

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
«_28_» __ мая__ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ Е.А. Герасимова
«_28_» __ мая__ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Тема: Современные инструменты обеспечения
конкурентоспособности предприятия сферы услуг
(на материалах ПАО «Сбербанк России»)

Научный
руководитель _____
подпись, дата _____
канд. экон. наук, доцент _____
должность, ученая степень _____
Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия _____

Выпускник _____
подпись, дата _____
10-01077
номер зачетной книжки _____
3ЭУ16-02БМО
номер группы _____
А.А. Лупарева
инициалы, фамилия _____

Нормоконтролер: _____
подпись, дата _____
Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия _____

Красноярск 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические аспекты применения современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг	5
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятий сферы услуг.....	5
1.2 Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг ...	9
1.3 Применение современных инструментов для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5
от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

С учетом реалий современной экономики осуществлять рыночные отношения без предварительного создания конкурентной среды в хозяйственной сфере просто невозможно. Конкуренция представляет собой соперничество, стремление к созданию максимально выгодных условий ведения бизнеса, которые, в свою очередь, способствуют достижению лучшего результата от хозяйственной деятельности. Если рассматривать конкуренцию с точки зрения предпринимательства, то это самый эффективный способ получить максимальную прибыль.

Современное состояние рыночной экономики не только не отличается стабильностью, особенно в условиях пандемии, когда бизнес был вынужден зачастую менять формы и методы работы, чтобы удержаться на рынке, но и, напротив, крайне непредсказуемо. Поэтому конкуренция только усиливается, предприятиям все сложнее удерживать свои позиции, отстаивать преимущества, завоеванные в предыдущие периоды.

Целью выпускной квалификационной работы служит разработка рекомендаций в области применения современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

В выпускной квалификационной работе сформулирован ряд задач:

- изучить сущность конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- рассмотреть факторы и условия обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- описать современные инструменты для обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «Сбербанк России»;
- оценить конкурентоспособность банка;
- рассмотреть применение банком современных инструментов для обеспечения конкурентоспособности;

- разработать рекомендации в области применения современных инструментов обеспечения конкурентоспособности ПАО «Сбербанк России»;
- дать оценку предлагаемым рекомендациям.

Теоретической базой для исследования тематики выпускной квалификационной работы стали данные из специализированных и не специализированных учебников и пособий, периодических учебных материалов, научных статей, материалов собственного исследования.

Методической базой для исследования тематики выпускной квалификационной работы стал комплекс используемых методов: наблюдения, сравнения, относительных и абсолютных величин, методов оценки конкурентоспособности предприятия и продукции, других.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Общее количество страниц в выпускной квалификационной работе – 81, включая 12 рисунков, 35 таблиц, 100 источников литературы.

1 Теоретические аспекты применения современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг

1.1 Сущность конкурентоспособности предприятий сферы услуг

В современных условиях конкурентоспособность выступает в качестве основополагающего элемента в целях удержания позиций предприятия на рынке, в целях роста экономической конкурентоспособности предприятия на рынке (особенно в условиях применения соответствующих методов оценки) и т.д. Таким образом, конкурентоспособность является неотъемлемым элементом в деятельности фирмы, его рост является одной из главных задач любых хозяйствующих субъектов.

Вклад в изучение конкурентоспособности предприятия внесли многие зарубежные и отечественные ученые: М. Портер, И. Ансофф, Ж.-ЖЛамбен, А. Томпсон, А. Стрикланд, Котлер, В.В., А.С. Головачев, Р.Б. Ивуть, Н.В. Пеньшин, Х.А. Фасхиев, Г.Л. Багиев, А.Н. Захаров, В.А. Федорович и другие, формирующие теоретические и методические аспекты оценки обследования [3].

Многообразие публикаций показывает сложность изучаемой категории – «конкурентоспособности фирмы».

Таким образом, понятие «конкурентоспособность фирмы» рассматривается разными специалистами: маркетологами, экономистами, менеджерами и т.д.

По мнению многих специалистов, сущность конкурентоспособности фирмы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, это достигается благодаря росту конкурентных преимуществ, отдельных отличительных признаков, положительно влияющих на деятельности предприятия и т.д.

Понятие «конкурентоспособность фирмы» рассматривается в разных аспектах:

- в качестве научной экономической категории;
- в качестве неотъемлемого элемента для развития;
- в качестве обеспечения роста рыночной доли на рынке и т.д.

Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. полагают, что конкурентоспособность организации – это есть возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной ее реализации в условиях конкурентного рынка [60].

В трудах И.М. Лифиц отмечено, что конкурентоспособность фирмы – способность вести эффективную организационно-сбытовую деятельность и противостоять конкурентам, при этом критерием эффективности данной деятельности может служить прибыль, либо прочие коммерческие показатели [63].

Юданов А.Ю. характеризует конкурентоспособность фирмы в качестве прямой взаимосвязи с рынком, способности и динамики приспособления предприятия к условиям рыночной конкуренции [93].

Конкурентоспособность фирмы рассматривается также в качестве обобщающего показателя его оценки на рынке.

Следовательно, понятие «конкурентоспособность предприятия», как экономическая категория, выступает, как фактор удовлетворенности субъектов рынка. Например, для конкурентов – способность производить товары и услуги, которые отвечают требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности. Например, для субъектов рынка – партнёров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста [31].

Фатхутдинов Р.А. рассматривает конкурентоспособность предприятия в качестве способности выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке, что приводит к анализу конкурентных преимуществ предприятия [87].

Моисеева Н.К. под конкурентоспособностью предприятия подразумевает реальную и потенциальную способность фирмы разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары (услуги), которые превосходят по разным параметрам – аналоги, пользуются при этом приоритетным спросом [67].

Азоев Г.Л. считает, что конкурентоспособность фирмы – это комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, которая отражает уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной [3].

Таблица 1- Определения конкурентоспособности предприятия

Определение	Автор
Комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающая уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной [3].	Азоев Г.Л.
Способность постоянно развиваться: первоначально добиваться конкурентного преимущества, изменения основу, на которой осуществляется конкуренция, а затем сохранять свое преимущество, постоянно совершенствуя продукт, способы производства и другие факторы, причем так быстро, чтобы конкуренты не смогли их догнать и перегнать; именно совершенствование и обновление – непрерывный процесс, который позволяет создать конкурентные преимущества [73].	М.Портер
Реальная и потенциальная способность фирмы разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары (услуги), которые превосходят по разным параметрам – аналоги, пользуются при этом приоритетным спросом [67].	Моисеева Н.К.
Конкурентоспособность организации – это есть возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и прибыльной ее реализации в условиях конкурентного рынка [60].	Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.
Способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке [87].	Фатхутдинов Р.А.
Конкурентоспособность фирмы – способность вести эффективную организационно-сбытовую деятельность и противостоять конкурентам, при этом критерием эффективности данной деятельности может служить прибыль, либо прочие коммерческие показатели [63].	Лифиц И.М.

Составлено автором по [3], [60], [63], [67], [73], [87].

Конкурентоспособность предприятия – многосторонняя экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких экономических уровнях: конкурентоспособность товара, персонала, конкурентоспособность сбыта и финансов.

Конкурентоспособность не является определяющим качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, которые относятся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм [15].

Достижение высокого уровня конкурентоспособности для большинства хозяйствующих субъектов не только стратегическая, но и перспективная социально-экономическая цель их развития [10].

Среди торговых сетей, реализуемых строительные и прочие промышленные товары, конкурентоспособность рассматривается в разрезе следующих критериев:

- оказание дополнительных услуг, когда, например, потребителю требуется резка стекла, распиловка, колеровка и прочие услуги;
- квалификация менеджеров, которые могут оказать помощь в выборе строительных материалов, помочь в выборе средств в определенных условиях, на примере конкретной ситуации, которая возникла у покупателя;
- возможности доставки строительной и прочей промышленной продукции;
- прочие критерии.

Следовательно, конкурентоспособность предприятия – преимущество фирмы по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Она может быть оценена только в рамках группы фирм, которые относятся к одной отрасли, либо фирм, которые выпускают или реализуют аналогичные товары и услуги [2]. Исследуемое понятие рассматривается в качестве научной экономической категории, так как способствует повышению экономической эффективности от деятельности

предприятия на рынке, то есть данное понятие напрямую связано с экономическими показателями и факторами его обеспечения.

1.2 Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

Обеспечению конкурентоспособности предприятия способствуют факторы, которые различают по различным классификационным признакам (рисунок 1).



Рисунок 1 - Основные виды факторов конкурентоспособности предприятия [93]

В конечном счете, конкурентоспособность хозяйствующего субъекта зависит от воздействия целого комплекса факторов внутренней и внешней среды (рисунок 2)



Рисунок 2 – Факторы обеспечения конкурентоспособности
хозяйствующего субъекта [55]

Вышеуказанные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия могут положительно, либо отрицательно воздействовать на уровень конкурентоспособности фирмы. Факторы определяют средства и способы применения резервов конкурентоспособности.

Согласно исследованиям известного экономиста, профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера все факторы конкурентоспособности могут быть подразделены на несколько групп.

Согласно классификации, предложенной М. Портером, факторы конкурентоспособности предприятия напрямую связаны с факторами производства (рисунок 3).



Рисунок 3 – Факторы обеспечения конкурентоспособности по М.Портеру [73]

Наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности предприятия. Все зависит от того, насколько эффективно они применяются в предприятиях [11].

Естественный рост фирмы в ходе цикла жизни часто сопряжен с последовательной сменой стратегий. Это проявляется в том, что повышение в размерах без смены маркетинговой стратегии в фирме обречено на неудачу, поэтому развитие фирмы должно сопровождаться изменением конкурентных стратегий [73].

М. Портер показывает, что на положение фирмы на рынке и эффективность ее деятельности наибольшее влияние оказывают пять групп факторов, которые представлены на рисунке 4.

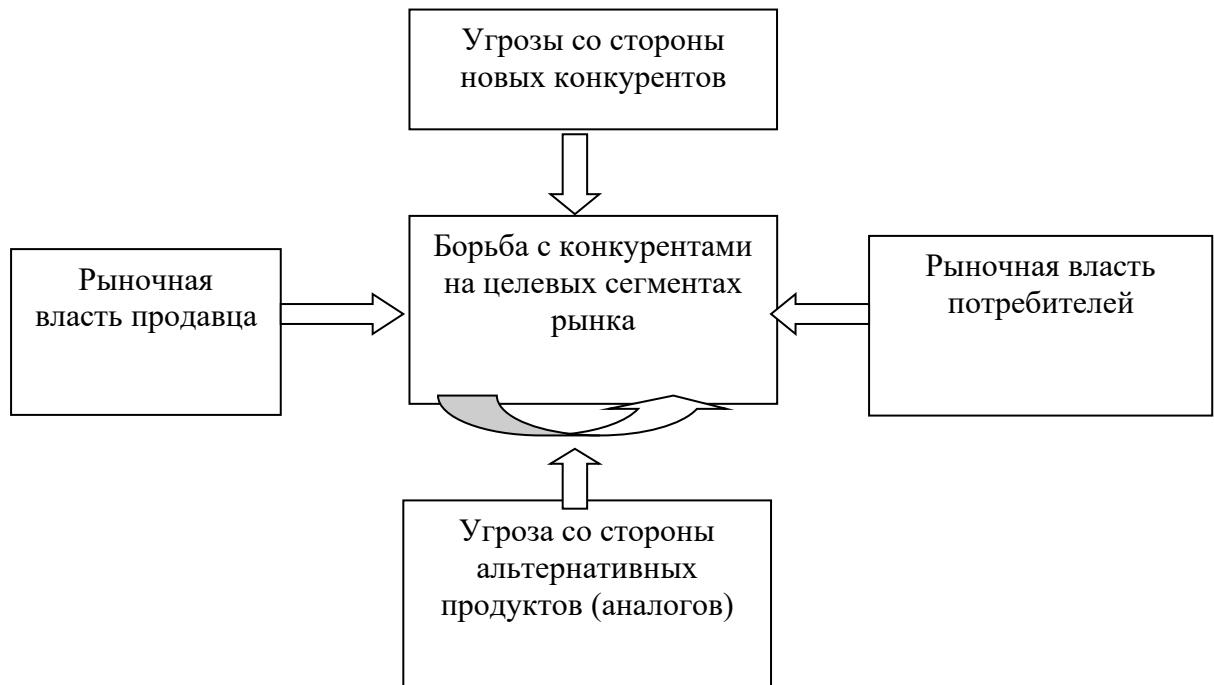


Рисунок 4 – Модель влияния факторов на конкурентоспособность фирмы по М. Портеру [73]

Е.П. Голубков выделяет 16 факторов результативности деятельности предприятия:

- имидж;
- мощность производственной базы;
- суммарная рыночная доля бизнеса;
- уровень диверсификации видов бизнеса;
- концепция предприятия;
- качество товаров и услуг;
- другие факторы.

Факторы детализируются и дополняются факторами конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности предприятия [36].

Факторами обеспечения конкурентоспособности торговых сетей по реализации строительной и прочей промышленной продукции являются:

- степень развития сетевой торговли;
- применение цифровых технологий;
- степень вовлечения клиентов в развитие сетей;
- качество реализуемых строительных товаров;
- возможность прямых коммуникаций с производителями продукции и другие.

Г.Л. Азоев предложил следующую шкалу, которая отражает роль фирмы на рынке, в зависимости от ее рыночной доли:

- менее 10% – аутсайдер рынка;
- от 10 до 20% – последователь;
- от 20 до 40% – претендент на лидерство;
- от 40% – лидер рынка [3].

В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич отмечают, что в системе факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, необходимо изучать объективные и субъективные факторы.

Объективные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия:

- факторы, которые опосредованы состояние микросреды, доминирующие факторы внешней среды предприятия (социально-экономические условия, экономико-правовая база, научно-технические факторы);
- факторы, которые опосредованы состояние микросреды, доминирующие факторы внутренней среды предприятия (экономический потенциал предприятия, непроизводственное окружение и другие).

Следовательно, факторы, которые опосредованы состоянием внутренней среды предприятия:

- комплекс маркетинга;
- производство традиционного ассортимента товаров / услуг;

- продвижение сбыта товаров / услуг;
- финансы;
- организационная структура;
- менеджмент.

Субъективные факторы, которые влияют на обеспечение конкурентоспособности предприятия, опосредованы уровнем профессиональной мобильности и компетентности специалистов предприятия [9].

Левшина О.Н. выделяет следующие основные факторы, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия:

- научно-исследовательский потенциал;
- финансовое положение;
- репутация предприятия;
- рыночная стратегия;
- инновационная деятельность;
- состояние и квалификация кадров;
- уровень управления;
- экономический потенциал;
- эффективность деятельности;
- производственный и сбытовой потенциалы предприятия;
- другое [61].

Следовательно, не претендуя на всю полноту, оценку факторов, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия, идет работа, способствующая оценке тому, насколько сложной является проблемы роста конкурентоспособности и удержания предприятия собственных позиций на рынке.

В современных условиях, синергизм и сетевые организационные инновации являются современными факторами для обеспечения конкурентоспособности предприятия [20].

Кооперационно-сетевые взаимодействия исследуются с позиций включающие как предпринимательские сети и кластеры, и другие проявления взаимодействий бизнеса-власти и потребителей. Основой исследований являются первичное звено взаимодействий организаций. Проявление многоуровневых взаимодействий, услуги, оказываемые взаимно участниками, форматы этих взаимодействий стали основой современного развития на рынке. Результаты анализа могут быть использованы в процессах разработки и реализации развития современных многоуровневых организаций и политики регулирования их развития в экономических системах различного уровня, а также в оценке конкурентоспособности предприятий [10].

Среда партнерского взаимодействия в текущих условиях имеет развитие, перспективу на дальнейшее развитие, рост конкурентоспособности предприятия на рынке [12].

В основу закона конкуренции положен принцип состязательности коммерческих фирм. Инструментами реализации данного принципа являются: SWOT-анализ, разработка мер по повышению конкурентоспособности предприятия, анализ их эффективности. [20].

Также одним из факторов обеспечения конкурентоспособности в современных условиях служит использование аутсорсинга.

Таким образом, росту конкурентоспособности предприятий на рынке способствуют различные факторы и условия, что способствует увеличению конкурентных преимуществ, прочей позитивной динамике в деятельности фирм.

1.3 Применение современных инструментов для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг

Инструментарий - совокупность различных инструментов, применяемых в какой-либо специальности; совокупность методов,

применяемых в какой-либо области деятельности. Следовательно, инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы.

Можно говорить, что инструмент в первую очередь, - это орудие для работы, предназначенное для изменения первоначального состояния какого-либо объекта.

В свою очередь методы – это способы воздействия на данный объект. Как известно организация постоянно взаимодействует со внешней средой, она развивается и функционирует в конкурентной среде и на протяжение всего своего жизненного цикла испытывает на себе изменения со стороны внешней среды. Поэтому можно говорить, что инструменты конкурентоспособности могут быть не только внутренними, непосредственно разрабатываемые и используемые руководством, но и внешними, предоставляемыми правительством страны, конкурентами, поставщиками и потребителями. Внутренние инструменты направлены на создание конкурентоспособности организации изнутри. Но так как конкурентоспособность организации – это все же интегральный показатель, складывающийся из конкурентоспособности различных ее составляющих, то уместно говорить о разделении инструментов направленных на создание конкурентоспособности различных функциональных областей организации. Внутренние инструменты направлены на развитие системы маркетинга, финансов организации, сбытовой деятельности, персонала организации, товаров, реализуемых фирмой, а так же непосредственно самой организации. Поэтому целесообразно рассматривать внутренние инструменты конкурентоспособности по функциональным областям деятельности организации.

К основным инструментам повышения конкурентоспособности фирмы причисляют маркетинг, менеджмент, информационно-коммуникативные технологии и пр. Кроме того, может применяться и ряд специальных

инструментов, способствующих повышению конкурентоспособности: аутсорсинг, создание стратегических альянсов, процессы поглощения или слияния и пр.

Рассмотрим инструменты, применяемые для повышения конкурентоспособности современного предприятия сферы услуг наиболее активно в настоящее время (таблица 2).

Таблица 2 - Современные инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг

Инструменты обеспечения конкурентоспособности	Краткая характеристика
Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)	Непрерывное повышение качества всех организационных, производственно-технологических процессов изготовления продукции и сервисного обслуживания покупателей
Теория бережливого производства (Lean production)	Обеспечение долговременной конкурентоспособности предприятия путем устранения разного вида потерь и непроизводительных затрат
Международные стандарты ИСО 9000 (MS ISO 9000)	Описание состава и структуры производственной системы, формулирование требований к ее основным элементам в соответствии с действующими международными и национальными стандартами
Модель делового совершенствования EFQM	Совершенствование системы управления предприятием, ориентированной на обеспечение устойчивого, надежного и долговременного присутствия предприятия на целевом рынке и повышение уровня его конкурентоспособности
Шесть сигм — 6 «S» (Six Sigma)	Повышение качества продукции (услуг) путем снижения количества «дефектов», возникающих на важнейших этапах выполнения технологического процессов
Семь сигм — 7 «S» (Seven Sigma)	Удовлетворение собственников (Stakeholder satisfaction), прогнозирование (Soothsaying), скорость (Speed), неожиданность (Surprise), изменение правил игры (Shifting), сигнализирование (Signaling), одновременные и последовательные толчки (Simultaneous and sequential)
«Бережливое производство + шесть сигм» (Lean Six Sigma)	Использование не только известных методов управления качеством, но сочетание их с такими новейшими подходами, как методы

	бережливого производства
Система «Упорядочения»	Наведение порядка во всех сферах деятельности и укрепление трудовой, финансовой, производственной, технологической дисциплины на предприятии

Продолжение таблицы 2

Инструменты обеспечения конкурентоспособности	Краткая характеристика
Конкурсы в области повышения качества	Продвижение качественных услуг и передовых технологий на российский рынок и решение проблем интеграции этой продукции в мировой рынок
Всестороннее исследование достоверности предоставляемой информации (Due Diligence)	Всестороннее исследование деятельности предприятия, ее финансового состояния и положения на целевом рынке
Брендинг (Branding)	Усиленное воздействие на потребителя товарного знака, рекламных обращений и других элементов рекламной деятельности, объединенных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, которые выделяют услуги предприятия среди главных конкурентов и создают положительный его образ
Паблик рилейшнз (Public Relations)	Непрерывная деятельность по созданию и развитию всестороннего понимания и доверия общественности к данному предприятию, его социальной значимости и имиджу
Реклама	Распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о предприятии, оказываемых услугах, которая предназначена для потенциальных покупателей и призвана формировать или поддерживать интерес к этому предприятию и способствовать реализации его услуг
Аутсорсинг (Outsourcing)	Выполнение всех или части функций по управлению предприятием сторонними специализированными организациями
Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)	Управление показателями результатов деятельности предприятия как интегрированной системы
Диверсификация	Освоение новых видов деятельности, расширение номенклатуры оказываемых услуг, освоение новых рынков

Дифференциация услуг	Разработка ряда существенных модификаций услуг, существенно отличающихся от аналогичных услуг главных конкурентов
Реинжиниринг бизнес- процесса (Business process reengineering)	Кардинальное перепроектирование бизнес-процессов на предприятии, имеющих конечной целью достижение коренных улучшений основных показателей его деятельности: стоимости, качества услуг и темпов

Так же отметим внутренние инструменты конкурентоспособности (рис.5).



Рисунок 5 - Внутренние инструменты конкурентоспособности

Сегодня мировая экономика неустойчива в силу ситуации с пандемией, поэтому в таких условиях предприятия сферы услуг часто выбирают диверсификацию, поскольку именно расширение номенклатуры услуг позволяет оптимизировать риски; узкий сегмент услуг и (или) рынков сбыта создают угрозу потери конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе была достигнута цель – разработаны рекомендации в области применения современных инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Для достижения цели выполнен ряд задач:

- изучена сущность конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- рассмотрены факторы и условия обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- описаны современные инструменты для обеспечения конкурентоспособности предприятия сферы услуг;
- дана организационно-экономическая характеристика ПАО «Сбербанк России»;
- оценена конкурентоспособность банка;
- рассмотрено применение банком современных инструментов для обеспечения конкурентоспособности;
- разработаны рекомендации в области применения современных инструментов обеспечения конкурентоспособности ПАО «Сбербанк России»;
- дана оценка предлагаемым рекомендациям.

По итогам исследования были сделаны следующие выводы.

Объектом исследования в работе выступил ПАО «Сбербанк России».

ПАО «Сбербанк России» в сентябре 2020 года провел ребрендинг. Банк сменил логотип, обзавелся новым слоганом «Для жизни» и избавился от слова «банк» в названии, теперь он позиционирует себя как Сбер. Ребрендинг был нацелен на подчеркивание создаваемой банком экосистемы - создания набора удобных цифровых сервисов, необходимых для жизни клиента. Экосистема направлена на то, чтобы экономить время деловых людей, и даже укороченное название говорит об этом - что время необходимо ценить.

Исследования показали, что ПАО «Сбербанк России» является лидером не только по объемам продаж банковских продуктов, но и в большинстве позиций банк идет далеко впереди по уровню обслуживания клиентов. Банк предоставляет онлайн доступ ко многих сервисам, позволяющим решать повседневные дела, экономя при этом время, или, напротив, помогают организовать досуг тогда, когда имеется свободное время.

Однако следует отметить тот фактор, что, активно расширяя спектр услуг с применением дистанционных форм обслуживания, некоторые позиции, напрямую влияющие на конкурентоспособность, проигрывают другим банкам - лидерам рынка.

Так, например, большинство банков при оформлении пластиковых карт организует доставку этих карт своим клиентам. Сбербанк России до сих пор данную форму обслуживания не использует, за банковской картой клиенту необходимо приехать в офис банка.

Вторым определенным минусом является тот фактор, что банк самостоятельно не выходит с предложениями к юридическим лицам, не являющимся его клиентами. Да и с юридическими лицами-клиентами банка тоже нет активной работы, в результате часто к юридическим лицам напрямую обращаются руководители подразделений банков-конкурентов, предлагают им интересные зарплатные тарифы, выгодные бизнес-карты, кредиты, и компании нередко переходят в другой банк для обслуживания. В результате в 2019 году ПАО Сбербанк потерял долю рынка по депозитам юридических лиц.

Сбербанк хотя и сохраняет свои позиции, тем не менее потеря в объемах депозитов юридических лиц очень значительная, 23,32% в относительном выражении, в абсолютных числах банк снизил депозитный портфель на 1055225 млн.руб. ПАО «Сбербанк России» потерял в данном направлении своей деятельности 5,26% доли рынка, при этом остальные лидеры рынка показали положительную динамику. Разрыв между ближайшим конкурентом - банком ВТБ совсем небольшой, поэтому здесь

стоит приложить усилия для восстановления ситуации. Привлечение средств на депозиты важно для банка, поскольку это дает возможности для увеличения процентных доходов (увеличиваются суммы, которые можно направить на кредиты).

В сфере кредитования юридических лиц Сбербанк сохраняет уверенное лидерство, однако небольшое снижение объемов кредитования и доли рынка в данном сегменте все таки отмечается.

Еще можно отметить следующее. В Сбербанке работники материально мотивированы на высокие результаты работы, безусловно они бояться потерять свое место, соблюдают корпоративные стандарты. Однако в силу того, что в банке постоянно нарушаются трудовое законодательство (высокий уровень переработок, не отпускают в учебные отпуска на сессии в нарушение трудового законодательства) и не всегда комфортные условия работы в силу жесткой вертикали власти, работники банка часто подвержены эмоциональному выгоранию. Это может сказываться и на качестве обслуживания. Работник может вести себя вежливо, не нарушать регламент переговоров с клиентом, но при этом быть внутренне напряженным, это сказывается и во внешнем проявлении: например, работник банка не смотрит в глаза клиенту. И в этом случае работа такого сотрудника будет неэффективна, хотя это может быть очень ценный работник, и своевременное предоставление ему отпуска, или тренинг по саморегуляции помогут восстановить работоспособность и эмоциональное состояние сотрудника банка.

Важно устраниТЬ имеющиеся недостатки, внедрить доставку карт клиентам, развивать мобильный банк. Следует особенное внимание уделить взаимодействию с юридическими лицами, здесь с крупными и средними организациями зачастую целесообразно действовать руководителям отдела продаж банка на уровне руководителей организаций.

Рекомендовано предложить новый продукт, разработать его предложение и продвижение, и одновременно с этим предложением

организовывать встречи с организациями, на встречах предлагая и прочие действующие продукты. Новый банковский продукт, предлагаемый к внедрению: кредитная карта для бизнеса «Бизнес+Кредит».

Данный продукт будет привлекателен большим сроком льготного периода (100 дней), сегодня Сбербанк предлагает по картам только 50 дней.

В соответствии с прогнозом, ПАО «Сбербанк России» за счет совершенствования банковского обслуживания, имеет резерв увеличения доходов минимум на 85595 млн.руб., расходы на данные мероприятия составят 33645,3 млн.руб., дополнительная прибыль будет получена в размере 51950 млн.руб. следовательно, предлагаемые рекомендации по совершенствованию форм современного банковского обслуживания представляются эффективными и актуальными для ПАО «Сбербанк России».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г. Л. Азоев. - Москва.: ГАУ, 2019. - 75 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва.: НОВОСТИ, 2018. - 256 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика./Азоев Г.Л. Москва.: Центр экономики и маркетинга, 2018. – 266 с.
4. Акимов Т.А. Теория организаций: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 367 с.
5. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управлеченческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - № 11. - С. 98-107.
6. Алетина М.Е. Конкурентоспособность предприятия и анализ конкурентоспособности продукции / М.Е. Алетина // Современные проблемы туризма и сервиса: сборник статей научных докладов по итогам всероссийской научно-практической конференции. – Черкизово: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2019. – С. 10-18.
7. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. - № 1. – С. 107 – 111.
8. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2019. - №6. – С. 30 – 35.
9. Аминов Э.Ф. Методика построения конкурентных стратегий предприятий автомобильной промышленности на зарубежных рынках: Дисс. на соиск. уч. ст. канд.э.н/Э.Ф.Аминов. –Набережные Челны,- 2020. – 136 с.
10. Ананина Р.Ф. Совместные покупки как вид кооперационно-сетевых взаимодействий потребителей и бизнеса / Р.Ф. Ананина, В.В.

Куимов // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 18. – № 18. – С. 2665-2676.

11. Андрианов К.Е. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ в системе антикризисного управления предприятием / К.Е. Андрианов // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития общества: материалы международной научно-практической конференции. – Москва: Ковчег, 2018. – С. 148-150.

12. Антамошкина, О.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.И. Антамошкина, Т.А. Вишко, С.А. Шабалин; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2013. – 164 с.

13. Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тараксевич, Х.Анн; Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «издательство экономика», 2011. –231 с.

14. Баринов В.А. Развитие организаций в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2019. — №6. – С. 16 – 22.

15. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2019. - № 5. - С. 35-43.

16. Бельков Е.А. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / Е.А.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2018. - № 133. – С.22 - 26.

17. Бельков М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли /М.В.Бельков// Вестник университета (Государственный университет управления).– 2018. – №3. – С. 22 - 25.

18. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие / И. К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 320 с.

19. Бланк, И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк.- Киев: Ника-Центр, 2011.-544 с.

20. Богатин, Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: учеб. Пособие для ВУЗов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: Финансы; ЮНИТИ – ДАНА, 2018.- 253 с.
21. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова , Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 1. – С. 113 - 119.
22. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева //Экономические и гуманитарные науки – 2019. - №3. - С.101-108.
23. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2019 – С.176-184.
24. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2019. - № 2. – С. 37-48.
25. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения./ Браун Марк Г.- Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. - 226 с.
26. Бугаенко М.В. Анализ современных методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий / М.В. Бугаенко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 10-2. – С. 25-29.
27. Булеев, А.И. Качественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг / А.И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2019. - № 5. - С. 46-52.
28. В. Куимов, Ю.Ю. Суслова, Е.В. Щербенко, [др.]; под ред. В.В. Куимова. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 552 с.
29. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник /О.С.

Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардирика, 2017. – 528 с.

30. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. – 2019. – № 1 (49). – С. 39-45.

31. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2019. – 96 с.

32. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро -, мезо – и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И Трофимова // РЭЖ. – 2018. - № 3. - С. 67-73.

33. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2018. – 480с.

34. Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. – 2018. - № 2. – С. 56-64

35. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. – Москва: Юрайт, 2017. – 474 с.

36. Голубков, Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. - № 2. – С. 27-33.

37. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие / Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2019. - 207 с.

38. Дейян, А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продаж / А. Дейян Л., Троадек. - М.: Прогресс-Универс, 2019. - 152 с.

39. Драчева, Е.Л. Менеджмент: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 2-е изд., стер. – М.: Академия: Мастерство, 2019. – 288 с.

40. Завьялов, П. С. Конкурентоспособность и маркетинг / П. С. Завьялов // РЭЖ. – 2018. – № 12. – С. 50-55.

41. Закутин, Г.П. Информационное обеспечение

конкурентоспособности продукции и услуг / Г.П. Закутин, Г.Л. Кедровская, Ю.А. Шумов. – М., 2017. – 141 с.

42. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. - № 4. – С. 15-24.

43. Игольников, Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Игольников, Е. Патрушева // Российский экономический журнал. – 2019. - № 11. – С. 108-111.

44. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: Остожье, 2016. – 336 с.

45. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – Москва: КноРус, 2020. – 224 с.

46. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - Москва: Эксмо, 2020. – 464 с.

47. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – Москва: Новое знание, 2018. – 192 с.

48. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер. – Москва: Юнити-Дана, 2018. – 239 с.

49. Кокорев, В.П. Курс лекций по менеджменту: учеб. Пособие / В.П. Кокорев. – Барнаул: АГУ, 2019. – 436 с.

50. Кондрашев, В. Анализ проблем конкурентоспособности / В. Кондрашев// Экономист. – 2019. – № 12. – С. 86-89.

51. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифолова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - №3. – С. 88-129.

52. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: ДеКА, 2020. – 896 с.

53. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – Москва: Вильямс, 2016. – 752 с.
54. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер; под ред. О.А.Третьяк, Л.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2011. – 896 с.
55. Красова В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова - Москва: ЭКСМО, 2019. - 656 с.
56. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева// Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. - № 6. – С. 19-24.
57. Кузнецов, Ю. Развитие методологии менеджмента / Ю. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2019.-№4.-с.110-113.
58. Куимов В.В. Региональные технологические платформы как инструмент инновационного развития территории: монография / В.В. Куимов, Ю.Ю. Суслова, Е.В. Щербенко, Д.А. Толстой, А.О. Куимов. – Москва: ИНФРА-М; Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. – 343 с.
59. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А. А. Лазаренко. // Молодой ученый. — 2018. — № 1 (60). — С. 374-377
60. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – Москва: Инфра-М, 2018. – 400 с.
61. Левшина О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве / О.Н. Левшина. – Москва: Юриспруденция, 2018. – 176 с.
62. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. — 2018:Вып.2(58) — С. 63–65.
63. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуг / И.М. Лифиц. – Москва: Юрайт. 2017. – 338 с.
64. Мазилкина Е.И. Конкурентная разведка / Е.И. Мазилкина. – Москва: АЙ ПИ ЭР МЕДИА, 2018. – 94 с.

65. Менеджмент: Вопросы и ответы: учеб. Пособие / А.Н. Чаплина, С.В. Здрестова; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2018. – 175с.
66. Методы стратегического анализа: учеб. Пособие / Сост. Т.А. Вашко; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2011. – 110 с.
67. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – Москва: Внешторгиздат, 2018. – 452 с.
68. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – Москва: Экзамен, 2019. – 384 с.
69. Печенкин, А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг. – 2012. - № 2. – С. 23 – 25.
70. Пешкова, Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е.П. Пешкова. – М.: Ось – 89, 2018. – 80 с.
71. Платонова Т.К. Управление конкурентными преимуществами бизнеса как основа повышения его конкурентоспособности / Т.К. Платонова // Экономический рост: проблемы, закономерности, перспективы: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2019. – С. 39-41.
72. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2016. - №4. – С. 52 – 57.
73. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. - Москва: Вильямс, 2014. - 495 с.
74. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 669 с.
75. Разработка стратегии развития организации: учебно-практическое пособие / Сост. Вашко Т.А., Григоревская Т.В.; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2012. – 64с.
76. Сабанадзе А.Г. Необходимость управления конкурентными преимуществами предприятия в современных условиях / А.Г. Сабанадзе //

Актуальные вопросы права, экономики и управления: сб. статей междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2017. – С. 272-274.

77. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2019. - №3. – С. 42 – 49.

78. Светуньков, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Издательство: «Корпорация технологий продвижения», 2020. – 256 с.

79. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для вузов / А.М.Смолкин. – Москва: Инфра-М, 2018. – 248 с.

80. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт - Петербург: Питер, 2020. – 528 с.

81. Столяров О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции/- 2018. – С. 66 - 69.

82. Стрелкова Л.В. Экономика и организация инноваций. Теория и практика: учеб. пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 235 с.

83. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. - №5. - С. 26-33.

84. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Экономика, 2018. – 506 с.

85. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2019. – 892 с.

86. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 312 с.

87. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – Москва: Дело, 2017. – 273 с.

88. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 229 с.
89. Черкашнев Р.Ю. Разработка и совершенствование механизма получения конкурентных преимуществ предприятием при использовании информационных технологий / Р.Ю. Черкашнев // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – № 11. – С. 65-72.
90. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: учеб. пособие / Н.Ю. Четыркина.– Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2019. – 128 с.
91. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 305 с.
92. Шкардун, В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинговые исследования в России и за рубежом. - 2018. – № 4. – С. 44 – 54.
93. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – Москва: Акалис, 2012. – 275 с.
94. Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие / Л.В. Юшкова; Красн. гос. торг.- экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.
95. Исследование рынка потребительского кредитования в России [электронный ресурс] // <http://www.credit.ru>
96. Юсупова Д. А. Поведение банка на рынке кредитования [электронный ресурс] / Д. А. Юсупова // <http://www.elibrary.ru>
97. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» // [Электронный ресурс] – URL: <https://www.sberbank.ru/>
98. Официальный сайт Центрального банка РФ // [Электронный ресурс] – URL: <http://www.cbrf.ru/>
99. Сайт Банки.ру // [Электронный ресурс] – URL: <http://www.banki.ru/>

100. Сайт Мир процентов // [Электронный ресурс] – URL: <https://mir-procentov.ru/>

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

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
Кротова И.В. Кротова
«28» мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
Герасимова Е.А. Герасимова
«28» мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Тема: Современные инструменты обеспечения
конкурентоспособности предприятия сферы услуг
(на материалах ПАО «Сбербанк России»)

Научный
руководитель Герасимова
подпись, дата канд. экон. наук, доцент Е.А. Герасимова
должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник Лупарева 26.05.2021г. 10-01077
подпись, дата номер зачетной книжки ЗЭУ16-02БМО А.А. Лупарева
номер группы инициалы, фамилия

Нормоконтролер: Герасимова
подпись, дата Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Красноярск 2021