	12 месяцев плюс (5,7% от 1000 руб.)
	Накопительный счет (4,01% от 1000 руб., 61 день)
	12 месяцев (4,0% от 1000 руб.)
	18 месяцев (4,0% от 1000 руб.)
	24 месяцев (4,0% от 1000 руб.)
	36 месяцев (4,0% от 1000 руб.)
Кабинет (4,0% от 1000000 руб.)	
Кредитные карты	Свобода (от 0%, до 12 месяцев, до 300000 руб.)
	Польза (от 28,7%, до 300000 руб., до 62 дней)
Дебетовые карты	Польза классик (руб.)
	Польза InGame (руб.)
	Польза Travel (руб.)
	MasterCard Gold (евро)
	Visa Gold (доллар США)
	Зеленая польза (руб.)
	Ключ (руб., доллар США, евро)
	Мир (руб.)
	Мир неименная (руб.)

Банк предоставляет потребительские кредиты по 5 категориям, процентная ставка от 7,9 %. Также банк принимает вклады сроком от 61 дня до 36 месяцев. Минимальная сумма вклада составляет 1000 руб., а максимальная процентная ставка по вкладу 6,3 %.

Банком выпускаются кредитные карты и дебетовые карты. Кредитные карты имеются двух видов – это карта «Свобода» и «Польза». Дебетовые карты имеют более широкий ассортимент, которые дают возможность клиенту выбрать для себя наиболее выгодную карту.

Поскольку банк предоставляет качественные банковские продукты и услуги корпоративным клиентам, прежде всего, партнерам, среди которых федеральные сети «Эльдорадо», «ДНС», «Связной», «Мегафон», «Снежная Королева», «Евросеть», «Лазурит», а также крупнейшие региональные сети розничной торговли, такие, как «РБТ».

Рассмотрим инвестиционный проект по увеличению количества административных пунктов потребительского кредитования в Республике Хакасия, представленный в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Взвешенная оценка конкурентного положения на региональном рынке ООО «ХКФ Банк» в Республике Хакасия.

Наименование показателя	Значение показателя		
	за 2018 год	за 2019 год	Плановое значение на 2019 г.
Количество кредитных точек, шт.	35	57	60
Доходы банка по товарному кредитованию, млн. руб.	420	602	650
Чистая прибыль по товарному кредитованию, млн. руб.	336	482	520
Доля банка на региональном рынке товарного кредитования, %.	42	47	50

Из таблицы 2.8 мы видим, что в 2019 году произошло значительное увеличение доходов банка по товарному кредитованию, с 420 млн. руб. до 602 млн. руб. Соответственно, с открытием административных пунктов и увеличением доходов банка, увеличились и конкурентные позиции, с 42 % до 47 %. А это означает, что 47 % потребительского кредитования на региональном рынке банковских услуг занимает ООО «ХКФ Банк», а оставшиеся 53 % приходятся на остальные банки в регионе.

Представленные данные показывают разнонаправленные тенденции в развитии административных пунктов. ООО «ХКФ Банк» увеличил количество

административных пунктов в партнерской сети почти в два раза по сравнению с 2018 годом.

Разнонаправленные тенденции в развитии партнерских сетей делает его более конкурентоспособным, так как положительно сказывается на увеличение продаж розничных банковских услуг.

Административные пункты ООО «ХКФ Банк» расположены в соответствии с предпочтениями населения – в первую очередь это торговые и досуговые центры, розничные торговые сети, ориентированные на продажу розничных банковских услуг.

Более 14 000 отдельных розничных магазинов по всей России подключены к партнерам. В тоже время банк стремится расширять сотрудничество не только с крупными торговыми сетями, но и с маленькими розничными магазинами во всех регионах России, а также с интернет-магазинами.

В будущем банк планирует поддерживать устойчивость своего бизнеса в сегменте банковской розницы и стать лидером в области потребительского кредитования и кредитных карт за счет эффективного управления в сфере привлечения клиентов, а именно, формирование общего понимания клиентоориентированного сервиса, сделать лучше сервисное обслуживание.

Чтобы увеличить доступность и качество своих финансовых продуктов и услуг ООО «ХКФ Банк»:

- расширяет спектр оказываемых услуг, такие как SMS, интернет- и мобильный банкинг, онлайн сервисы;
- расширяет сеть партнеров, в числе которых – крупнейшие в России платежные системы и новые торговые точки;
- активно использует и расширяет агентскую сеть.

В настоящее время ООО «ХКФ Банк» уделяет повышенное внимание разработке модели стандарта ответственного кредитования, основными заповедями которого являются клиентоориентированность, партнерство, честность, мобильность и ответственность. Основные факторы конкурентоспособности

ООО «ХКФ Банк»:

- наличие международных рейтингов, позволяющее получать более высокую оценку контрагентов в отношении платежеспособности, что облегчает доступ к ресурсам.

- диверсифицированная ресурсная база, позволяющая оптимизировать цену и объем привлекаемых средств,

- постоянная поддержка со стороны сильной финансовой группы компаний - PPF Group и HomeCreditGroup, имеющих богатый и успешный опыт работы на рынках банковской розницы в странах Центральной и Восточной Европы,

- собственная скоринговая система оценки платежеспособности клиента, система риск-менеджмента и работы с просроченной задолженностью, которые постоянно совершенствуются в зависимости от бизнес-задач эмитента,

- оперативность принятия решений, высокий уровень обслуживания, позволяющий привлекать клиентов в условиях жесткой конкуренции;

- широкая сеть продаж, присутствие в большинстве регионов РФ;

- широкий выбор банковских продуктов и услуг в сегменте банковской розницы;

- широкая сеть пунктов приема платежей по всей России (отделения Почты России, Сбербанк, собственные офисы эмитента);

- круглосуточный телефонный информационно-справочный центр;

- высокая узнаваемость бренда HomeCredit в России.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что на региональном рынке банковских услуг ООО «ХКФ Банк» является одним из лидеров потребительского кредитования, но не имеет устойчивые конкурентные позиции по потребительскому кредитованию.

### **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ХКФ Банк» НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

### **3.1 Основные направления повышения конкурентоспособности банковских услуг ООО «ХКФ банк»**

Важнейшим фактором расширения и повышения эффективности любого бизнеса является конкуренция. Она побуждает к конструктивным действиям на рынке, заставляя предлагать потребителям более широкий ассортимент по привлекательным ценам наилучшего качества. Учитывая текущую конкуренцию в банковском секторе, банки стремятся улучшить качество предоставляемых услуг, так как от этого напрямую зависит получение прибыли.

Это приводит к перераспределению денежных ресурсов в пользу наиболее конкурентоспособных организаций.

Основная проблема в повышении конкурентоспособности коммерческих организаций заключается во внутренних факторах, а именно в стратегического позиционирования кредитных организаций, а также низкой операционной эффективности, что приводит к:

- ограниченным возможностям в ценовой конкуренции;
- малодейственная рисковая политика;
- маленький объем продаж по современным каналам взаимодействия с потребителями розничных банковских услуг.

Таким образом, в настоящее время ориентация физических лиц нацелена исключительно на собственные каналы обслуживания розничного банка, как на инструмент удержания клиентов, является неэффективной. С точки зрения организации обслуживания и доступности услуг кредитной организации, такая политика может доставить клиентам неудобства.

В то же время существующая собственная сеть филиалов и отделений, а также автоматизированных устройств самообслуживания розничных банков существенно понижает операционную эффективность по причине недостаточности объема операций физических лиц, что приводит к высокой

стоимости розничных банковских услуг и, следовательно, делает их менее привлекательными для клиентов.

На первом этапе определяется сектор потребителей розничных банковских услуг, в котором станет специализироваться розничный банк. Как правило, потребительская сегментация использует следующие критерии:

- Географические;
- демографические;
- социально-экономические;
- психографические;
- поведенческие критерии.

Влияние ярко выраженной дифференциации населения страны по уровню жизни, региональному распределению, финансовой грамотности, владению современными коммуникационными технологиями определяет необходимость применения многомерного сегментирования потребителей розничных банковских услуг.

На втором этапе банк выбирает сегмент рынка по видам розничных банковских услуг в зависимости от их спроса. Выбираются как главные, так и вспомогательные розничные банковские услуги, которые будут определять соответствующие каналы продаж, политику риска и модель работы розничного банка.

На третьем этапе складывается стратегическое размещение розничного банка: какие розничные банковские услуги и ценности, каким образом и какому кластеру потребителей банк предоставляет. Выбор стратегического позиционирования определяет все дальнейшие практические действия по построению операционной модели деятельности розничного банка и показатели ее оценки.

На четвертом этапе в соответствии со стратегическим позиционированием необходимо определить мероприятия, которые позволят эффективно организовать деятельность розничного банка для достижения поставленных целей.

Основной целью организации в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности оказываемых услуг.

Основные направления повышения конкурентоспособности коммерческой организации:

- Обогащать и постоянно улучшать ассортимент предлагаемых клиентам продуктов и услуг, которые будут отличаться от конкурентов и соответствовать тенденциям рынка;

- Распространять и разнообразить каналы распространения кредитных продуктов, открывая новые представительства и кредитно-кассовые офисы в регионах страны, поддерживая долговременные отношения с магазинами-партнерами, при этом находить новых партнеров и открывать новые административные пункты;

- Изменять и улучшать методы работы с просроченной задолженностью для улучшения качества кредитного портфеля;

- Улучшать рекламную деятельность, формировать узнаваемость и доступность бренда банка для различных целевых аудиторий на всех сегментах рынка, на которых представлен банк;

- Систематически повышать эффективность функционирования и управления;

- Увеличивать инвестиционную привлекательность компании;

- Привлекать к работе высокопрофессиональных специалистов для успешной реализации стратегии банка;

- Используя навык розничных банков в развитых странах и компаний производителей товаров массового потребления и розничной торговли в технологиях кластерного анализа, определить свои целевые сегменты среди населения, дифференцированные по географическому признаку, уровню благосостояния и экономической грамотности, а также базовые розничные банковские услуги, одновременно снижая риски по потребительскому кредитованию.

Таблица 3.1 – Комплекс предлагаемых мер

Комплекс предлагаемых мер	Ожидаемый результат
<p>Рассылка кредитных карт с лимитом в 10 000 рублей своим клиентам, которые добросовестно исполнили обязательство перед банком. Клиент бесплатно получает карту международной платежной системы VISA, которую можно использовать как для снятия наличных средств, так и для оплаты товаров и услуг как в России, так и по всему миру.</p>	<p>Банку это решение позволит удерживать старых клиентов и привлекать «новых», а так же иметь большое количество "активных" клиентов.</p>
<p>Установить банкоматы в местах, где большая проходимость и легкая доступность. Расширить перечень услуг, которые можно оплачивать через банкомат, например прием коммунальных платежей, а так же принимать платежи за обучение через кассовые узлы.</p>	<p>Банку это решение позволит удерживать старых клиентов и привлекать новых. Экономическая выгода от комиссий за обслуживание.</p>
<p>Предложить крупным предприятиям и организациям региона перевести выдачу зарплаты и стипендий не через кассу предприятия или другого банка, а путем зачисления на пластиковые карты, к карте прикрепить счет с револьверным кредитом или с допустимым минусом, который будет рассчитывается пропорционально заработной плате. А так же предложить начисление процентов на остаток по зарплатному проекту.</p>	<p>Привлечение огромной доли клиентов, приобщение к культуре банковского обслуживания, привлечение ежемесячно большой денежной массы.</p>
<p>Развивать партнерскую сеть - привлекать новых партнеров как федеральных, так региональных уровней.</p>	<p>Повысить лояльность к банку как клиентов, так и партнеров, и соответственно клиентскую базу.</p>

В таблице 3.1 предоставлен предлагаемый комплекс мер, который разработан в ходе оценки конкурентных позиций ООО «ХКФ Банк» на региональном рынке, которые позволят банку удержать и укрепить конкурентные позиции на рынке банковских услуг.

В таблице 3.2 предоставлен прогноз клиентов, которые будут пользоваться картами, если внедрить данный комплекс мер. Карта будет кредитной, на ней будут денежные средства банка в размере 10000 руб. Карта будет выпускаться для клиентов, которые добросовестно исполнили свои обязательства перед банком, бесплатно. Данная карта будет иметь льготный период, в течение которого клиент может снимать денежные средства, а также производить оплату товаров и услуг без комиссий. Будут и платные услуги, но это на усмотрение клиента.

Таблица 3.2 – Прогноз активных клиентов.

Прогноз						
выдано потребительских кредитов в регионе за год, шт	Из них договора с выполненными обязательства в полном объеме, без просрочек, шт.	выслано кредитных карт с лимитом 10000 руб., шт.	сгенерирован пин по картам, шт	карты с транзакцией в течение 30 дней, шт	карты с транзакцией более 30 дней	Итого карт с транзакциями
563	523	350	247	67	103	170

Данный прогноз основан на отчете о выдачи потребительских кредитов в сети магазина РБТ за 2019 год в Республике Хакасия. Всего выдано ООО «ХКФ банком» за 2019 год 563 договора потребительского кредитования. Из них 523 договора были погашены клиентами добросовестно и в полном объеме. На основании этого, банк может выслать 350 клиентам кредитную карту с лимитом 10000 руб., так как остальные клиенты за год кредитовались несколько раз, некоторая часть оформляла именно этот продукт, и те, у кого данная карта уже находится в пользовании.

В конечном итоге, картами банка будут пользоваться 30,2 % клиентов,

которые добросовестно исполнили свои обязательства перед банком. В эти 30,2 % входят как старые клиенты, так и новые.

Данный прогноз рассчитан только на выдачах потребительских кредитов в сети магазина РБТ. ООО «ХКФ Банк» помимо данной сети, работает с федеральной сетью магазинов «ДНС», в котором также происходит выдача потребительских кредитов, а также с крупными и небольшими региональными предпринимателями.

Данное решение позволяет банку удерживать старых клиентов, привлекать новых клиентов, повысит лояльность клиентов, а также узнаваемость бренда, что упрочнит конкурентные позиции банка на региональном рынке.

Как уже говорилось ранее, ООО «ХКФ Банк» реализовал брокерскую программу «Всегда Да!». Данная программа работает по следующему принципу: в данной программе заложено рассмотрение кредитной заявки сначала банков конкурентов, в случае отрицательного решения по банкам. В таблице 3.2 представлена информация по заключенным договорам за 2019 год в федеральной сети магазинов РБТ по Республике Хакасия.

Из таблицы 3.3 мы видим, что за 2019 год через программу «Всегда Да!» было заключено 1532 договоров, из них 69 договоров, выданные ООО «ХКФ Банком», остальные 1463 приходятся на банки конкурентов. Это говорит о том, что ООО «ХКФ Банк» теряет своих постоянных клиентов и практически не привлекает новых клиентов.

При нынешних условиях работы брокерской программы «Всегда Да!», банк за год в среднем получает прибыль в размере 349,83 тыс. руб., а остальные банки забирают 8734,1 тыс. руб., это почти 95 % всей прибыли, и это только в Республике Хакасия, ведь данная сеть федеральная и имеет сеть магазинов по всей России.

Таблица 3.3 – Оптимизация брокерской программы «Всегда Да!»

Наименование статьи	Количество заключенных договоров за 2019г. в сети РБТ, шт	Средняя сумма 1 чека, тыс. руб.	Средняя ставка оформления, %	Доход, тыс. руб.	Количество договоров, если одобрение ООО "ХКФ Банк" будет составлять, шт.:		Ожидаемый доход, тыс. руб.	
					50% от выданных кредитов	75% от выданных кредитов		
Всего выдано потребительских кредитов в регионе за 12 месяцев через программу всегда да :	1532	30	х	х	1532	1532	х	х
из них выдано ООО "ХКФ Банк"	69		16,9	349,83	766	1149	388 4	5825, 4
остальные банки	1463		19,9	8734,1	766	383	457 3	2286, 5

Можно предложить банку настроить программу следующим образом: 50 % одобрения от заключенных договоров отдавать в ООО «ХКФ Банк», остальные 50 % поделить между оставшимся банками. В данном случае ожидаемый доход ООО «ХКФ Банк» составит 5825,4 тыс. руб., но следует помнить, чем больше доход, тем больше вероятность риска.

В качестве повышения конкурентоспособности можно задействовать крупные предприятия и учебные заведения для участия в зарплатных проектах, так как ООО «ХКФ Банк» имеет выгодные условия, которые предоставлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Зарплатные проекты, предоставляемые банками, в Республике Хакасия.

Банк	Наименование карты	Обслуживание, руб.	Пополнение карты	Снятие наличных без комиссии, руб.	Начисление % на остаток	Возможность использования за рубежом	Мобильный банк	Комиссия за перевод на карты других банков
Сбербанк	Классическая	0		до 150000 в сутки	бонусы	да	60 руб.	1%
Альфа-банк	Зарплатная	0	без комиссии	до 150000 в сутки	4,00%		0	1,95 %, минимум 30 руб.
ХКФ Банк	Классик	0	без комиссии	до 200000 в сутки	6,90%	да	30 руб.	10 руб.
ВТБ	Базовая	0	без комиссии	не ограничено	кэш бек до 15%		59 руб.	0 руб., при покупке от 75 000 в месяц

Как мы видим из таблицы 3.4, условия зарплатного проекта ООО «ХКФ БАНК» очень привлекательные и выгодные, а именно обслуживание 0 руб., снятие наличных до 200000 руб. в сутки без комиссии в любом банкомате, на остаток денежных средств начисляется 6,9 % годовых, а это даже больше, чем по вкладу, пополнение карты без комиссии, комиссия за перевод в другие банки 10 руб. независимо от суммы, смс-информирование 30 руб. в месяц. Данный проект выгоден как для банка, так и для клиентов организации. Такое решение для банка привлечет большую долю клиентов, которые в свою очередь в дальнейшем будут пользоваться банковскими продуктами, принося дополнительный доход банку, а также большую денежную массу. Клиентам в свою очередь будут предоставлены бонусы от банка, которые бывают в виде льготных условий по кредиту клиентам банка.

Учебным заведениям на основе зарплатного проекта в целях расширения целевого кредитования предлагается увеличить процент кредитования населения на образование путем снижения процентов за пользование кредитом, так как ВУЗы заинтересованы в кредитах для студентов, а для самих студентов данный кредит будет возможностью обучиться на более престижном факульте-

те. Такой образовательные кредиты можно будет взять на обучение, сроком до 15 лет под 7,9 % - 12,9 %, минимальная ставка для зарплатных клиентов. Заемщиком будет один из родителей, который сможет предоставить справку о доходах 2-НДФЛ. Программа будет предусматривать обязательное личное страхование заемщика, которое будет включаться в ежемесячный платеж. Если студент будет отчислен, заемщику придется возвращать фактически затраченную банком сумму и проценты за пользование ею, а в случае академического отпуска банк будет готов предоставить отсрочку на выплату основного долга, но проценты все равно придется платить. Данное решение увеличить объемы выдачи банков, и если привлекут к программе работодателя, то тогда снизятся риски, а выпускники будут уверены, что смогут расплатиться после учебы.

Также можно предложить внедрение систем оценки эффективности банковских работников по таким показателям, как инновация, то есть предлагать свежие идеи по улучшению деятельности банка, а также совершенствование навыков и знаний персонала, то есть посещение тренингов и курсов, готовность изучения новых методов и приемов обслуживания.

Данные показатели в дальнейшем оценивать по шкале оценок, которым приведены описания соответствия. Полученные результаты оценки по итогам определенного времени будут влиять на уровень премии банковского работника. Таким образом, повышается уровень мотивационного потенциала и оценивается эффективность работы сотрудника.

Исходя из вышеизложенного, выделим главные направления организации для повышения конкурентоспособности:

- выработать действенные рекламные программы;
- минимизировать расходы;
- усиливать лидерство по качеству банковского продукта;
- расширять спектр предлагаемых услуг;
- увеличить эффективность обслуживания;
- наращивать клиентскую сеть и расширять каналы распространения

банковских услуг.

Для решения поставленных задач в выбранных областях были выделены следующие виды деловой практики в деятельности ООО «ХКФ Банк»: онлайн-сервис, мобильный банк, программа «Персональный менеджер, предназначенная для крупных клиентов банка».

1) Онлайн-сервис («Банк-онлайн», «Онлайн-банкинг», «Интернет-банкинг») – автоматизированный сервис обслуживания клиентов банка дистанционно. Благодаря данному сервису клиенты могут совершать платежи, а также им доступны платежные документы и выписки по счетам.

С помощью услуги «Онлайн-банкинг» клиенты банка могут управлять своими счетами, отслеживать состояние своих счетов и вкладов, открытых в банке, в режиме реального времени, обо всех операциях, проведенных по этим счетам и вкладам.

Проведение операций через удаленные каналы сервиса повысит комфорт пользования услугами банка для клиентов и их доступность.

2) В последние годы участники мирового рынка телекоммуникаций уделяют все больше внимание сегменту мобильных платежей, считая его одним из наиболее перспективных направлений своего развития. В настоящее время российский рынок мобильных платежей проходит стадию интенсивного формирования.

Мобильная коммерция является одним из ключевых направлений развития мирового рынка телекоммуникаций. Выступая в качестве логического продолжения электронной коммерции, мобильная коммерция является результатом сочетания передовых технологий мобильной связи, Интернета, финансовых услуг и онлайн торговли. Мобильная коммерция делится на две области – мобильный банкинг и мобильные платежи.

Мобильный банкинг включает в себя управление банковским счетом с использованием мобильного телефона в качестве средства идентификации владельца банковского счета. При осуществлении платежных транзакций используются денежные средства, находящиеся на банковском счете.

3) Удовлетворенность клиентов – это личная оценка параметров качества

обслуживания, условий предоставления банковских услуг, взаимоотношений банка с клиентами сотрудниками банка в соответствии с ожиданиями клиента или превосходством над ними.

Удовлетворенность может быть представлена комплексной оценкой конкурентоспособности параметров банковского обслуживания. Удовлетворенность потребностей клиентов выражается в виде повышения лояльности к банку и его продуктам. Проблема повышения лояльности обусловлена появлением новых каналов распространения и продвижения услуг, расширением перекрестных продаж, вероятностью покупателей выбирать продукты различных коммерческих банков.

Фактором формирования лояльности клиента к банку служит положительный опыт, приобретенный в процессе использования сервиса. Хорошее отношение клиентов к банку - это основа стабильности дохода банка.

Коммерческий банк должен разработать программу персональных менеджеров для удержания клиентов, которая будет основана на постоянном прогнозе клиентской базы. Это уменьшит количество клиентов, покидающих банк, выявит предпосылки такого обстоятельства и возвратит часть ушедших клиентов.

Конечно, лучше всего уделять больше внимания прибыльным клиентам. Разработка стратегии удержания клиентов основана на ряде причин, ведущих к уходу клиентов из банка. Основными причинами потери клиента являются отсутствие необходимости в продукте на данный момент и наличие у конкурентов более качественного товара по привлекательной цене.

### **3.2 Сервисное обслуживание как фактор повышения конкурентоспособности ООО «ХКФ Банк»**

Исходя из отчета оценки NPS (индекс потребительской лояльности), который распространен в банковской сфере, сервисное обслуживание в ООО «ХКФ Банк» ниже нормы, а именно 80 %, при норме 85%. Данный показатель очень важен для банка, так как именно качественный сервис помогает удерживать лидерские позиции на рынке банковских услуг.

На рынке розничных банковских услуг развитых стран одним из способов повышения конкурентоспособности банка используется послепродажное сервисное обслуживание. Качественное обслуживание клиентов, безусловно, будет содействовать коммерческому успеху организации и повышению ее имиджа.

Сервис – это система обслуживания, которая позволяет потребителю выбрать для себя оптимальный вариант приобретения и потребления услуг.

Высококачественный сервис — это неременное условие рыночного успеха услуг на конкурентном рынке. Без сервисного обслуживания услуга теряет свою потребительскую конкурентоспособность.

Основными функциями сервиса как инструмента конкурентоспособности являются:

- Привлечение покупателей.
- Поддержка и развитие услуг.
- Информирование покупателя.

Существует ряд общепринятых стандартов, соблюдение которых предупреждает о возможных ошибках:

1. Обязательность предложения. В глобальном масштабе компании, которые оказывают высококачественные услуги, но не предоставляют сопутствующие услуги, ставят себя в нерентабельное положение.

2. Комфорт обслуживания. Услуга должна быть предоставлена в такое время, в таком месте и в такой форме, которые соответствуют требованиям клиента.

3. Эластичность сервиса. Пакет сервисных мероприятий организации может быть достаточно широк: от мало важных до наиболее подходящих.

4. Необязательность использования. Организация не должна навязывать услуги клиенту.

5. Техническая адекватность обслуживания. Современные организации все чаще обеспечивают себя новейшими технологиями, которые только значительно усложняют процесс обслуживания клиента. И если технический уровень обслуживания и сервисные технологии не будут адекватны, то сложно рассчитывать на требуемое качество обслуживания.

6. Обратная связь. Руководство организации должно прислушиваться к информации, которую служба может предоставить, о рейтингах и оценках клиентов, методах обслуживания конкурентов и т.д.

7. Оптимальные цены. Обслуживание должно быть не столько источником дополнительного дохода, сколько стимулом для приобретения услуг организации и инструментом укрепления доверия потребителей.

Коммерческий успех в большей степени зависит от качества сервисного обслуживания организации. Существуют различные варианты организации сервисного обслуживания. Однако сервис обеспечивается исключительно персоналом организации. Персоналу организации следует четко понимать, какой результат работы от него ждут. Для этого должны быть разработаны стандарты обслуживания для каждого сотрудника.

Первое общее впечатление о банке у клиента формируется уровнем обслуживания клиентов – от фронт-офисного подразделения. Предоставление банковских услуг означает, что клиенту нужно разъяснить условия предоставления банковских продуктов и преимущества. Контактирующий персонал влияет на формирование отношений клиента к банку, поэтому отсутствие интереса в качественном обслуживании и недружелюбное отношение к клиенту значительно снижают качество обслуживания, ведь клиенту неважно, кто и почему отнесся к нему небрежно, он начинает плохо относиться к банку в целом.

Поэтому качество обслуживания должно быть выше, чем ждет клиент. В этом случае они вызывают хорошее впечатление и желание продолжать

контакт с источником этих эмоций, а также порекомендовать друзьям, близким и знакомым. Всевозможные, даже мимолетные контакты с клиентом, должны помогать сохранять и развивать положительную оценку организации.

На восприятие качества с точки зрения клиента особенно оказывают влияние какие-то отдельные моменты сервиса, то есть критические контакты между клиентом и персоналом организации. Как раз в данные моменты в голове клиента формируется оценка качества сервиса в данной организации. Чтобы выстроить схему клиентски-ориентированных норм, необходимо оценивать вклад каждого из критических контактов, а не бизнес-процессов.

Процессы повышения качества сервиса в большинстве случаев формируются сами собой, то есть естественным путем. Но стабильность им обеспечивает правильно реализованная система культуры обслуживания, важное здесь - системный подход.

Первое – это соблюдение основных и важнейших принципов обслуживания:

- непрерывная связь сервиса с рекламой, его главные принципы и задачи;
- наибольшее соответствие предоставляемых услуг требованиям потребителя;
- эластичность обслуживания, его ориентация на учет меняющихся требований рынка и предпочтений потребителей услуг.

Второе – создание необходимых условий для работников организации, которые обеспечат повышению качества обслуживания, они включают в себя:

- мотивация персонала, его искренняя заинтересованность в процветании всей организации, желание и умение выполнять всю свою работу максимально и эффективно, настрой на самосовершенствование;
- четкая изложение правил, обязательных для каждого работника;
- эргономичность рабочих мест;
- четкая система оценки качества работы каждого сотрудника, которая позволяет эффективно оценивать эффективность обслуживания;
- система развития работников организации.

Третье – комплексный, полный, объективный и постоянный контроль за качеством обслуживания, включающий:

- участие клиента в оценке качества и контроле качества;
- создание способов и критериев, которые позволяют сопоставить требования стандартов с фактическим положением дел;
- внедрение систем самоконтроля персонала;
- непрерывная работа с группами качества;
- использование четко сформулированных количественных параметров оценки качества предоставляемых услуг;

Можно отметить два главных критерия системы качества сервисного обслуживания: она должна гарантировать высокий уровень качества, ее соответствие стандартам и потребностям клиента, а также работать инструментом для создания специальных технологий по рациональному управлению организацией.

На данный момент ООО «ХКФ Банк» акцентирует повышенное внимание внедрению модели ответственного кредитования. В модель включены следующие позиции:

1. выбор кредита и банка – право потребителя. На региональном рынке действуют сотни банков, предоставляющих кредиты. Выбор клиента является признаком профессионализма и эффективной работы любого финансового учреждения. Услуги, предоставляемые ООО «ХКФ Банк», предпочли более 13 миллионов клиентов по всей России.

2. информационная открытость и дружелюбие. Банк предоставляет полную информацию об условиях кредитования, все рекламные материалы содержат информацию кредитных продуктов. Клиент также имеет право связаться с контактными центром.

3. каждому клиенту гарантирован индивидуальный подход. ООО «ХКФ Банк» предлагает более 100 кредитных продуктов, даже при том, что потребности каждого клиента индивидуальны. В задачи банка входит выбор конкретного продукта для индивидуальных нужд каждого потребителя.

4. Честность - банк полагается на добросовестные отношения с клиентом и рассчитывает получать достоверную информацию о финансовых возможностях заемщика.

5. ООО «ХКФ Банк» предлагает лучшее кредитное решение в соответствии с финансовыми возможностями клиента. Принцип работы банка – эффективное использование ресурсов. Для банка очень важно, чтобы клиент остался доволен услугами и стал постоянным клиентом, а также советовал банк своим родственникам, друзьям и знакомым.

6. конфиденциальность и защита персональных данных клиента. Доверие клиента является самым дорогим и ценным активом банка. Клиентская база - это основной капитал банка. Клиенты должны быть уверены, что банковская тайна является абсолютным приоритетом в организации.

7. Доступность и простота кредита – залог успеха банка. ООО «ХКФ Банк» инвестирует в экономику России, предоставляя доступные услуги, а также намерен сохранять и повышать лидирующие позиции в своем сегменте.

8. повышение финансовой грамотности населения – общее дело всего банковского сообщества. Чем больше финансовых знаний у потребителя, тем больше информации предоставляет о своих финансовых возможностях, соответственно банку проще предложить оптимальные условия кредитования клиенту.

Разработка концепций ответственного кредитования и улучшение сервисного обслуживания важный процесс. Приоритетом банка должно служить доверие и лояльность клиентов, чтобы поддерживать имидж банка. Сервис клиентов в сегменте потребительского кредитования нацелен на создание интересов заемщика и кредитора, а также на увеличение лояльности к банку и, соответственно, на увеличение стабильности и надежности финансовой системы.

Времена, когда банк диктовал свои условия – прошли, сейчас выживают и развиваются только те банки, которые готовы предоставить для клиента наиболее выгодные условия. Конкурентоспособность заключается в высокой

клиентоориентированности банка, возможности удовлетворить все потребности клиента.

Соблюдение и развитие сервисного обслуживания в ООО «ХКФ Банк» приведет к повышению качества кредитных продуктов, росту конкурентоспособности, повышению лояльности клиента и укреплению конкурентных позиций на рынке банковских услуг.

Розничные банки предоставляют платежные услуги своим клиентам при помощи использования интернет-банкинга, мобильного банкинга, а также через кассы и устройства автоматического самообслуживания, а расчеты с поставщиками этих услуг осуществляются небанковскими кредитными организациями на основе заключенных соглашений.

В данном случае банки предоставляют возможность своим клиентам совершать розничные платежи в пользу большого числа поставщиков товаров и услуг при минимальных затратах, что повышает конкурентоспособность данной организации.

Развитие партнерской сети автоматизированных устройств самообслуживания позволяет розничным банкам не только значительно увеличить операционную эффективность и прибыльность операций, но и развивать возможности для повышения продаж своих розничных банковских услуг и доли на соответствующем сегменте рынка. Некоторые розничные банки уже используют возможности существующих сетей устройств автоматического самообслуживания.

В дальнейшем ООО «ХКФ Банк» планирует занять лидирующую позицию в сегменте потребительского кредитования и кредитных карт при помощи эффективного управления в сфере привлечения клиентов путем завоевания их доверия и максимальной лояльности клиентов к банку. Для этого нужно выполнить следующие задачи:

- Сформировать общее понимание клиентоориентированного сервиса;
- Овладеть навыком обслуживания различных категорий клиентов;

- Освоить основные методы, которые позволят внедрить клиентоориентированный сервис на практике;
- Сформировать индивидуальные планы, направленных на повышение удовлетворенности клиентов сервисом;
- Повысить качество обслуживания, компетентность и вежливость персонала;
- Повысить конкурентоспособность предлагаемых услуг;
- Совершенствование финансовых инноваций, разработка новых услуг.

Усиление конкуренции выдвигает довольно строгие и жесткие требования к качеству сервиса, основными критериями обеспечения которого считаются доступность обслуживания, защита, высокое качество сервиса и компетентность.

Одним из основных способов достижения конкурентного преимущества организации на рынке является обслуживание. Независимо от бизнеса компании, качественный сервис – это главное стратегическое решение, которое позволит превзойти конкурентов.

В условиях рыночных отношений, которые приводят к жесткой конкуренции, необходимо систематически совершенствовать деятельность организации в сфере сервисного обслуживания. Предоставление качественного сервиса позволяет привлечь больше клиентов, увеличить объемы продаж и выручку, и, соответственно, и конкурентоспособность организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной выпускной квалификационной работе ключевой задачей является оценка конкурентоспособности банка и выработка комплекса мер в сфере рынка банковских услуг на региональном рынке, направленных на

повышение конкурентоспособности банка. Для решения поставленной задачи, были исследованы теоретические основы конкуренции на рынке банковских услуг, рассмотрены теоретические аспекты и методы совершенствования конкурентоспособности организации, а также были изучены факторы, влияющие на конкурентоспособность.

Изучены статьи доходов, расходов и прибыль организации, проведен анализ и оценка финансовых результатов, расчет показателей рентабельности, которые проводятся на основе данных отчета о прибылях и убытках и бухгалтерского баланса. Исследована финансовая деятельность ООО «ХКФ Банк» и проанализированы основные экономические показатели.

Мы видим, что в 2019 году по отношению с 2018 годом, финансовый результат увеличился на 52,99% или на 5008 млн. руб.,

Общий темп прироста активов за анализируемый период составил 3,01 %, а именно 7 951 млн. руб., в предыдущем году по сравнению с прошлым годом, темп прироста активов составил 3,51 %, что составило 8975 млн. руб. Наибольшее изменение в составе активов банка произошло в чистой ссудной задолженности, оцениваемой по амортизированной стоимости и чистых вложений в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

Проведен анализ динамики, структуры и состава финансовых результатов ООО «ХКФ Банк» и проанализированы показатели рентабельности, рассчитанные за 2017-2020гг., а также разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

Анализ доходов и затрат финансовой деятельности и показателей рентабельности проводился с использованием отчета о прибылях и убытках и бухгалтерского баланса ООО «ХКФ Банк» за 2017-2020гг.

Финансовые результаты предприятия за анализируемый период стабильные и устойчивые, финансовый результат в 2019 году вырос с 9449 млн. руб. до 14457 млн. руб. Это обусловлено в первую очередь высокими темпами роста операционных доходов, которые в отчетном периоде увеличились на 5220

млн. руб. и доходов от участия в капитале других юридических лиц, рост которых составил 2142 млн. руб., по сравнению с процентными доходами, они уменьшились на 3080 млн. руб. Большую долю расходов в 2019 г. по сравнению с 2018 г. имеет статья операционные расходы, которые составляют 21293 млн. руб.

В ООО «ХКФ» рентабельность деятельности организации положительная, что наглядно видно на основе проведенного анализа показателей рентабельности, которые с начала 2019 года имеют положительную тенденцию. В отчетном периоде общая рентабельность банка составила 31,47 %, это на 5,35 % больше чем в предыдущем отчетном периоде. Общая рентабельность банка показывает сколько прибыли приходится на 1 рубль дохода, в нашем случае доля прибыли в доходах составляет 31,47 %. Это связано с повышением финансового результата и прироста активов на 3,51 %.

Коэффициента финансового рычага, который в отчетном периоде увеличился на 4,79 %, говорит о эффективной деятельности кредитной организации.

Также все коэффициенты ликвидности в анализируемом периоде соответствуют нормативам, установленных Центральным Банком РФ. Динамика коэффициентов ликвидности по сравнению с прошлым годом положительная, что свидетельствует о том, что организация в состоянии оплачивать текущие средства.

В ходе исследования, сделан вывод, что формирования конкурентной стратегии принципиально важным является последовательность проводимых действий. При этом методологической основой формирования конкурентной стратегии является оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Не менее важным является выбор методики оценки конкурентоспособности компании.

В настоящий момент нет определенного набора показателей для оценки конкурентоспособности банка. Однако мнение аналитиков оценке конкурентоспособности сводится к тому, что основой конкурентоспособности банка является его рейтинг.

Оценка конкурентоспособности ООО «ХКФ Банк» позволила сделать следующие выводы:

- За последние три года банк расширил свою коммерческую сеть, увеличил спектр клиентов

- Произошло укрепление баланса банка, прибыльность основных видов деятельности повысилась благодаря увеличению объемов ссудных операций по более выгодным ставкам, росту комиссионных доходов, а также благоприятным внешним условиям деятельности.

Однако необходимо обратить внимание, что на региональном рынке банковских услуг ООО «ХКФ Банк» является одним из лидеров потребительского кредитования, но не имеет устойчивые конкурентные позиции по потребительскому кредитованию. Поэтому для повышения конкурентоспособности банка рекомендуется следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность банка и соответственно доход:

- Рассылка кредитных карт клиентам, которые добросовестно исполнили свои обязательства перед банком. Что приведет к тому, что картами банка будут пользоваться 30,2 % клиентов, которые добросовестно исполнили свои обязательства перед банком. А это значит, что прирост 30,2 % не просто клиентов, а активных клиентов, которые будут пользоваться картой систематически. Данный прогноз рассчитан только на выдачах потребительских кредитов в сети магазина РБТ. ООО «ХКФ Банк» помимо данной сети, работает с федеральной сетью магазинов «ДНС», в котором также происходит выдача потребительских кредитов, а также с крупными и небольшими региональными предпринимателями.

- Установка банкоматов в местах, где большая проходимость и доступность, а также расширить спектр услуг, которые можно будет оплачивать через установленные банкоматы. Данное решение банку позволит стать мобильнее, удобнее, а также банк будет получать экономическую выгоду от комиссий за проведение операций.

- Направить больше усилий на зарплатный проект. Предложить

крупным предприятия, а также учебным заведениям перевести выдачу зарплаты и стипендий на карты ООО «ХКФ Банк». Данное решение привлечет большую долю клиентов, которые в свою очередь в дальнейшем будут пользоваться банковскими продуктами, принося дополнительный доход банку, а также большую денежную массу.

– Учебным заведениям на основе зарплатного проекта в целях расширения целевого кредитования предлагается увеличить процент кредитования населения на образование путем снижения процентов за пользование кредитом, так как ВУЗы заинтересованы в кредитах для студентов, а для самих студентов данный кредит будет возможностью обучиться на более престижном факультете. Данное решение увеличить объемы выдачи банков, и если привлекут к программе работодателе, то тогда снизятся риски, а выпускники будут уверены, что смогут расплатиться после учебы.

– Также можно предложить внедрение систем оценки эффективности банковских работников по таким показателям, как инновация, то есть предлагать свежие идеи по улучшению деятельности банка, а также совершенствование навыков и знаний персонала, то есть посещение тренингов и курсов, готовность изучения новых методов и приемов обслуживания. Данные показатели в дальнейшем оценивать по шкале оценок, которым приведены описания соответствия. Полученные результаты оценки по итогам определенного времени будут влиять на уровень премии банковского работника. Таким образом, повышается уровень мотивационного потенциала и оценивается эффективность работы сотрудника.

– Оптимизировать работу брокерской программы «Всегда Да!» путем настройки работу программы следующим образом: 50 % одобрения от заключенных договоров отдавать в ООО «ХКФ Банк», остальные 50 % поделить между оставшимся банками. В данном случае ожидаемый доход ООО «ХКФ Банк» составит 5825,4 тыс. руб., но следует помнить, чем больше доход, тем больше вероятность риска.

Таким образом, подводя итог работы, следует выделить следующее. Развитие и внедрение новых банковских услуг, повышение качества обслуживания клиентов, снижение процентных ставок и упрощение процедур кредитования, а также выбор приоритетных и более доходных направлений деятельности банка и внедрение новых видов вкладов позволит увеличить сроки банковского кредитования и привлечет новых клиентов в банк. Реализация данных направлений развития позволит сохранить устойчивость банка, упрочить конкурентные позиции в банковской сфере.

Исходя из выше изложенного, можно сделать вывод о том, что экономический анализ финансовой деятельности ООО «ХКФ Банк» свидетельствует об отсутствии негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка. Денежные средства организации грамотно распределяются, инвестируются и приносят доход, финансовое положение ООО «ХКФ Банк» устойчивое. Тенденция развития банка - стабильность. Ресурсная база банка достаточно диверсифицирована по направлениям привлечения средств и по валютам, стоимость ресурсов на рыночном уровне, риск внезапного оттока средств минимален, просроченная задолженность по привлеченным средствам отсутствует. Ресурсную базу следует признать соответствующей основным направлениям активных операций банка.

Поставленная цель была достигнута с помощью решения следующих задач:

- Исследованы теоретические основы конкуренции на рынке банковских услуг;
- Изучены основные критерии и факторы, влияющие на конкурентоспособность;
- Проведен экономический анализ деятельности организации, а так же выявлены преимущества и недостатки существующих методов оценки конкурентоспособности кредитной организации;
- Проведена оценка конкурентоспособности банковских услуг, предоставляемых ООО «ХКФ Банк»;

– Рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность банковских услуг;

– Разработаны мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Таким образом, цель данной выпускной квалификационной работы достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Инструкция ЦБ РФ № 153-И от 30 мая 2014 года «Об открытии и закрытии банковских счетов, счетов по вкладам (депозитам), депозитных счетов»
2. Положение ЦБ РФ № 383-П от 19.06.2012 «О правилах осуществления перевода денежных средств»
3. Положение ЦБ РФ № 507-П от 01.12.2015 «Об обязательных резервах кредитных организаций»
4. Положение ЦБ РФ № 579-П от 27.02.2017 «О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения»
5. Положение ЦБ РФ № 595-П от 06.07.2017 «О платежной системе Банка России»
6. Федеральный закон № 161-ФЗ от 27.06.2011 «О национальной платежной системе»
7. Федеральный закон от 02.12.1990 г. №395-1 «О банках и банковской деятельности» ред. от 27.12.2019 г.
8. Федеральный закон от 06.12.2011 г. N 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" ред. 16.12.2019
9. Федеральный закон от 10.07.2002 года N 86-ФЗ "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" ред. от 12.04.2020
10. Федеральный закон от 21.12.2013 г. N 353-ФЗ "О потребительском кредите (займе)" ред. 30.01.2020
11. Агеева О.А. Бухгалтерский учет и анализ. Экономический анализ : учебник для вузов О.А. Агеева – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 240с;
12. Банковский менеджмент: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. 2-е изд. М.: КНОРУС, 2009. 560 с.
13. Боровкова В. А. Банки и банковское дело. Часть 1: учебник и практикум для вузов /. [и др.]; Под ред. В. А. Боровковой. – 5-е изд., перераб. и Юдоп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020.

14. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов / Е.А. Горбашко – Москва : Издательство Юрайт, 2020 .– с. 447;
15. Гусева Е.А. Пильникова, И.Ф. Анализ финансового состояния организации / Е.А. Гусева, И.Ф. Пильникова // Молодежь и наука. 2016. № 5. с. 181;
16. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [электронный ресурс] <http://ijevanlib.yosu.am/wp-content/uploads/2018/>
17. Лазарева А. Б. Сущность финансового состояния коммерческой организации и виды его анализа / А.Б. Лазарева // Молодой ученый. — 2016. — №9.2. — С. 30-32.
18. Ларина О. И. Банковское дело. Практикум: учебное пособие для вузов / – 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020.
19. Мартыненко Н. Н. Банковское дело. Часть 1. Учебник для вузов /Под ред. – Москва: Издательство Юрайт, 2020.
20. Митрофанов Р.А. Перспективы и проблемы налогового планирования и налоговой оптимизации // Финансовый менеджмент. – 2014. – № 5 – С. 98 – 105.
21. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент: учебник / Л. Н. Павлова.– М.: Юнити-Дана, 2017. — 273с.
22. Пласкова Н. С. Анализ финансовой отчетности, составленной по МСФО: Учебник /- М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 331 с
23. Рамазанов С. А., Одинокое В. А. Динамический анализ балансов // Финансы и кредит. – 2017 . – Т.23, №32. – С.
24. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / - Москва: Издательство Юрайт, 2020.
25. Соловьев Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для вузов – 2-е издание испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – с. 139;
26. Федорова Е.А., Белоцерковский В.И. Риск-менеджмент в процессе корпоративного управления деятельностью коммерческого банка // Изв. ТулГУ.

Серия Экономические и юридические науки. Вып. 1. Ч. 2. Тула: Изд-во ТулГУ, 2010. С.115-124.

27. Финансовое планирование и анализ в бюджетных учреждениях. Гервиц Л.Я., Масталыгина Н.А., М., 2015. - 420 с.

28. Финансовый менеджмент; теория и практика. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

29. Поляничкин Ю. А. Методы оценки и конкурентоспособности предприятия. – [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiy>

30. Пострелова, А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. [электронный ресурс] <https://moluch.ru/archive/53/7077>

31. Устав банка [электронный ресурс] <https://www.homecredit.ru/about/docs/ustav>

32. Факторы конкурентоспособности коммерческого банка [электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru>

33. Центральный банк Российской Федерации [электронный ресурс] <http://www.cbr.ru/>.

34. Интернет сайт [электронный ресурс] - <https://www.banki.ru/>

35. Интернет сайт [электронный ресурс] - <https://www.elibrary.ru/>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс за 2018 и 2019 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс за 2017 и 2018 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах за 2018 и 2019 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Отчет о финансовых результатах за 2017 и 2018 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Структура активов за 2017, 2018 и 2019 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Структура пассивов за 2017, 2018 и 2018 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Динамика финансового результата ООО «ХКФ Банк»

ПРИЛОЖЕНИЕ З. Презентация

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт

«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
зав. кафедрой ЭиМ  
Т.Б. Коняхина  
подпись инициалы, фамилия  
« 29 » 06 2020 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика  
код – наименование направления

Оценка конкурентоспособности банка и пути ее повышения на региональном  
тема

рынке банковских услуг на примере ООО «ХКФ Банк»

Руководитель

29.06.20 к.э.н, доцент  
подпись, дата должность, ученая степень

Е.Л. Прокопьева  
инициалы, фамилия

Выпускник

29.06.2020  
подпись, дата

Е.Ю. Канзычакова  
инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме: Оценка конкурентоспособности банка и пути ее повышения на региональном рынке банковских услуг на примере ООО «ХКФ Банк».

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть  
наименование раздела

 29.06.20  
подпись, дата

Е. Л. Прокофьева  
инициалы, фамилия

Аналитическая часть  
наименование раздела

 29.06.20  
подпись, дата

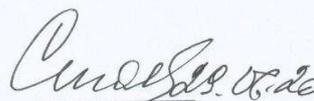
Е. Л. Прокофьева  
инициалы, фамилия

Проектная часть  
наименование раздела

 29.06.20  
подпись, дата

Е. Л. Прокофьева  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

 29.06.20  
подпись, дата

И. П. Сидорова  
инициалы, фамилия