

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 17 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 «Менеджмент»

Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности кредитной  
организации (на примере «Сетелем Банк» ООО)

Пояснительная записка

Руководитель \_\_\_\_\_ Г.Ф. Яричина

Выпускник ЗУБ 12-05 № 431206473 \_\_\_\_\_ И.В. Баркова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Т.П. Лихачева

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Современное развитие кредитного рынка РФ и конкурентоспособность банковских услуг.....	5
1.1 Современное состояние, перспективы и проблемы развития российского кредитного рынка .....	5
1.2 Positionирование «Сетелем Банк» ООО на российском и региональном кредитных рынках .....	15
1.3 Сравнительная характеристика методик оценки конкурентоспособности кредитной организации .....	25
2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО...	35
2.1 Анализ основных показателей деятельности «Сетелем Банк» ООО .....	35
2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности банка .....	45
2.3 Обоснование необходимости повышения конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО .....	55
3 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО .....	64
3.1 Исследование факторов и инструментов повышения конкурентоспособности кредитной организации на рынке банковских услуг .....	64
3.2 Разработка предложений о внедрении «Сетелем Банк» ООО нового банковского продукта .....	73
3.3 Расчет экономической эффективности реализации предложенных мероприятий .....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс на 1 января 2017 г. ....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах на 1 января 2017 г. ....	93

## ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние рынка розничных банковских услуг Российской Федерации указывает на серьезные проблемы в его развитии. В настоящее время конкуренция затронула всех без исключения операторов финансового рынка.

В условиях растущей конкуренции банки вынуждены всё больше средств и усилий направлять на совершенствование своей деятельности, повышение эффективности использования всех своих ресурсов при одновременном повышении качества своих услуг.

Эти проблемы проявляются в высокой концентрации на этом рынке, низком уровне проникновения розничных банковских услуг, увеличении объема просроченной задолженности по потребительским кредитам на фоне увеличения уровня проникновения потребительского кредитования в регионы. Кроме того, из-за низкого уровня жизни населения в большинстве регионов Российской Федерации, растущая доля процентных выплат в структуре расходов лиц с долговой нагрузкой по потребительскому кредитованию, сопоставимой с развитыми странами, представляет собой угрозу для банковской системы и экономики страны в целом [16].

Теоретически проблема повышения конкурентоспособности кредитных организаций на рынке розничных банковских услуг недостаточно изучена, поэтому эта проблема становится наиболее актуальной для кредитных организаций, специализирующихся на предоставлении массовых стандартизированных розничных банковских услуг. Перед кредитными организациями появилась задача своевременной разработки мероприятий по повышению своей конкурентоспособности.

Актуальность выбранной темы данной выпускной квалификационной работы обосновывается необходимостью решения конкретной проблемы кредитной организации. «Сетелем Банк» ООО недостаточно активно внедряет новые, востребованные клиентами банковские продукты, что снижает его

конкурентоспособность на рынке банковских услуг. Реализация предложений о внедрении нового банковского продукта может способствовать упрочнению позиции «Сетелем Банк» ООО на конкурентном рынке банковских услуг.

Объектом исследования является «Сетелем Банк» Общество с ограниченной ответственностью («Сетелем Банк» ООО).

Предмет исследования – конкурентоспособность кредитной организации.

Целью исследования является разработка мероприятий повышения конкурентоспособности кредитной организации.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

- исследовать состояние, перспективы и проблемы развития российского кредитного рынка;
- выявить преимущества и недостатки существующих методов оценки конкурентоспособности кредитной организации;
- дать оценку уровня конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО;
- исследовать факторы, влияющие на конкурентоспособность кредитной организации;
- разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО;
- рассчитать экономическую эффективность реализации предложенных мероприятий.

# **1 Современное развитие кредитного рынка РФ и конкурентоспособность банковских услуг**

## **1.1 Современное состояние, перспективы и проблемы развития российского кредитного рынка**

Кредитный рынок представляет собой экономическое пространство, где создаются отношения, обусловленные движением денежных средств между заёмщиками и кредиторами на условиях платности и возвратности кредита. Главная особенность кредитного рынка заключается в том, что объектом торговли на нем являются деньги – деньги продаются и покупаются. Кредитный рынок позволяет накопить, перемещать, распределять и перераспределять заёмный капитал между сферами экономики.

В широком смысле слова участниками кредитных отношений являются все, начиная от государства и заканчивая гражданами. В то же время также все являются как кредиторами, так и заёмщиками. Вкладывая деньги в банк, гражданин является кредитором, так как предоставляет свои деньги во временное пользование, а получая кредит, например на приобретение автомобиля, земельного участка и т.д., является заёмщиком. Государство, размещая ценные бумаги на рынке, является заёмщиком, а предоставляя кредит коммерческим банкам – кредитором. Таким образом, кредитный рынок является механизмом, посредством которого устанавливаются отношения между:

- организациями и гражданами, нуждающимися в финансовых средствах;
- организациями и гражданами, которые их могут предоставить на определенных условиях.

Состав участников кредитного рынка делится на несколько составляющих [30]:

- кредитные отношения, возникающие между Центральным банком и коммерческими банками;
- кредиты, которые коммерческие банки предоставляют друг другу на рынке межбанковского кредитования;

– отношения, возникающие между коммерческими банками и клиентами-заёмщиками (могут быть как юридические лица, так и физические);

– на международном рынке существуют кредиты между российскими и иностранными банками или хозяйствующими субъектами.

Рынок межбанковских кредитов и депозитов является наиболее важным сектором денежного рынка, основными участниками которого выступают Центральный банк и коммерческие банки. Благодаря Центральному банку коммерческие банки могут быстро управлять своей ликвидностью и отвечать требованиям для формирования обязательных резервов.

Третий сегмент кредитного рынка – кредитование юридических и физических лиц подразделяется на отдельные группы:

– кредиты различных видов коммерческим предприятиям и индивидуальным предпринимателям;

– рынок ипотечного кредитования – ссуды под залог недвижимости;

– автокредитование;

– потребительское кредитование.

Сегменты банковского кредитования тесно связаны и имеют прямое взаимное влияние. Так, например, рост ставок на межбанковском рынке приводит к росту потребительских и других кредитов, а снижение ставки рефинансирования Центральным банком, наоборот, делает кредиты более доступными.

Рынок кредитования банков развивается в соответствии с экономикой в целом и зависит от таких показателей, как уровень инфляции, стабильность валютного курса. Так, например, стабильные и низкие ставки по ипотечным кредитам способствуют развитию строительной отрасли, поскольку они повышают спрос на рынке жилья, а проценты по потребительским кредитам формируют спрос населения на продукты и услуги.

Среди особенностей российского банковского кредитования, его доступности выделяют ценовые и неценовые условия. Ценовые условия представлены процентными ставками и дополнительными комиссиями, а

неценовые условия выражаются через объёмы кредитов, требования к финансовому состоянию заёмщика и качеству обеспечения по кредиту (страховки банка от случаев невыплаты по кредитным договорам).

По данным Росстата на 1 января 2017 года объём кредитования российских банков составил 52 816,0 млрд. руб., что на 60,6% больше чем за аналогичный период 2013 года [32; 33; 34].

Динамика банковского кредитования российских банков за 2012-2016 гг. представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Динамика кредитования российских банков, 2012-2016 гг.

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Кредиты, выданные организациям, физическим лицам и кредитным организациям, млрд. руб.	32 886,9	38 767,9	49 069,5	54 263,0	52 816,0
Темп прироста к предыдущему периоду, %		17,9	26,6	10,6	-2,7

По данным таблицы видно, что в представленном сегменте финансового рынка с 2012 по 2015 гг. наблюдается стабильный рост. Прошедший 2016 год на кредитном рынке был отмечен падением спроса на финансовые продукты банков, уменьшением доходов населения и большим количеством отозванных банковских лицензий.

По мнению экспертов, 2016 год является началом новой вехи в истории российского кредитования [22]. Банки пересматривают политику предоставления кредитов, которая теперь основана не на количестве подписанных договоров, а на их качестве. Приоритет в глазах финансовых учреждений будут иметь заёмщики, обладающие большим стажем работы на одном месте, получающие стабильную заработную плату и имеющие чистую банковскую историю.

Информация в разрезе кредитов, выданных российскими банками, приведена в таблице 1.2 (в рублях) и таблице 1.3 (в иностранной валюте) [32; 33; 34].

Таблица 1.2 – Динамика кредитов, выданных организациям, физическим лицам и кредитным организациям, млрд. руб.

Период	Всего	в том числе		
		физическим лицам	организациям	кредитным организациям
на 01.01.2013	25 857,3	7 492,7	16 435,2	1 929,4
на 01.01.2014	29 836,7	9 719,9	18 191,9	1 924,9
на 01.01.2015	34 888,5	11 028,8	20 849,8	3 009,9
на 01.01.2016	35 176,5	10 395,8	21 253,7	3 527,0
на 01.01.2017	37 800,2	10 643,6	22 036,7	5 119,9

Таблица 1.3 – Динамика кредитов, выданных организациям, физическим лицам и кредитным организациям в иностранной валюте, млрд. руб.

Период	Всего	в том числе		
		физическим лицам	организациям	кредитным организациям
на 01.01.2013	7 029,6	244,4	4 482,2	2 303,0
на 01.01.2014	8 931,2	237,2	5 486,1	3 207,9
на 01.01.2015	14 181,0	300,8	9 992,6	3 887,6
на 01.01.2016	19 086,5	288,5	13 706,3	5 091,7
на 01.01.2017	15 015,8	160,3	10 875,0	3 980,5

Доля кредитов, выданных в иностранной валюте в 2016 году, составила 28,4% (в 2012 г. – 21,4%, в 2013 г. – 23,0%, в 2014 г. – 28,9%, в 2015 г. – 35,2%).

Основную долю кредитного портфеля занимают кредиты, выданные организациям, и составляют от 61,1% до 64,4% (в 2016 г. – 62,31%).

Доля кредитов, выданных физическим лицам, составляет от 19,7% до 25,7% (в 2016 г. – 20,46%). Рост объёмов кредитования физических лиц характеризуется появлением новых продуктов и (или) дополнением уже существующих.

Кроме того привлечение клиентов было связано с предоставлением физическим лицам кредитных карт и переходом крупных частных клиентов и их семей на индивидуальные банковские услуги. Этот факт не может быть полностью положительным, так как наряду с ростом объёмов кредитования растёт просроченная задолженность по кредитам, что может негативно отразиться на банковской системе в целом.

В части кредитования кредитных организаций наблюдается стабильный рост. Доля выдачи кредитов кредитным организациям составляет от 12,9% до 17,2% (в 2016 г. – 17,23%).

Наглядно динамика объёмов кредитования организаций, физических лиц и кредитных организаций за 2012-2016 гг. представлена на рисунке 1.1.

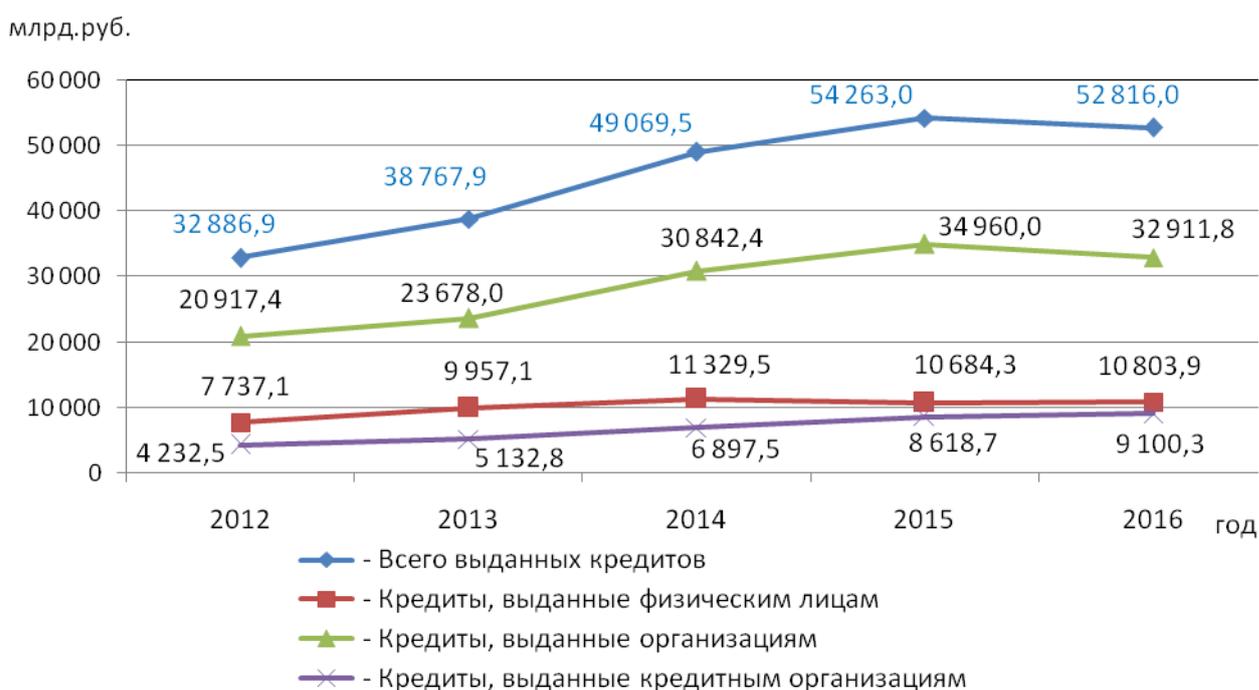


Рисунок 1.1 – Динамика объёмов кредитования организаций, физических лиц и кредитных организаций РФ, 2012-2016 гг., млрд. руб.

До начала кризиса 2014-2015 гг. кредитование населения было одним из наиболее прибыльных направлений банковской деятельности. Среди банков наблюдалась активная конкуренция, которая приводила к стабильному росту кредитов, предоставленных физическим лицам. К концу августа 2014 года банки Российской Федерации выдали населению кредитов на сумму более 4,8 трлн. руб.

С наступлением кризиса рост кредитов физическим лицам прекратился, а с января по сентябрь 2015 года произошло сокращение кредитования в среднем на 2% ежемесячно [22]. Это связано с несколькими факторами. Одной из причин является увеличение числа отказов банков в выдаче кредитов, связанных с ужесточением требований к заёмщикам. Подход к кредитованию

граждан со стороны банков стал более тщательным. С одной стороны, это привело к сокращению числа заёмщиков, а с другой – к улучшению их «качества».

Основными проблемами кредитных отношений в России являются: тревожная ситуация с ликвидностью, кредитные истории начали действовать только недавно, все ещё полностью не искоренена практика выплаты гражданам «серых зарплат» и т.д.

В соответствии с Законом «О кредитных историях» кредитные организации обязаны представлять всю имеющуюся информацию в отношении заёмщиков, поручителей в бюро кредитных историй, без получения согласия на её представление [7]. Бюро кредитных историй помогает банкам отсеять недобросовестных заёмщиков, а заёмщикам с положительной кредитной историей получить более дешёвые кредиты.

В перспективе именно кредитный рынок будет считаться одним из главных инструментов развития малого и среднего предпринимательства в России и формирования кредитной модели экономики, которая для развитых стран является классической. Кредитный рынок будет иметь решающее значение, как для экономического, так и социального развития общества. В то же время на стремительно развивающемся российском кредитном рынке существует некоторые проблемы:

- значительное увеличение числа невозвратов, нестабильные отношения заёмщиков с банками порождают высокую стоимость некоторых видов кредитных продуктов;

- низкий уровень финансовой грамотности населения снижает эффективность работы кредитных процессов;

- несбалансированность в системе правовых и деловых отношений между заёмщиками и банками порождают конфликтные ситуации и создают определенную социальную напряжённость вокруг процессов кредитования.

Принимая во внимание социальные факторы «кредитного бума» основной задачей является формирование и развитие российского кредитного

рынка, отвечающего таким критериям как: эффективность (обеспечение успешного развития, как кредиторов, так и заёмщиков); добросовестность (качество); прозрачность и открытость. В свою очередь, можно выделить следующие задачи:

- объединить рынок кредитных брокеров, улучшать и развивать его основе саморегулирования, формирования стандартов работы кредитных брокеров и обеспечения их прозрачности и добросовестности;

- повысить финансовую грамотность населения, сформировать в общественном мнении адекватного и позитивного имиджа кредитного брокера;

- обеспечить условия, способствующие формированию принципов открытого, ответственного и качественного кредитования.

Исходя из сопоставления показателей в сфере кредитования в России за период 2012-2016 гг., приведенных в таблице 1.1, несмотря на плохое финансовое положение, на прошедшие кризисы, кредитные отношения развиваются только в направлении роста. На фоне возобновления роста экономики банковский сектор продемонстрировал уверенные признаки восстановления. Это проявилось и в росте кредитования. В настоящее время потребительский кредит в России – это одна из наиболее удобных форм кредитования для физических лиц.

В последние годы предоставление потребительского кредита в России происходило стабильно и в больших объёмах, но, после кризиса рост этого сегмента рынка прекратился. Причиной этого явления стало насыщение рынка, которое выразилось в почти полном охвате платежеспособного населения потребительскими кредитами и отсутствии у населения желания или возможности получать новые кредиты.

Следующим важным фактором, влияющим на развитие потребительского кредита в России, явилось недобросовестное отношение многих банков к раскрытию эффективной процентной ставки по кредитам. Это выразилось в том, что в кредитных договорах, содержащих скрытые платежи, они не были указаны банком во время рекламных кампаний и не были раскрыты

сотрудниками банка при оформлении договора. Это привело к тому, что лицо, взявшее потребительский кредит, в итоге выплачивал по кредиту сумму, значительно превышающую ожидаемую, что привело к потере доверия, как по отношению к конкретному банку, так и к системе потребительского кредитования в целом.

Таким образом, в развитии потребительского кредита в России имеются некоторые перспективы. С одной стороны, потребительский кредит – это наиболее удобная форма кредитования населения, желающего приобрести товары и услуги. С другой стороны, из-за очень жестких ограничений, рост этого сегмента рынка замедляется, а увеличение количества невозвращенных кредитов может стать причиной возникновения общего кризиса всей банковской отрасли [17].

Также в России наблюдается развитие ипотечного кредитования. Лидером по объему ипотечного портфеля стал Сбербанк России (652 млрд. рублей), за ним следует ВТБ 24 (183 млрд. рублей), на третьем месте – Газпромбанк (70 млрд. рублей). Развитие ипотечного кредитования идет по 2-м направлениям:

- 1-е связано с долгосрочным кредитованием хозяйствующих субъектов под залог приобретаемой недвижимости;
- 2-е направление – формирование рынка ипотечных облигаций. Рынок государственных и корпоративных облигаций является крупнейшим сегментом рынка капитала, охватывающим операции с различными типами государственных, муниципальных, корпоративных и ипотечных облигаций.

Автокредитование также переживает очередной виток оживления. По данным Национального бюро кредитных историй, в первом квартале 2016 года россияне взяли на 23,5% меньше кредитов, нежели в конце 2015 года. В декабре 2016 года увеличилось общее число кредитов, выданных на покупку автомобилей. Разница с прошлым годом составляет примерно 20%. Основными причинами сокращения автокредитов были инфляция и снижение реальных

доходов населения, а также более тщательное отношение к заёмщикам со стороны банков.

Другой используемой формой кредитования в России выступает POS-кредитование (POS – Point Of Sale) – направление розничного бизнеса, предусматривающее выдачу потребительских кредитов на определенные товары непосредственно в торговых точках. Этот вид бизнеса является очень прибыльным, но при этом существует очень большой риск (риск невозвратов). Как правило, такие кредиты отличаются высокими процентными ставками – более 30%, но в то же время решение принимается быстро (до часа) [18]. По состоянию на конец февраля 2016 года совокупный объём POS-кредитов, выданных российскими банками, составил 194 млрд. руб. (по сравнению с 209 млрд. руб.). В Российской Федерации из 1003 кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций, на рынке POS-кредитования представлено лишь 2% из них: Альфа-банк, Кредит Европа банк, МДМ Банк, Национальный банк Траст, ОТП Банк, банк Ренессанс Кредит, Росбанк, Русфинанс банк, банк Русский Стандарт, Хоум Кредит энд Финанс Банк, банк Cetelem.

Система кредитования населения в России, как и во всём мире, организована по принципу пирамиды – погашение и обслуживание старых кредитов обеспечивается за счет привлечения новых. Но из-за того, что ставки остаются высокими, а выдача кредитов замедляется, эта пирамида перестаёт работать. В результате люди выплачивают больше, чем займут. Снижение доходов населения еще выше поднимет ставку по кредитам – поскольку риски банков растут. Перспективы развития кредитных операций в России, прежде всего, связаны с экономической и политической стабилизацией, восстановлением реальной экономики, а также с повышением уровня жизни населения. Поэтому главной задачей на ближайшую перспективу является урегулирование экономической и политической ситуации, которая будет способствовать развитию экономики и повышению эффективности ее функционирования. Российские банки сталкиваются с такими проблемами как:

- финансовый кризис последних лет;
- проблемы с занятостью населения страны;
- минимум прогрессивных программ кредитования;
- завышенные ставки по кредитам;
- мало отлаженная работа с должниками.

Все эти факторы ослабляют сферу потребительского кредитования.

Чтобы кредитный рынок активно развивался необходимо:

- постоянно возвращать долги банкам;
- обращать внимание государства к этой проблеме;
- тщательно проверять все новые организации;
- создавать гибкие программы для различных категорий граждан;

Таким образом, в перспективе развитие кредитного рынка в России будет зависеть от общих тенденций в экономике страны, конъюнктуры внешних сырьевых рынков, а также способности и действий Правительства по его стимулированию. В настоящее время Правительством Российской Федерации утверждена Стратегия развития ипотечного жилищного кредитования до 2020 года, согласно которой количество выданных ипотечных жилищных кредитов должно достичь 1 053 тыс. руб. в год [31]. Банки и другие кредитные и финансовые организации прилагают большие усилия для привлечения большого числа клиентов в рамках потребительского кредитования или кредитования под залог недвижимости. Правительство также всеми возможными способами пытается оживить автомобильный рынок и через него автокредитование с помощью различных программ.

Подводя итог, можно сказать, что пока процентная ставка Центрального банка продолжает оставаться на высоком уровне трудно ожидать значительного прорыва, поскольку денежно-кредитная политика Центрального банка зависит от инфляции, курса рубля, а также от цен на нефть. Поэтому восстановление будет во многом определяться сырьевым фактором, и быстрый рост не ожидается в краткосрочной и даже среднесрочной перспективе.

## **1.2 Позиционирование «Сетелем Банк» ООО на российском и региональном кредитных рынках**

В современном мире основная конкурентная борьба ведется не на уровне совершенствования технологий, а на уровне воздействия на сознание потребителя. В условиях единообразия товаров и разнообразия постоянных коммуникаций, лидирующие позиции на рынке занимают организации, которым удалось правильно представить свой продукт целевой аудитории. Эта стратегия является наиболее эффективной. Качество товаров отходит на второй план, а на первый выходит позиционирование компании. Именно ему уделяет особое внимание каждая организация, ориентированная на успешную и долгосрочную работу на конкретном рынке.

Позиционирование является процессом поиска такой позиции компании на рынке товаров или услуг, которая будет наиболее выгодно отличать её от позиции конкурирующих с ней фирм.

Позиционирование – это сложный комплексный подход к представлению компании, разработанный с учетом следующих аспектов:

- потребности целевой аудитории;
- преимущества уникального товара;
- четкие ориентиры на стратегическое продвижение;
- оптимальные маркетинговые инструменты.

Выбор тех или иных свойств товара, которые станут основой для позиционирования, зависит от многих факторов. Максимальное влияние на определение значимых качеств оказывают стратегия, рыночные тенденции и достоинства самого товара.

Позиционирование основано на некоторых альтернативных базовых атрибутах продукта или услуги. Стратегическое воздействие на сознание целевой аудитории может быть обеспечено за счет следующих показателей:

- особые качества товара;
- преимущество от использования этих качеств;

- уникальные условия использования продукта;
- ориентация на определенную группу пользователей;
- противодействие другим услугам или товарам.

Достижение или поддержание правильной позиции на рынке зависит от того, насколько правильно выбрана стратегия. Чтобы обеспечить активное продвижение товара и создать хороший имидж, компании нужно соблюдать следующие правила:

- знать своих покупателей;
- создавать реальные преимущества, интересные целевой аудитории;
- обеспечивать эффективную связь с потребителем.

Стратегия воздействия на сознание клиента осуществляется в три этапа. Чтобы занять необходимое место, нужно:

- определить свою позицию в данный момент, поскольку определение желаемой позиции является следующим этапом работы, ориентированной на создание нужного имиджа;
- выбрать наиболее интересную перспективу;
- разработать стратегию, позволяющую достичь желаемых результатов.

Позиционирование зависит как от выбора рынка, так и от разработки предложения, максимально привлекающего и удовлетворяющего этот сегмент. Грамотное позиционирование сочетает реальные преимущества товара с эффективными способами донесения этой информации до клиента. Чтобы решить такой стратегически важный вопрос, нужен ответственный подход и способность объективно, оценивать ситуацию. Это создаст в сознании потребителя правильное представление о бренде, обеспечит стабильный рост продаж и поможет занять выгодную позицию на рынке товаров и услуг. Чем больше достоинств будет иметь компания на конкретном рынке, тем меньше вероятность того, что ее вытеснят конкуренты.

Одной из наиболее важных характеристик позиций банка является доля рынка, принадлежащая этому банку, и два или три самых сильных конкурента. Однако этого недостаточно для определения конкурентной позиции, поскольку

ещё важно знать каковы, позиции конкурентов. Конкурентами банка на рынке банковских услуг являются следующие стратегические группы:

- банки, расположенные на одной и той же территории;
- крупные, а также специализированные банки из других регионов, формирующие отраслевые сети;
- различные небанковские финансовые учреждения (инвестиционные, трастовые, брокерские фирмы, организации, выполняющие, по сути, банковские операции, ведущие довольно агрессивную политику и оказывающие конкурентное давление, путем отвлечения финансовых средств из банковской среды).

Наиболее значимыми показателями при выборе кредитной организации являются:

- рейтинг активов банка. Активы состоят из оценки имущества, находящегося в собственности банка, уставного капитала, вкладов, обязательств перед банком, ценных бумаг и так далее. Чем большими активами обладает организация, тем выше рейтинг ей будет присвоен;
- рейтинг депозитов частных лиц. Определяется на основе суммы вкладов, открытых физическими лицами. Чем больше вкладов открыто в банке, тем выше уровень доверия к организации со стороны клиентов;
- рейтинг по кредитованию физических лиц. Определяется количеством выданных кредитов и суммой заёмных средств. Рейтинг кредитования сигнализирует о доступности существующих кредитных продуктов.

Самыми популярными рейтинговыми агентствами, специализирующимися на изучении российских банков, являются:

- Standard&Poor's (S&P). Компанией преимущественно оценивается кредитоспособность финансовых организаций. Рейтинги составляются на краткосрочный и долгосрочный периоды;
- Moody's. Компанией ежегодно поддерживается более 30 рейтинговых систем, составленных на основе различных показателей;

– FitchRatings. Основанное в 1913 году рейтинговое агентство впервые внедрило шкалу оценки банков в буквенном выражении. В настоящее время в основном определяются риски устойчивости и стабильности банков;

– Национальное рейтинговое агентство. По показателям устойчивости российские банки разделяются на несколько основных категорий:

- крупнейшие (Сбербанк, ВТБ);
- крупные (Банк Москвы);
- средние (Райффайзенбанк, ЮниКредит банк);
- мелкие (региональные банки, например, «Левобережный»).

Кроме того, рейтинговые исследования проводятся журналами «Коммерсант» и «Эксперт». На основании индивидуальных рейтингов составляется общий рейтинг надёжности кредитной организации.

Одним из основных показателей эффективности банка, по которому, можно оценить его кредитоспособность, стабильность и надёжность является динамика активов банка. Банк либо покупает активы (за свой счет или средства вкладчиков), либо берет их в кредит, либо выпускает собственные облигации.

Динамика активов зависит от успеха инвестиционной и кредитно-денежной деятельности банка, поэтому важно, чтобы актив увеличивал прибыль (доходность) финансовой организации.

Рейтинг российских и региональных банков формируется в соответствии с активами банков, взятых из официальных источников, а также на основе отзывов клиентов, пользующихся их услугами.

Красноярское представительство «Сетелем Банк» ООО предоставляет 86 кредитных программ: 6 потребительских кредитов, 62 автокредита, 18 кредитных карт и имеет 1 отделение.

По размеру активов среди банков России по состоянию на 1 января 2016 года «Сетелем Банк» ООО занимал 69 место (104,8 млрд. рублей), на 1 января 2017 года – 62 место (112,4 млрд. рублей). За год произошел рост на 7 позиций в рейтинге. Лидером по размеру активов является ПАО Сбербанк (23 826,1 млрд. рублей и 23 104,2 млрд. рублей соответственно) [28].

Банки-конкуренты занимают следующие позиции: АО «Банк Русский Стандарт» – 19 и 22 соответственно; ООО «ХКФ Банк» – 38 и 38; КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) – 59 и 61, АО «ОТП Банк» – 52 и 50; ООО «Русфинанс Банк» 71 и 63.

Наглядно динамика активов банков-конкурентов за 2015-2016 гг. представлена на рисунке 1.2.

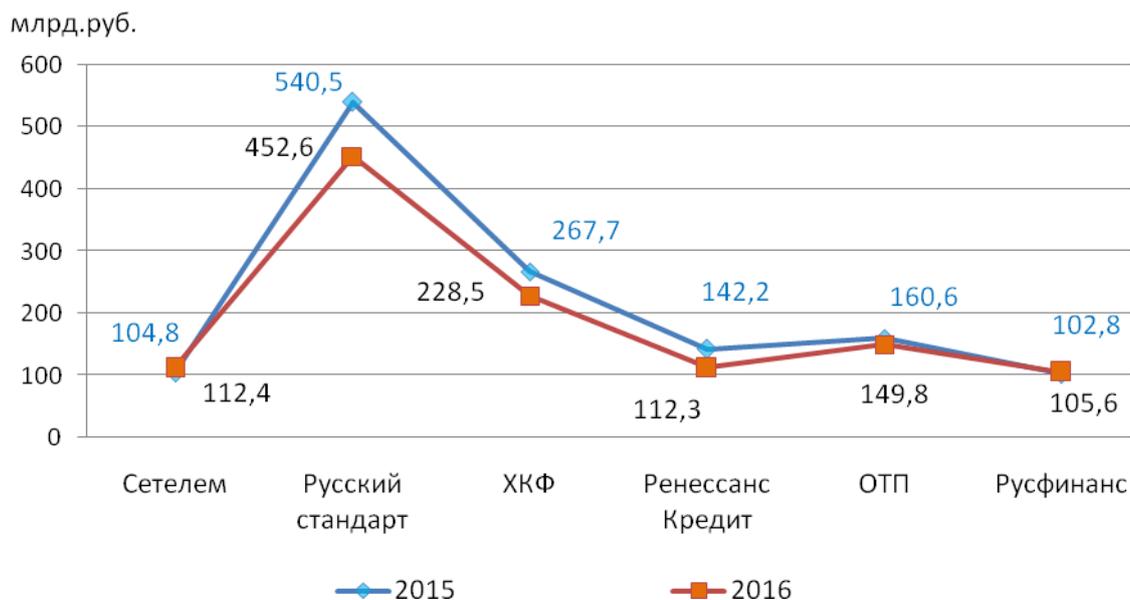


Рисунок 1.2 – Динамика активов банков-конкурентов, 2015-2016 гг., млрд. руб.

По объёму депозитов среди банков России по состоянию на 1 января 2016 года «Сетелем Банк» ООО занимал 200 место (5,03 млрд. рублей), на 1 января 2017 года – 178 место (4,98 млрд. рублей). За год произошёл рост на 22 позиции в рейтинге. Лидером по объёму депозитов является ПАО Сбербанк (10 673,5 млрд. рублей и 11 278,5 млрд. рублей соответственно) [28].

Банки-конкуренты занимают следующие позиции: АО «Банк Русский Стандарт» – 16 и 16 соответственно; ООО «ХКФ Банк» – 18 и 22; КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) – 31 и 35, АО «ОТП Банк» – 44 и 44; ООО «Русфинанс Банк» 349 и 261.

Наглядно динамика по объёму депозитов (вкладам физических лиц) банков-конкурентов за 2015-2016 гг. представлена на рисунке 1.3.

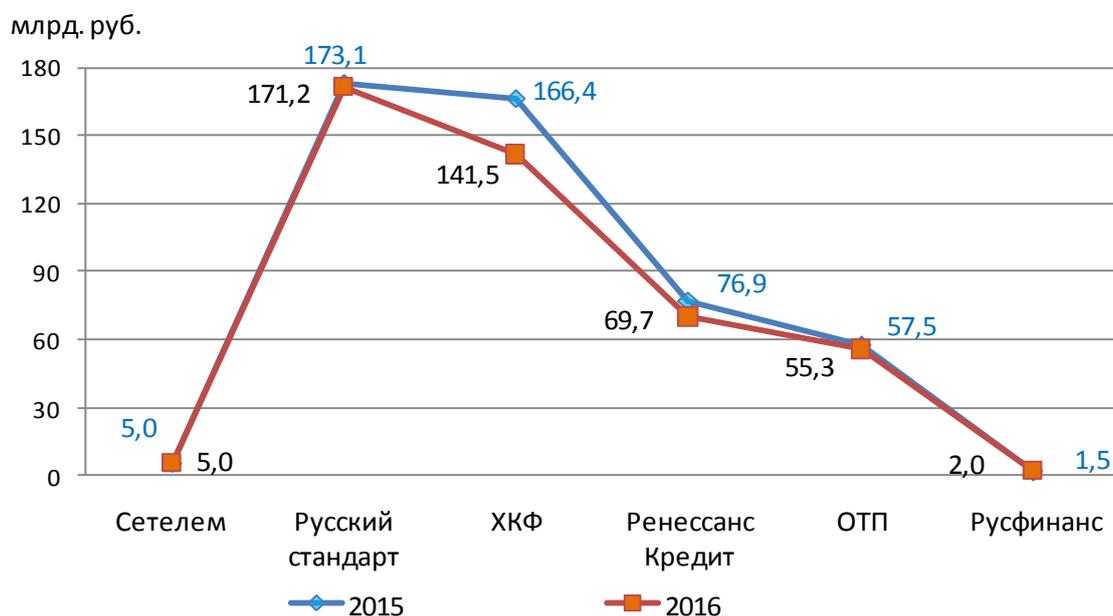


Рисунок 1.3 – Динамика депозитов банков-конкурентов, 2015-2016 гг., млрд. руб.

По объёмам кредитования физических лиц среди банков России по состоянию на 1 января 2016 года «Сетелем Банк» ООО занимал 54 место (96,61 млрд. рублей), на 1 января 2017 года – 50 место (101,2 млрд. рублей). За год произошёл рост на 4 позиции в рейтинге. Лидером по объёмам кредитования физических лиц является ПАО Сбербанк (4 134,13 млрд. руб. и 4 336,3 млрд. руб. соответственно) [28].

Банки-конкуренты занимают следующие позиции: АО «Банк Русский Стандарт» – 29 и 35 соответственно; ООО «ХКФ Банк» – 33 и 34; КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) – 58 и 54, АО «ОТП Банк» – 49 и 44; ООО «Русфинанс Банк» 55 и 52.

Наглядно динамика по объёмам кредитования физических лиц банков-конкурентов за 2015-2016 гг. представлена на рисунке 1.4.

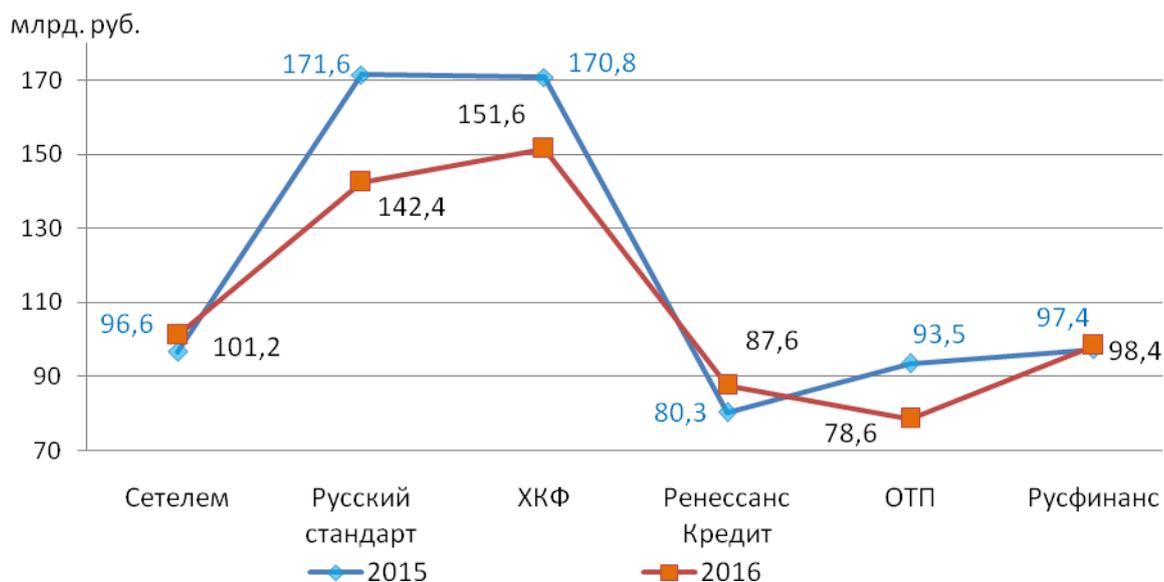


Рисунок 1.4 – Динамика банков-конкурентов по объемам кредитования физических лиц, 2015-2016 гг., млрд. руб.

По уровню клиентского сервиса «Сетелем Банк» второй год подряд входит в десятку лучших банков России. На основе положительных и отрицательных отзывов посетителей портала «Банки.ру» об уровне обслуживания и качестве услуг банков, оставленных в течение года в категории «Народный рейтинг», «Сетелем Банк» вошел в топ-10 лучших банков России по уровню клиентского обслуживания.

По итогам опроса общественного мнения, проведенного порталом, по состоянию на 23 апреля 2017 года «Сетелем Банк» занимает 6-ое место в рейтинге лучших банков России по уровню клиентского сервиса в 2017 году.

В 2016 году занял 10-ое место, в 2015 году – 7-ое место, по сравнению с 2014 годом Банк поднялся в рейтинге на 27 позиций [3].

Наглядно рейтинг позиций «Сетелем Банк» ООО за 2014-2017 гг. в категории «Народный рейтинг» представлен на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Рейтинг позиций «Сетелем Банк» ООО по уровню клиентского обслуживания, 2014-2017 гг.

Сетелем Банк третий год подряд сохраняет лидерские позиции на рынке автокредитования, оставаясь банком № 1 по доле выдач автокредитов (14,4% в 2016 году – по данным исследования Frank Research Group «Мониторинг рынка розничных банковских услуг» на 01.01.2017г.). Наглядно крупнейшие игроки рынка автокредитования по данным Frank Research Group по состоянию на 1 января 2017 года [48] представлены на рисунке 1.6.

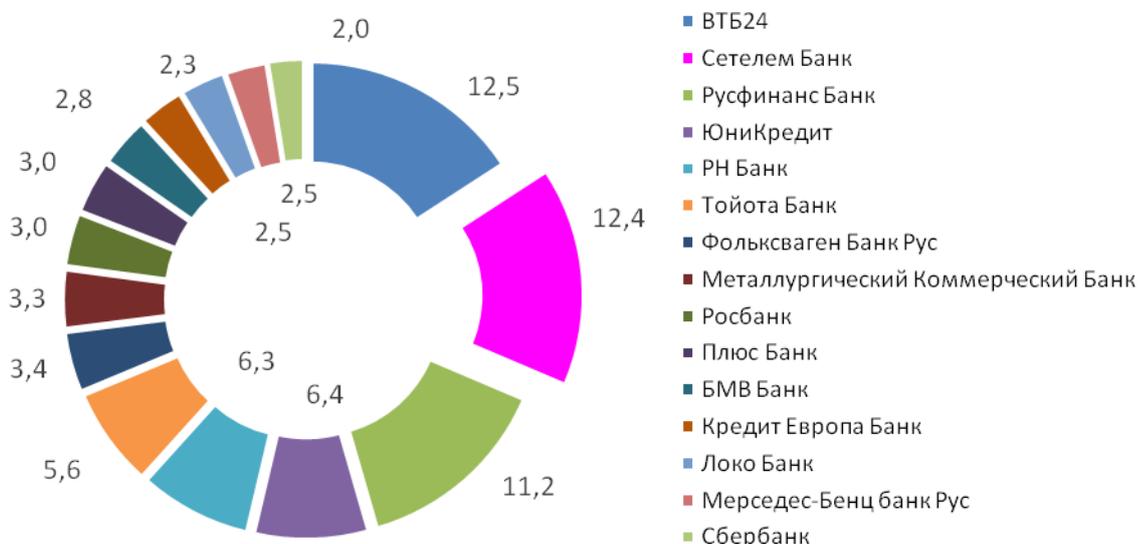


Рисунок 1.6 – Доля крупнейших игроков рынка автокредитования на 01.01.2017 г., %

В 2016 году в Сетелем Банк можно был доступен автокредит под 12,6% годовых [29] (минимальный 9,67% – Эксперт Банк, максимальный 16,0% – Центр Инвест Банк). Сетелем Банк сотрудничает с представительствами компаний-производителей автомобилей, а также является участником

программы государственного субсидирования процентных ставок по автокредитам, что позволяет клиентам рассчитывать на приобретение транспортных средств на более выгодных условиях. В настоящее время Сетелем Банк работает с самым большим количеством автопроизводителей. Среди них: Mitsubishi, Suzuki, Lifan, Chevrolet, Opel, Hyundai, HarleyDavidson, FAW, УАЗ, UZ-DAEWOO, LADA, ГАЗ, FORD.

У Банка существует ряд преимуществ, в частности, применяются новейшие технологии мгновенного принятия решения по предоставлению кредитования непосредственно в дилерских центрах. Существует также широкий выбор каналов для погашения кредитных обязательств. И, конечно же, партнеры банка могут рассчитывать на удобные формы сотрудничества, индивидуальный подход и кредитные решения под свои пожелания.

Сетелем Банк работает согласно концепции one-stopshop (предложение клиенту комплексных услуг в дилерском центре). Клиенту предоставляется возможность всего лишь по двум документам заполнить анкету, что занимает 15 минут, мгновенно получить одобрение и подписать кредитный договор непосредственно в автосалоне (дополнительно ехать в отделение банка не нужно). Клиент может уехать на новой машине в тот же день, когда пришел в автосалон.

Сетелем Банк в области автокредитования позиционирует себя как банк, повышающий продажи партнеров. Эта модель работы очень востребована среди всех партнеров и является, единственно правильной на рынке. Если банк требует от клиента значительного времени для предоставления дополнительных документов, или вынуждает его по нескольку раз приезжать в офисы для подписания документов, когда клиент долгое время ждёт ответа по кредитной заявке – такой банк не интересен ни автопроизводителям, ни автодилерам.

В направлении POS-кредитования Банк поднялся на 6-е место, увеличив, в 2016 году свою долю рынка до 7,5% по сравнению с предыдущим годом. Наглядно крупнейшие игроки рынка POS-кредитования по данным Frank

Research Group по состоянию на 1 января 2017 года [48] представлены на рисунке 1.7.



«Сетелем Банк» ООО работает на российском рынке потребительского кредитования, специализируясь на оформлении кредитов в местах обслуживания клиентов, организованных на территории торговых площадей партнеров. Принимая решение открыть клиентские зоны – места обслуживания клиентов нового формата – Банк стремится, прежде всего, сделать обслуживание клиентов еще более удобным, как с точки зрения местоположения, так и с точки зрения набора услуг, предоставляемых в клиентских зонах. В открываемых офисах клиенты смогут:

- подать заявку на получение кредита и оформить дополнительные не кредитные предложения, в том числе страховые продукты ведущих страховых компаний;
- получить консультацию по любому интересующему вопросу;
- получить сервис POS-продажного обслуживания.

«Сетелем Банк» продолжает активно развивать сеть и открывать новые клиентские офисы и центры продаж кредитных продуктов. Он предлагает клиентам максимально качественный сервис и постоянно совершенствует свои технологии. В настоящее время «Сетелем Банк» сотрудничает с крупнейшими торговыми сетями и ведущими автопроизводителями.

### **1.3 Сравнительная характеристика методик оценки конкурентоспособности кредитной организации**

В настоящее время в литературе встречаются различные методики оценки конкурентоспособности организации, но при этом в России нет общепринятой методики оценки конкурентоспособности, которая была бы приемлемой для различных типов организаций, работающих в различных областях. Каждая организация оценивает свои конкурентные позиции на рынке товаров или услуг в соответствии с принятой методикой или использует уже существующую методику, которая частично или полностью адаптирована к условиям функционирования организации.

Методика оценки конкурентоспособности коммерческого банка должна удовлетворять следующим требованиям [49]:

- использовать количественные и качественные показатели, наиболее полно характеризующие деятельность банка и его позиции на рынке;
- аналитические данные для расчета показателей и их результаты должны быть доступны массовому потребителю и отражены в средствах массовой информации;
- относительная простота расчетов без специальных программных средств, сложных и трудоемких математических вычислений, требующих дополнительных навыков и знаний;
- минимальное применение экспертного подхода;
- возможность сравнения показателя конкурентоспособности с аналогичными показателями других банков.

Оценка конкурентоспособности организации должна осуществляться только среди организаций, относящихся к одной отрасли, либо предоставляющих одинаковые продукты или услуги. Анализ конкурентных позиций занимает одно из ведущих мест, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии организации.

Существуют различные методы определения конкурентоспособности организации. Выбор метода оценки конкурентоспособности организации (коммерческого банка) является ключевым решением, которое, с одной стороны, должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а с другой – сократить затраты времени и средств на её определение. Поэтому выбор метода оценивания, заключающийся в раскрытии его сущности, обосновании целесообразности и возможности получения оценки с минимальной погрешностью, является одним из основных этапов процедуры оценки [12].

Кратко рассмотрим те методы, которые являются наиболее основными для современных организаций (коммерческих банков).

1) SWOT-анализ. Он представляет собой оценку сильных и слабых сторон деятельности организации, ее внешних возможностей и угроз. Этот анализ позволяет организациям разработать перечень стратегических действий, направленных на укрепление и развитие конкурентных позиций.

При проведении SWOT-анализа выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или мешать эффективной работе, а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, которые будут способствовать или мешать развитию и эффективному функционированию организации.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы [18]:

- имеет ли организация какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны организации ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности организация может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности с точки зрения организации являются наилучшими;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы

обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица, представленная в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон: 1. ... 2. ... 3. ...	Список слабых сторон: 1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей: 1. ... 2. ... 3. ...	- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? - Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	

На каждом из данных полей рассматриваются все возможные парные комбинации и учитываются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Выработывая стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут быть противоположными. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Преимущества SWOT-анализа:

- применим в самых разнообразных сферах экономики и управления;
- можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, организация, регион, страна и пр.);
- свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей;
- может использоваться как для оперативного контроля за деятельностью организации, так и для стратегического планирования на длительный период.

Недостатки SWOT-анализа:

- показывает только общие факторы, а конкретные мероприятия для достижения поставленных целей приходится разрабатывать отдельно;
- при анализе зачастую происходит только перечисление факторов без детального анализа взаимосвязей между ними;
- результаты анализа представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные показатели;
- анализ является довольно субъективным и зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика;
- проведение качественного анализа требует привлечения достаточно большого числа специалистов из соответствующих областей, что увеличивает его стоимость.

2) Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Портер внес значительный вклад в характеристику особенностей конкурентоспособности. Профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер определяет конкурентоспособность организации как способность успешно работать на конкретном рынке в определенный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг [13].

Используя модель Портера можно определить потенциальные опасности и проблемы, с которыми столкнется компания. Она может помочь найти конкурентное преимущество, которое позволит компании занять более выгодную позицию.

Добиться конкурентных преимуществ, считает М.Портер [13], можно решая одновременно как минимум три задачи:

1. улучшение качества и потребительских свойств продукта;
2. снижение затрат, сохранение максимально приемлемого уровня цен;
3. ориентация своей продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена.

Схематично модель М. Портера представлена на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Модель 5 сил конкуренции М.Портера

Модель «5 сил конкуренции» занимает центральное место в конкурентном анализе, поскольку она предлагает схему оценки рентабельности отраслевого рынка и факторов, влияющих на нее в долгосрочной перспективе. Для анализа благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли, используют следующие пять сил:

1. риск входа потенциальных конкурентов: создает опасность прибыльности компании (если этот риск мал, компания может повысить цену и увеличить доходы);

2. соперничество существующих в отрасли компаний: проявляется под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса;

3. способность покупателей «торговаться»: представляет угрозу давления на цены из-за необходимости улучшения качества или обслуживания;

4. давление со стороны поставщиков: заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании сократить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;

5. угроза появления заменяющих продуктов: наличие полностью заменяющих продуктов является серьезной конкурентной угрозой, ограничивающей цены и рентабельность компании.

Модель Портера базируется на исследовании возможностей и угроз внешней среды организации, а также на структурном анализе конкурентной ситуации, что предопределяет ограничение ее использования. Использование модели Портера предполагает диагностику влияния стратегических действий

конкурентов на структуру отраслевого рынка, а впоследствии и на конкурентную позицию самой компании.

Применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже рентабельность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, падает конкурентная привлекательность отрасли.

Хотя эта модель наиболее широко используется при проведении стратегического анализа и является общепризнанной, у нее есть один серьезный недостаток: модель обычно уделяет повышенное внимание внешним силам и тем способам, при помощи которых компания может им противостоять. В меньшей степени модель учитывает сильные стороны самой компании и её способность создавать свои компетенции независимо от внешних сил.

3) Методика сравнительного анализа конкурентов. Для проведения анализа сначала необходимо собрать информацию о конкурентах, показать преимущества и недостатки конкурирующих организаций, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

В качестве источников информации о конкурирующих организациях используются официальные данные об организациях, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций. С точки зрения эффективности

деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими сильных позиций выделяются следующие основные факторы:

- имидж фирмы;
- концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы;
- качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов);
- общая доля рынка основных видов бизнеса;
- рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок;
- частота и глубина проводимых маркетинговых исследований;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей;
- уровень рекламной деятельности;
- уровень послепродажного обслуживания и т.д.

Оценка основных конкурентов по ряду факторов осуществляется с помощью бальной системы. Это можно оценить экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждой организации по шкале от 1 до 5 баллов, в которой 5 баллов означает «позиция отличная», 4 балла – «позиция хорошая», 3 балла – «позиция средняя», 2 балла – «позиция плохая», 1 балл – «позиция очень плохая». Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной организации, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – организация является лидером по данному параметру. Результаты оценки сводятся в таблицу, которая будет наглядно отображать рейтинг организации.

4) Ключевые факторы успеха (КФУ). Они являются основными определяющими факторами конкурентного успеха в отрасли [43]. Рынок банковских услуг характеризуется следующими ключевыми факторами успеха:

1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:
  - способность быстро внедрять технологические и (или) организационные нововведения;

– наличие опыта работы с передовыми технологиями.

В банковской сфере существуют множество различных технологий, позволяющих оптимизировать работу с клиентами. Это относится к таким продуктам, как, например, интернет-банкинг, позволяющий клиенту без посещения самого банка, из любой точки мира подключившись к интернету осуществлять различные операции, так и программы, позволяющие сотруднику банка наиболее эффективно выполнять свою работу. Чем более развито обслуживание клиента с технологической точки зрения, тем удобнее с ним и в нём работать. Также на надёжность банка влияет развитие защиты информации, которая должна быть на самом высоком уровне.

2. КФУ, связанные с организацией работы банка:

- высокое качество предоставления услуг;
- выгоды, связанные с расположением банка;
- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- возможность учёта индивидуальных запросов покупателей.

Количество клиентов напрямую зависит от расположения офисов банка. Чем выгоднее они расположены, тем удобнее их посещать. Многие клиенты обращают внимание на внешний вид сотрудников (дресс-код, приятный внешний вид), а также вежливость, знание продуктов банка. Ценным является тот сотрудник, который, например, предложит посетителю, открывающему вклад, подключить интернет-банк.

3. КФУ, основанные на владении знаниями и опытом:

- профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- использование интеллектуальной, захватывающей рекламы;
- способность быстро разрабатывать и продвигать новые услуги.

Авторитет в банковской сфере очень сложно завоевать, тем более в России – страны с неустойчивой экономикой. Безусловными лидерами являются банки с государственным участием, такие, как «Сбербанк» и «ВТБ». Поэтому для того, чтобы завоевать признание у потенциальных клиентов,

нужно применять максимально честную, открытую клиентскую практику. Например, не стоит завлекать клиента невысокими ставками по кредиту, при этом скрывая различные комиссии за рассмотрение заявки, обслуживание счёта и т.п. – иначе клиент, придя за кредитом, почувствует себя обманутым. Также, для клиента будет интересен тот банк, который способен предложить что-то новое, например, какие-либо дополнительные услуги. Если клиент может получить ипотеку и сразу же застраховать имущество, он потратит меньше времени и уйдет довольным.

#### 4. КФУ, связанные с организацией и управлением:

- способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;

- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная команда.

Трудно переоценить роль руководства в организации деятельности банка. Когда персонал – слаженная команда, чётко видящая цели и задачи своей работы, когда каждый несёт ответственность за свой результат и заинтересован исключительно в положительном результате, банк может достичь многого.

Важным моментом при определении конкурентоспособности коммерческого банка является учёт двух её составляющих: статической, связанной с занимаемой позицией на рынке, и динамической, характеризующей тенденции развития рыночного потенциала банка [46]. Основой оценки статической составляющей конкурентоспособности зачастую служат разнообразные рейтинги. В индустриально развитых странах рейтинги коммерческих банков являются необходимым элементом информационной инфраструктуры финансового рынка. Интерес банков к рейтингам объясняется как необходимостью изучения рейтинговых показателей своих конкурентов для развития банковского бизнеса, так и для оценки своего конкурентного положения на рынке банковских услуг. Наличие высокого рейтинга коммерческому банку дает ряд преимуществ, таких как:

- возможность расширения занимаемой доли рынка;

– повышение рентабельности работы и конкурентоспособности на рынке заёмных ресурсов за счёт снижения стоимости привлечения ресурсов и установления ставок в зависимости от рейтинга;

– повышение доверия со стороны клиентов, рост привлекательности в качестве заёмщика, а значит, привлечение новых клиентов и их ресурсов.

Рейтинг коммерческих банков может формироваться как по отдельным финансовым показателям банка (размер капитала, прибыль, остаток ссудной задолженности и пр.), так и путём оценки расчетных показателей надёжности и стабильности.

Таким образом, большинство методик оценки конкурентоспособности банков основывается на закрытой труднодоступной информации, что значительно усложняет процесс оценки. Не все используемые методики полностью раскрывают сущность конкурентоспособности, а именно не учитывают критерии её формирования. Так анализ одной области управления, чаще всего финансовой, или количественная оценка деятельности банка без учёта качественной характеристики снижает практическую значимость этих методик при оценке общего уровня банковской конкурентоспособности.

Конкуренция на финансовом рынке, обостряемая появлением новых успешных банков, при выборе методов конкурентной борьбы заставляет банки связывать успех своей деятельности с развитием бизнеса своих конкурентов, инвесторов, корпоративных и частных клиентов. Кроме того, конкурентоспособность банка находится в тесной зависимости от стабильности и социально-экономического состояния региона, в котором работает банк, и страны в целом. Поэтому оценка уровня конкурентоспособности банка должна охватывать как анализ внутренней среды, включая количественные и качественные характеристики его деятельности, так и анализ внешней среды. Первостепенной задачей при решении этой проблемы является поиск универсальной методики оценки конкурентоспособности банка путём оценки наиболее важных критериев его деятельности.

## **2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО**

### **2.1 Анализ основных показателей деятельности «Сетелем Банк» ООО**

«Сетелем Банк» ООО – кредитная организация, созданная в форме общества с ограниченной ответственностью. Банк действует на основании лицензии № 2168, выданной Банком России 27 ноября 1992 года. Основным видом деятельности Банка является, осуществление банковских операций на территории Российской Федерации.

В 2007 году единственным участником Банка стала международная финансовая группа BNP Paribas (Франция), произошло изменение названия Банка на КБ «БНП Париба Восток» (Общество с ограниченной ответственностью). В 2011 году Совет директоров Банка определил потребительское кредитование в качестве приоритетного направления развития Банка. В декабре 2011 года BNP Paribas Personal Finance S.A. подписал соглашение о создании совместного предприятия с ОАО «Сбербанк России», предполагающее совместное развитие российского сектора потребительского кредитования. В соответствии с Договором между BNP Paribas S.A. и ОАО «Сбербанк России», подписанным 31 августа 2012 года, BNP Paribas S.A. продал ОАО «Сбербанк России» 70% долей Банка. Оставшаяся часть долей Банка, т.е. 30%, была продана компании LEVAL 20 S.A.S. в соответствии с Договором между BNP Paribas S.A. и компанией LEVAL 20 SAS., подписанным 22 августа 2012 года, которая является 100% дочерней компанией BNP Paribas Personal Finance S.A. (член Группы BNP Paribas).

В 2013 году произошло последнее изменение наименования Банка на «Сетелем Банк» ООО в соответствии с новым направлением деятельности в составе банковской группы ПАО Сбербанк. Вторым участником Банка является компания Левал 20 С.А.С. (Франция). Совместный банк, созданный ОАО «Сбербанк России» и BNP Paribas Personal Finance S.A., занимается кредитованием физических лиц под брендом «Cetelem».

С 30 сентября 2013 года и на 1 января 2015 года размер уставного капитала составил 6 960 млн. руб. Доля ПАО Сбербанк в уставном капитале Банка составляла 74% или 5 150,4 млн. руб., а доля компании Левал 20 С.А.С. – 26% или 1 809,6 млн. руб. В мае 2015 года были внесены изменения в Устав Банка по увеличению уставного капитала Банка до 8 700 млн. руб. в связи с внесением дополнительного вклада участником Банка ПАО Сбербанк в размере 1 740 млн. руб.

После внесения дополнительного вклада размер доли участника Банка ПАО Сбербанк увеличился и составил 6 890,4 млн. руб. или 79,2%. Размер доли участника Левал 20 С.А.С. (LEVAL20 S.A.S.) не изменился и остался на уровне 1 809,6 млн. руб. – его доля снизилась и составила 20,8%. В 2016 году изменений в уставном капитале «Сетелем Банк» ООО не было [Приложение А].

Доля компаний в уставном капитале «Сетелем Банк» ООО за 2014-2016 гг. представлена на рисунке 2.1.

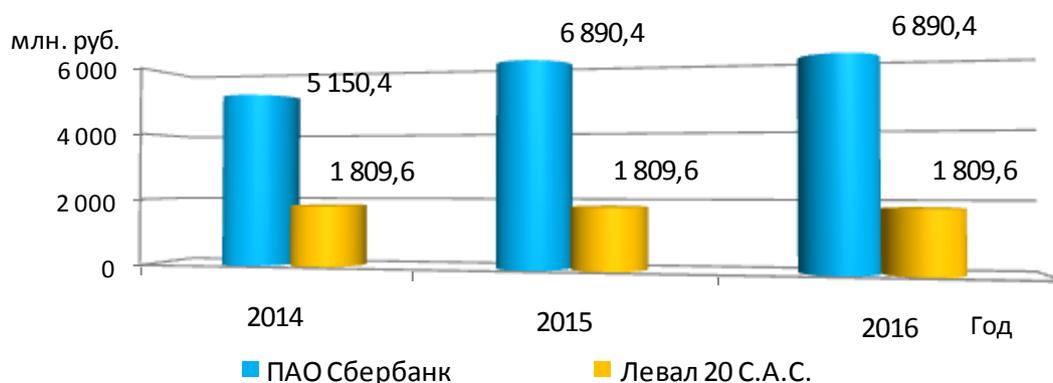


Рисунок 2.1 – Доля компаний в уставном капитале «Сетелем Банк» ООО, 2014-2016 гг., млн. руб.

В 2015-2016 гг. Банк принял участие в программе государственных субсидий по возмещению банкам части процентного дохода по кредитам, выданным физическим лицам на приобретение автомобилей российского производства, реализуемой Правительством Российской Федерации с 1 апреля 2015 года. Банк продолжает принимать участие в данной Программе, продленной на 2017 год. По состоянию на 1 января 2017 года количество

региональных представительств Банка, по сравнению с количеством на 1 января 2016 года не изменилось и составляет 75 региональных представительств Банка.

Юридический адрес: 125040, г. Москва, ул. Правды, д. 26.

Представительство «Сетелем Банк» Общества с ограниченной ответственностью в г. Красноярск (*сокращенное наименование – Красноярское Представительство «Сетелем Банк» ООО*): Российская Федерация, 660098, Красноярский край, г. Красноярск, улица Молокова, д. 16.

В соответствии с выданными лицензиями Банк в течение 2015-2016 гг. проводил следующие виды банковских операций в рублях и иностранной валюте [4; 5]:

– осуществление операций по потребительскому кредитованию физических лиц;

– осуществление операций по торговому и коммерческому финансированию юридических лиц;

– привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок) в рублях и иностранной валюте;

– размещение привлеченных во вклады денежных средств физических и юридических лиц от своего имени и за свой счет в рублях и иностранной валюте;

– открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц в рублях и иностранной валюте;

– осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе уполномоченных банков-корреспондентов и иностранных банков, по их банковским счетам в рублях и иностранной валюте;

– расчетно-кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

– купля-продажа иностранной валюты в безналичной форме.

Основные операции Банка в течение 2016 года были сосредоточены в следующих областях финансовой деятельности: потребительское кредитование

физических лиц, операции факторингового финансирования, а также межбанковское кредитование [4].

В течение 2016 года Банк продолжает реализовывать программы потребительского кредитования физических лиц. Он предлагает своим клиентам широкий спектр продуктов потребительского кредитования, в том числе оформление в центрах продаж на территории розничных магазинов, у автомобильных дилеров или иных местах обслуживания клиентов документов для получения целевых потребительских кредитов на приобретение товаров, работ, услуг физическими лицами для собственных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности (POS-кредитование), целевых потребительских кредитов на приобретение автотранспортных средств (автокредитование), нецелевых кредитов, а также кредитных карт.

Основными источниками информации для анализа основных показателей деятельности «Сетелем Банк» ООО являются: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об уровне достаточности капитала для покрытия рисков, величине резервов на возможные потери по ссудам и иным активам, отчет о движении денежных средств, аудиторское заключение и другие материалы, содержащие информацию финансового характера о банке.

Показатели «Сетелем Банк» ООО за 2014-2016 гг. в соответствии с отчетными данными бухгалтерского баланса представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Объёмы и структура денежных средств и их эквивалентов «Сетелем Банк» ООО за 2014-2016 гг.

	2014		2015		2016	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Наличные средства	66,8	6,0	27,0	1,4	27,5	1,0
Остатки по счетам в Центральном Банке России	935,9	84,1	1 697,2	88,0	2 517,3	90,4
Остатки по счетам в Центральном Банке России в части фонда обязательных резервов	44,6	4,0	26,6	1,4	30,6	1,1
Корреспондентские счета и депозиты, представленные на срок не более 30 дней в банках	65,8	5,9	176,6	9,2	210,1	7,5
Итого денежных средств и их эквивалентов	1 113,1	100,0	1 927,3	100,0	2 785,5	100,0

По данным таблицы видно, что в динамике по годам в целом наблюдается рост денежных средств и их эквивалентов. Основной процент (более 80%) составляют остатки денежных средств по счетам в Центральном Банке России, а наличные денежные средства в 2015-2016 гг. по сравнению с 2014 годом сократились почти в 2 раза.

По состоянию на 01.01.2017 г. ссудная задолженность физических лиц по всем продуктам потребительского кредитования составила 101 197,3 млн. руб. (на 01.01.2016 г. – 96 612,7 млн. руб., на 01.01.2015 г. – 99 156,7 млн. руб.). Так, по состоянию на 01.01.2017 г. по сравнению с 01.01.2016 г. портфель Банка вырос на 4,74% (на 01.01. 2016 г. по сравнению с 01.01.2015 г. – сократился на 2,57%) [4].

Динамика ссудной задолженности физических лиц «Сетелем Банк» ООО по всем продуктам потребительского кредитования за 2014-2016 гг. представлена на рисунке 2.2.

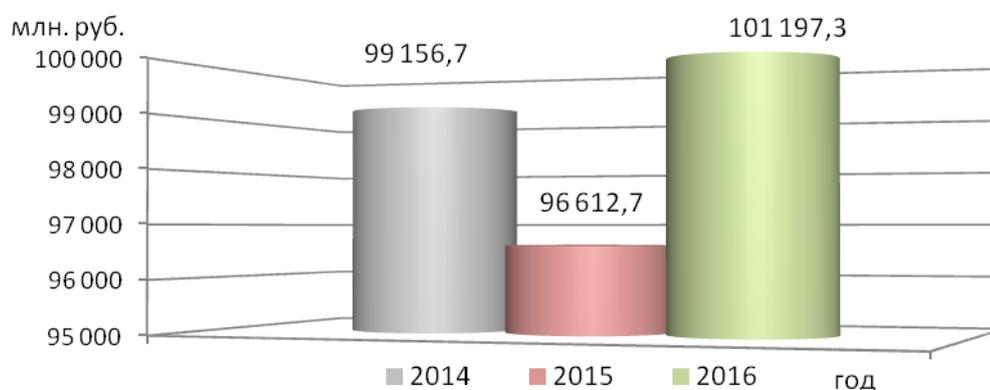


Рисунок 2.2 – Динамика ссудной задолженности физических лиц по всем продуктам потребительского кредитования, 2014-2016 гг., млн. руб.

В 2016 году Банк продолжал осуществлять операции факторингового финансирования юридических лиц. В соответствии с заключенными соглашениями Банк приобретает денежные требования автодилеров по ранее приобретенным транспортным средствам у производителей. Объем портфеля по данным операциям вырос на 47,47% с 3 847,5 млн. руб. по состоянию на 01.01.2016 г. до 5 673,9 млн. руб. по состоянию на 01.01.2017 г.

(на 01.01.2015 г. – 2 632,2 млн. руб.).

Привлечённые средства составляют основную часть ресурсов банка. Так, межбанковские кредиты, то есть кредиты, полученные у других банков, являются важным источником банковских ресурсов. Они удобны потому, что поступают в распоряжение банка-заёмщика почти сразу и не требуют резервного обеспечения, поскольку не являются вкладами. Значение рынка межбанковских кредитов состоит в том, что, перераспределяя избыточные для некоторых банков ресурсы, этот рынок повышает эффективность использования кредитных ресурсов банковской системой в целом. Кроме того, наличие развитого рынка межбанковских кредитов позволяет меньшие средства держать в оперативных резервах банков для поддержания их ликвидности.

Привлечённые межбанковские кредиты на 01.01.2017 г. составили 81 886 млн. руб. (на 01.01.2016 г. – 78 172 млн. руб., на 01.01.2015 г. – 89 112,5 млн. руб.), из них 1 906 млн. руб. привлечены от банков-нерезидентов (на 01.01.2016 г. – 2 042 млн. руб., на 01.01.2015 г. – 2 632,5 млн. руб.), включая информацию по суммам субординированных кредитов, привлечённых Банком на основании Договора от 26 марта 2014 года, заключённого между Банком и БНП Париба Персонал Финанс С.А. на сумму 1 820,0 млн. руб., и на основании Договора от 31 марта 2014 года, заключённого между Банком и ПАО Сбербанк на сумму 5 180 млн. руб. Динамика привлечённых межбанковских кредитов «Сетелем Банк» ООО за 2014-2016 гг. представлена на рисунке 2.3.

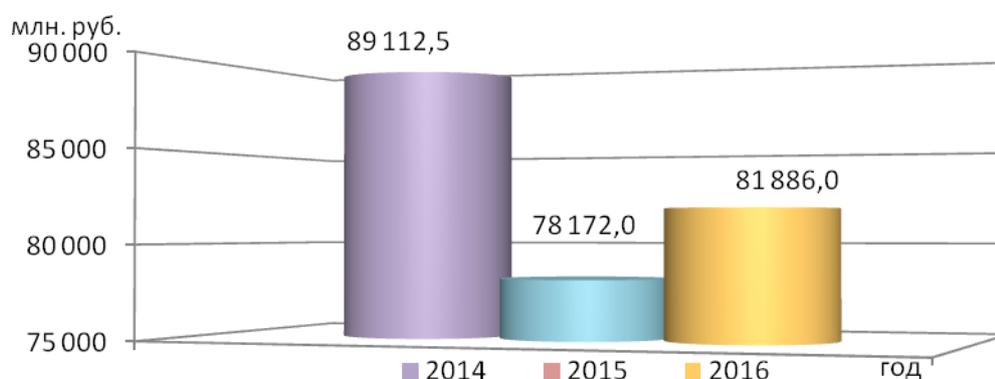


Рисунок 2.3 – Динамика привлечённых межбанковских кредитов, 2014-2016 гг., млн. руб.

Общий процентный доход, полученный за 2016 год от кредитования физических лиц, составил 357,4 млн. руб. (за 2015 год – 17 396,2 млн. руб. включая возмещенные Министерством промышленности и торговли РФ, выпадающие процентные доходы по государственной программе льготного автокредитования в сумме 705,6 млн. руб., за 2014 год – 13 045,9 млн. руб.).

В октябре 2016 года Банк осуществил сделки по уступке прав требования просроченной задолженности по кредитам, выданным физическим лицам, возникшей из неисполнения соответствующих договоров. Финансовый результат от этих сделок был отражен в размере убытка от выбытия на сумму 2 085,4 млн. руб. (в 2015 году – 3 665,7 млн. руб., в 2014 году – 809,2 млн. руб.).

В течение 2016 года Банк также предоставлял различные виды банковских услуг юридическим и физическим лицам. В 2016 году Банк завершил оптимизацию региональной сети, а также пересмотрел условия соглашений с партнерами. В то же время основными факторами роста прибыли Банка были увеличение комиссионного дохода и сохранение расходов на создание резервов на целевом уровне. Все это в итоге позволило получить прибыль на конец 2016 года в размере 859,4 млн. руб. (на конец 2015 г. – 798,5 млн. руб., на конец 2014 г. – 48,7 млн. руб.) [Приложение Б].

Полученная прибыль является одним из важнейших показателей деятельности банка. За счет прибыли банк формирует различные резервные фонды, увеличивает собственный капитал и выплачивает дивиденды своим акционерам. Отрицательное значение прибыли уменьшает размер собственного капитала банка, что в свою очередь в общем случае приводит к снижению надёжности банка.

В декабре 2016 года, в соответствии с пунктом 8.1. главы 8 Положения Банка России № 254-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности», Банком было принято решение признать по 33 договорам потребительского кредитования ссудную задолженность в размере 665 тыс. руб. и процентов по ней, учитываемых на балансовых счетах, в сумме 139 тыс.

руб., и учитываемых на внебалансовых счетах в сумме 340 тыс. руб., безнадежной к взысканию и списать за счет сформированных резервов по ней в сумме 1 804 тыс. руб. (в 2015 году списание Банком задолженности за счёт сформированных резервов, признаваемой безнадежной, не осуществлялось).

Очередным Общим собранием участников Банка (протокол № 05/16 от 25.04.2016 г.) было принято решение распределить чистую прибыль Банка, полученную по результатам 2015 года в размере 798,5 млн. руб. следующим образом [Приложение Б]:

- на увеличение резервного фонда Банка направить 39,9 млн. руб.;
- нераспределенную часть прибыли в размере 758,6 млн. руб. оставить в распоряжении Банка.

Трансформация баланса за 2015 год была проведена 27 апреля 2016 г. по итогам проведения очередного Общего собрания участников Банка и утверждения годовой отчетности за 2015 год на основании вышеуказанного протокола. Трансформация баланса за 2016 год будет проведена после утверждения годовой отчетности за 2016 год.

В 2016 году общая политика Банка в области управления капиталом не изменилась. Банк соблюдает требования к минимальному уровню капитала, установленные кредитными договорами, включая уровень достаточности капитала, рассчитанный на основе методики определения величины собственных средств (капитала) кредитных организаций с учетом международных подходов к повышению устойчивости банковского сектора ("Базель III"), разработанной Банком России. В течение 2016 года Банк продолжал определять величину и оценку достаточности собственных средств (капитала) с учётом международных подходов к повышению надёжности банковского сектора (Базель III) в соответствии с Положением Банка России от 28.12.2012 г. № 395-П.

Структура капитала за 2014-2016 гг., рассчитанного в соответствии с Положением Банка России, представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура капитала «Сетелем Банк» ООО за 2014-2016 гг.

	млн. руб.		
	2014	2015	2016
Уставный капитал кредитной организации	6 960,0	8 700,0	8 700,0
Эмиссионный доход	-	760,0	760,0
Резервный фонд, сформированный за счет прибыли предшествующих лет	187,4	189,8	229,7
Прибыль предшествующих лет, данные о которой подтверждены аудиторской организацией	3 112,8	3 159,0	3 668,8
Показатели, уменьшающие сумму источников Базового капитала, всего, в том числе:	9,4	1 403,0	2 967,1
Нематериальные активы	1,9	89,5	314,9
Отрицательная величина Добавочного капитала	7,5	1 313,5	2 652,3
Базовый капитал, итого	10 250,8	11 405,9	10 391,4
Добавочный капитал, итого	-	-	-
Основной капитал, итого	10 250,8	11 405,9	10 391,4
Дополнительный капитал, итого, в том числе:	7 262,3	8 029,3	8 328,6
Прибыль прошлых лет до подтверждения аудиторами	48,7	-	-
Прибыль текущего года до подтверждения аудиторами	213,6	1 029,3	1 328,4
Субординированные кредиты	7 000,0	7 000,0	7 000,0
Собственные средства (капитал), итого	17 513,1	19 435,2	18 720,0

В составе собственных средств банка особое внимание уделяется собственному капиталу, который включает:

- уставный фонд (капитал);
- законодательно создаваемый резервный фонд на общие риски;
- нераспределенная прибыль прошлых лет.

Собственный капитал выполняет три функции:

- защитная функция – является основной, так как означает защиту вкладчиков и кредиторов, т.е. возможность выплаты им компенсаций в случае возникновения убытков или банкротства банка; сохранение платежеспособности банка за счёт созданных резервов; продолжение деятельности банка, независимо от угрозы появления убытков;

- оперативная функция – является второстепенной, так как основными ресурсами для активных операций выступают привлечённые средства. В этой функции собственный капитал банка поддерживает объём и характер банковских операций в соответствии с задачами банка;

– регулирующая функция – связана исключительно с особой заинтересованностью общества в успешном функционировании банков, а также с законами и правилами, позволяющими центральному банку осуществлять контроль за деятельностью коммерческих банков и других кредитных учреждениях. Эти правила требуют соблюдения минимальной величины уставного капитала, необходимого для получения лицензии на банковскую деятельность и предельной суммы кредита (риска) на одного заёмщика.

Поэтому, собственный капитал банка имеет первостепенное значение для обеспечения стабильности банка и эффективности его работы. Он служит защитой клиентов и кредиторов банка от рыночных и кредитных рисков, возникающих в процессе экономической деятельности банка.

Величина собственных средств (капитала) Банка по состоянию на 01.01.2016 г. увеличилась на 10,98% по сравнению с аналогичным показателем по состоянию на 01.01.2015 г. в результате роста Базового капитала Банка за счёт, зарегистрированного в мае 2015 года, увеличения уставного капитала на 1 740 млн. руб. и эмиссионного дохода на 760 млн. руб., а также за вследствие роста дополнительного капитала Банка.

Величина собственных средств (капитала) Банка по состоянию на 01.01.2017 г. уменьшилась на 3,68% по сравнению с аналогичным показателем по состоянию на 01.01.2016 г. в результате увеличения суммы нематериальных активов, уменьшающих сумму источников Базового и добавочного капитала (увеличение размера нематериальных активов произошло в связи с изменением правил признания объектов нематериальным активом, установленных Положением 448-П с 01.01.2016 г.).

Таким образом, анализ финансовой деятельности и статистические данные за 2016 год кредитной организации «Сетелем Банк» Общества с ограниченной ответственностью свидетельствуют об отсутствии негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка в долгосрочной перспективе [4].

## 2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности банка

В условиях рыночной экономики невозможно собрать всю необходимую и полную информацию о конкуренте, поэтому целесообразно тщательно анализировать текущее состояние конкурента, его конкурентную позицию в отрасли, потенциал конкурента и стратегию его использования, а также цели конкурента на краткосрочный и долгосрочный период.

Каждый Банк имеет самые разнообразные характеристики. Для оценки их необходимо сводить к одному и тому же типу группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения.

Рассмотрим наиболее важные характеристики Банка.

Конкурентоспособность не является постоянной характеристикой, она определяет способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять в определенный период основным конкурентам.

Основным показателем конкурентоспособности Банка является доля рынка (чем выше доля рынка, тем выше его конкурентоспособность). Показатели деятельности «Сетелем Банк» и его конкурентов по объему капитала на 1 января 2016 года и на 1 января 2017 года приведены в таблице 2.3 и наглядно изображены на рисунке 2.4 [28].

Таблица 2.3 – Объем капитала Сетелем Банк и его конкурентов за 2015-2016 гг.

Наименование банка	2015		2016		Темп прироста, %
	млрд. руб.	место в рейтинге	млрд. руб.	место в рейтинге	
Сетелем Банк	20,52	48	19,0	53	-7,41
Ренессанс Кредит	17,05	54	13,8	64	-19,06
Хоум Кредит энд Финанс Банк	54,48	20	53,5	20	-1,80
ОТП Банк	25,98	42	27,6	38	6,23
Русфинанс Банк	19,32	51	19,6	50	1,45
Русский стандарт	55,40	19	55,74	18	0,61

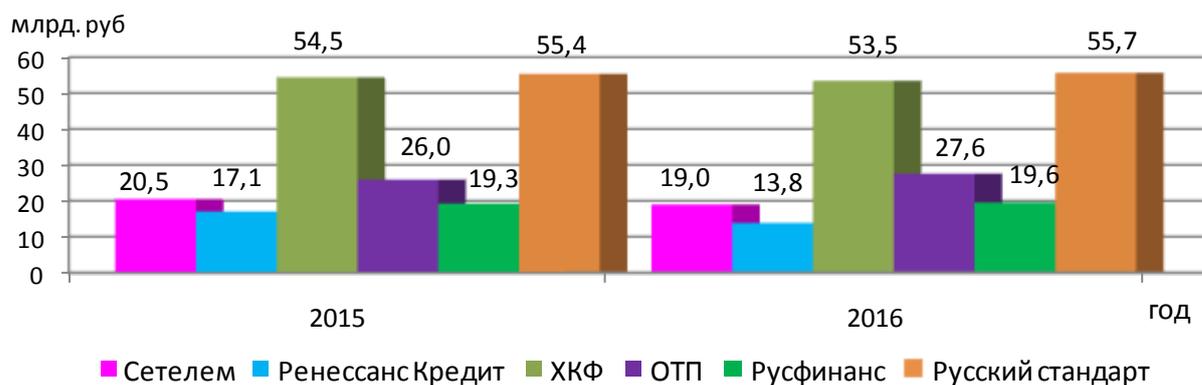


Рисунок 2.4 – Динамика конкурентов «Сетелем Банк» ООО по объёму капитала, 2015-2016 гг., млрд. руб.

Из таблицы видно, что лидирующие позиции по объёму собственного капитала занимает ЗАО «Банк Русский Стандарт» и ООО «ХКФ Банк». Собственный капитал «Сетелем Банк» ООО на 1 января 2017 года сравнению с аналогичным периодом прошлого года сократился на 7,41%.

Рейтинг Сетелем Банк и его конкурентов на 1 января 2016 года и на 1 января 2017 года по потребительским кредитам приведен в таблице 2.4 и наглядно изображен на рисунке 2.5 [28].

Таблица 2.4 – Рейтинг банков по потребительским кредитам за 2015-2016 гг. млн. руб.

Наименование банка	2015		2016	
	сумма	%	сумма	%
Сетелем Банк	97 056,3	13,4	101 647,0	15,1
Ренессанс Кредит	82 784,3	11,4	89 067,9	13,2
Хоум Кредит энд Финанс Банк	171 432,3	23,6	152 084,1	22,6
ОТП Банк	96 975,9	13,3	81 375,1	12,1
Русфинанс Банк	97 705,3	13,4	98 707,4	14,6
Русский стандарт	180 754,3	24,9	150 849,3	22,4
ИТОГО по банкам	726 708,5	100,0	673 730,8	100,0

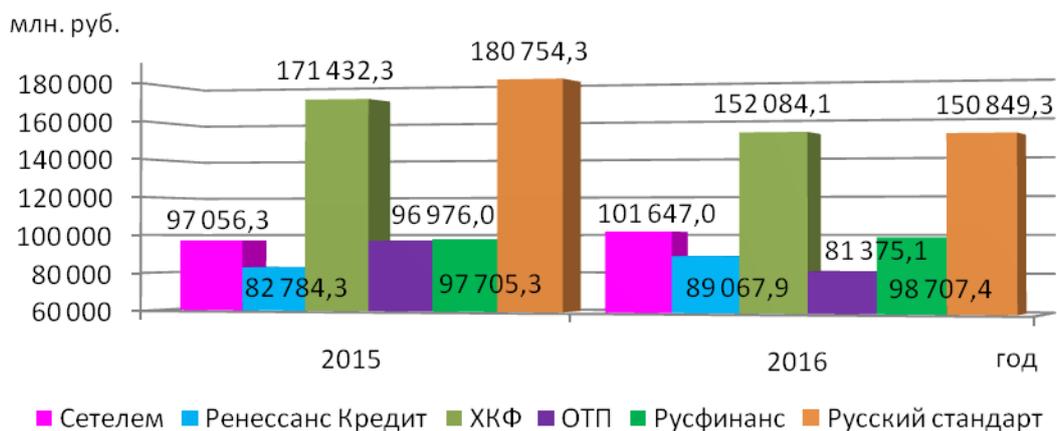


Рисунок 2.5 – Рейтинг банков по потребительским кредитам, 2015-2016 гг., млн. руб.

Из данных таблицы видно, что в целом по рассматриваемым банкам сумма потребительских кредитов в 2016 году сократилась на 7,29% по сравнению с 2015 годом. Самыми сильными конкурентами «Сетелем Банк» ООО являются ЗАО «Банк Русский Стандарт» и ООО «ХКФ Банк».

Чтобы сохранить свои позиции на рынке кредитования, «Сетелем Банк» ООО необходимо стремиться к увеличению количества клиентов, к повышению качества обслуживания, а также к расширению рынка потребительского кредитования, который будет привлекать клиентов. «Сетелем Банк» имеет яркий дизайн, связанный со Сбербанком: ярко зеленый. Цвет является очень важным символом компании. Вместе с логотипом он несет функцию идентификатора товара в сознании потребителя. Яркий и узнаваемый цвет позволяет выделиться среди множества конкурентов и привлекать внимание клиентов, потому, что до 80% информации человек получает с помощью зрения. Для успешного функционирования «Сетелем Банк» ООО в условиях растущей конкуренции и борьбы за клиентов, необходимо проводить работу по развитию розничной сети, стимулированию сбыта, постоянные рекламные акции.

Для полного анализа определим возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны «Сетелем Банк» ООО. Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа «Сетелем Банка» ООО

	<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы:</b>
Матрица SWOT-анализа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение географической сферы деятельности и выход на новые рынки.</li> <li>- Динамично развивающийся рынок.</li> <li>- Старт выдачи кредитов в рассрочку (без переплаты).</li> <li>- Освоение новых видов потребительского кредитования (ипотека, нецелевые кредиты-наличность).</li> <li>- Снижение процентных ставок по классическим кредитам.</li> <li>- Изменение минимальных требований к заемщикам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Большое количество конкурентов.</li> <li>- Воздействие мирового кризиса.</li> <li>- Изменение кредитных рисков и рост процентных ставок.</li> <li>- Вмешательство государства в деятельность рынка, ужесточение законодательства.</li> <li>- Снижение уровня жизни населения.</li> <li>- Усиление конкуренции.</li> <li>- Рост безработицы и снижение покупательной возможности потребителей.</li> </ul>
<b>Сильные стороны:</b>	<b>«Сила и возможности»</b>	<b>«Сила и угрозы»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Многолетний опыт работы на мировом рынке.</li> <li>- Сильные источники рефинансирования.</li> <li>- Обеспечение своей деятельности за счет собственных средств компании.</li> <li>- Высокий уровень сервиса.</li> <li>- Широкий спектр предлагаемых услуг (кредитных программ).</li> <li>- Современные технологии управления большими объемами кредитования и оценки кредитных рисков.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Многолетний опыт работы на рынке потребительского кредитования позволяет активно внедряться Cetelem на российский рынок и осваивать регион за регионом, расширяя свой ассортимент услуг.</li> <li>- Благодаря наличию собственных средств у компании в условиях финансового кризиса возможно возобновление выдачи ргомо-кредитов для Банка - кредитов без переплат, что позволит расширить клиентскую базу молодого для России Банка, а также это позволит еще более диверсифицировать портфель услуг путем начала выдачи ипотеки и денежных кредитов.</li> <li>- Высокий сервис обслуживания клиентов в сочетании с разнообразными кредитными программами позволяют успеть за динамичным ростом рынка.</li> <li>- Способность адекватной оценки существующих рисков на рынке позволит более лояльно относиться к потенциальным заемщикам, а также снижать процентные ставки по «самым дорогим» кредитам.</li> <li>- Четкая стратегия позволит использовать все возможности и завоевать большую долю российского рынка потребительского кредитования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильная конкуренция в отрасли и отсутствие достаточного опыта работы на российском рынке потребительского кредитования и влияние мирового кризиса повлияют на проведение стратегии.</li> <li>- Увеличение риска на рынке повлечет за собой усиление контроля за оказанием услуг клиентам, а также дополнительные финансовые расходы на проверку потенциальных заемщиков.</li> <li>- Широкий спектр кредитных программ будет несомненным преимуществом при усилении конкуренции на рынке.</li> <li>- Снижение доходов потребителей, а также усиление негативных ожиданий увеличения безработицы в стране повлечет за собой увеличение расходов на рекламу для привлечения клиентов.</li> <li>- Многолетний опыт работы банка поможет справиться с возникающими трудностями при изменении законодательных требований в стране.</li> <li>- Для увеличения доли рынка необходимо совершенствовать политику по привлечению клиентов в условиях сокращающегося спроса, создавать дополнительные услуги.</li> </ul>
<b>Слабые стороны:</b>	<b>«Слабость и возможность»</b>	<b>«Слабость и угрозы»</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недолгое присутствие на рынке.</li> <li>- Недостаток рекламы, малоизвестный бренд.</li> <li>- Отсутствие дополнительных средств «комфорта» (банкоматов) для клиентов.</li> <li>- Нестабильность прайсинга (видимо процентных ставок) и уровня одобрения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаток опыта работы на отечественном рынке создаст затруднения при освоении различных регионов страны и запуске новых видов кредитования и сопутствующих услуг банка.</li> <li>- Плохая рекламная политика создаст затруднения при продаже ргомо-кредитов без переплат, а также частое изменение процентных ставок может негативно отразиться на имидже банка, что повлечет за собой невозможность снижения минимальных требований к заемщикам.</li> <li>- Необходимо максимально улучшать сервисное обслуживание клиентов, вести активные рекламные акции, помогающие построить сильный бренд банка на отечественном рынке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаток опыта работы на российском рынке при большом количестве сильных конкурентов в условиях мирового кризиса ухудшит конкурентную позицию.</li> <li>- Частое изменение процентных ставок по кредитам и отсутствие дополнительного сервиса в условиях малоизвестного имени и снижении покупательной способности потребителей может привести к выходу с российского рынка компании.</li> <li>- Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов.</li> </ul>

При анализе внешней и внутренней среды были обнаружены следующие недостатки (слабые стороны) «Сетелем Банк»:

- высокая конкуренция среди банков;
- недостаточность маркетинговых услуг;
- сложность получения некоторых услуг;
- слабый мониторинг.

Основываясь на данных, полученных из SWOT-анализа можно сделать вывод: слабые стороны «Сетелем Банк» не являются потенциальными угрозами, но каждая проблема может перерасти в нечто большее, способное уничтожить банк изнутри. Необходимо постепенно разрешать имеющиеся недостатки.

Банк должен активно увеличивать количество качественных заёмщиков и осуществлять долгосрочные отношения, привлекая внимание, всячески поощрять выбор данного банка, например, различными акциями, так как усиление этой тенденции приведёт к росту рынка и увеличению прибыли банка.

Существует высокая вероятность того, что долгосрочные отношения с заёмщиками могут развиваться, но для банка влияние окажется слабым. Есть вероятность того, что наличие большой клиентской базы, развитие новых услуг позволит увеличить объём продаж и прибыль, а также выгодные условия по сравнению с конкурентами – позволят привлечь новых клиентов. Для банка это будет преимуществом для улучшения и развития новых маркетинговых услуг.

Основой анализа ближайшего окружения банка является конкурентный анализ среды, основанный на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера.

Факторы непосредственного окружения «Сетелем Банк» ООО в рамках потребительского кредитования представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ факторов непосредственного окружения «Сетелем Банк» ООО в рамках потребительского кредитования

Фактор	Возможность	Угроза
Предприятия, сотрудничающие с Банком в рамках кредитования	Снижение комиссий и предложение кредитования на льготных условиях позволит увеличить число предприятий, сотрудничающих с Банком	Увеличение количества банков-конкурентов
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие многих видов кредита.</li> <li>- Более выгодные условия предоставления кредита (комиссии, проценты).</li> <li>- Наличие «скрытых комиссий» в самых выгодных кредитах.</li> <li>- Долгое зачисление денежных средств за уже проданный в кредит товар.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Минимальное время оформления кредитов.</li> <li>- Минимальный пакет документов для оформления кредита (паспорт).</li> <li>- Возможность «доплачивать» предприятиям за сотрудничество в области кредитования.</li> </ul>
Государственные органы власти	Увеличение количества предприятий, сотрудничающих с Банком по программам кредитования за счет принятия нового закона о розничной торговле	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабая законодательная база.</li> <li>- Наличие неплательщиков.</li> <li>- Затраты на судебные разбирательства.</li> </ul>
Потребители (клиенты)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Желание получить кредит с минимальными затратами.</li> <li>- Предложение долгосрочных отношений добросовестным клиентам Банка (кредиты на более выгодных условиях, льготные условия получения кредита).</li> <li>- Наличие большой клиентской базы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нежелание клиентов выяснять, где условия лучше («Где быстрее – там лучше»).</li> <li>- Насыщенность рынка услугами кредитования населения (более 50 % населения России уже имеют кредит в каком-либо банке).</li> </ul>

Характеризуя факторы долгосрочной оценки, можно сказать, что рынок потребительского кредитования в последние годы характеризуется быстрым ростом. Эта тенденция, по мнению экспертов, в ближайшие годы сохранится. Основными движущими силами спроса физических лиц на кредиты являются рост реальных располагаемых доходов населения, а также активная маркетинговая и рекламная политика банков, продвигающих свои кредитные продукты, производителей и продавцов товаров, стремящихся поднять объёмы продаж.

Вероятность существенного замедления темпов роста реальных располагаемых доходов граждан в настоящее время достаточно мала. В связи с этим относительное улучшение материального благополучия граждан станет

основным стимулом к столь же интенсивному развитию рынка кредитования физических лиц в ближайшие пять-шесть лет. Рост рынка потребительского кредитования сопровождается увеличением банковских рисков, прежде всего кредитного риска и риска ликвидности. По официальным данным, доля проблемных кредитов в России составляет 1,3%. Из-за значительных банковских рисков остаются высокие ставки по потребительским кредитам. В настоящий момент средняя ставка по потребительским кредитам (POS-кредитование) в России составляет порядка 40-50% (в некоторых случаях ставки достигают уровня 90-110% годовых).

Несмотря на некоторые трудности в развитии российского рынка потребительского кредитования, его перспективы в ближайшем будущем очень благоприятны. Эксперты отмечают, что российский рынок потребительского кредитования имеет значительный потенциал, и предполагает активное развитие всех направлений кредитования, выделяя сегмент кредитных карт как наиболее перспективный.

Привлекательность банковских услуг для клиента определяется как экономическими факторами, так и факторами (возможностями банка) неэкономического характера. Экономические факторы, определяющие ценность банка для клиента и, следовательно, его конкурентоспособность включают:

- расходы клиента (тарифы банка) на исполнение операции;
- затраты времени клиентом, эмоциональные затраты;
- эффект от использования операции (услуги) банка.

Неэкономические факторы связаны с возможностями банка по решению проблем клиента, возникающих в отношениях клиента с органами государственной и муниципальной власти, поставщиками и подрядчиками, другими банками, а также возможностями банка предоставлять клиенту консалтинговые и иные услуги, способствующие развитию бизнеса клиента. Надёжность банка и возможности по хранению коммерческой тайны, тайны операций клиентов ещё долго будут важными неэкономическими факторами,

определяющими выбор российского банка клиентами.

Рынок банковских услуг – это высококонкурентный рынок. Но он настолько велик и настолько велик неудовлетворительный спрос на банковские услуги, что в ближайшие 5 лет для любого банка есть уникальный шанс закрепиться на рынке и показать рост (рост бизнеса, рост продаж, рост узнаваемости и лояльности).

Исходя из вышесказанного, для того, чтобы успешно конкурировать на рынке, банк должен:

- иметь четкую стратегию и план развития;
- уделять особое внимание брендингу банка (создавать сильный, узнаваемый и положительный бренд на рынке);
- разрабатывать продукты для клиента не из возможностей банка (как у большинства банков), а из потребностей потенциальных клиентов (изучать и анализировать потребителей через интервью, фокус-группы, опросы и т.п.);
- соблюдать баланс между инновациями и проверенными стандартными услугами;
- иметь единство коммерческого департамента;
- иметь систему мотивации сотрудников, привязанную к результатам работы банка;
- осуществлять поиск и обучение персонала, занимающегося продажами.

Ключевые факторы успеха (или конкурентные преимущества) не являются постоянными, они меняются в зависимости от: особенностей отраслей; сегментов рынка, которые обслуживаются, а также времени и этапа «жизненного цикла» отрасли [40]. Чтобы банку добиться успеха, необходимо учитывать следующие факторы:

- специальные программы для клиентов с положительными кредитными историями в данном банке;
- выдача постоянным клиентам с высоким кредитным рейтингом бесплатных именных карт;
- снижение комиссии по кредитам и иным платежам.

В современных условиях банковской конкуренции все большее значение приобретает именно неценовая конкурентная борьба, поскольку банки предлагают широкий спектр услуг, которые, по сути, являются однотипными и стоимость этих услуг почти одинакова. Ключевыми факторами успеха банка в неценовой конкурентной борьбе являются [40]:

- увеличение скорости и повышение качества обслуживания клиентов;
- поддержание высокого уровня своевременности осуществления операций;
- увеличение часов работы банка;
- повышение уровня профессионализма и компетентности сотрудников;
- увеличение количества банкоматов с функцией оплаты;
- создание новых кредитных продуктов.

Реализация этих направлений развития позволит сохранить устойчивость банка, упрочить лидирующие позиции в банковской сфере. Ключевым фактором успеха Cetelem, как и любого банка, активно занимающегося POS-кредитованием, будет являться управление кредитными рисками. Результаты анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Ключевые факторы успеха «Сетелем Банк» ООО

Анализ клиентов и спроса	Анализ конкуренции	Ключевые факторы успеха	Основные мероприятия
Клиентам необходимо высокое качество обслуживания, прозрачность предоставляемых услуг, большое количество предоставляемых кредитных продуктов, широкий выбор способов погашения кредита	- Стабильно работающие и известные компании на рынке. - Большой охват региональной сети. - Достаточно серьезная конкуренция в точках продаж	- Доступность и прозрачность услуг. - Контроль качества услуг. - Использование современных технологий оценки кредитных рисков. - Использование мощных современных информационных технологий. -Эффективность бизнес-модели.	- Высоко-квалифицированный персонал, поддержка и тренинги, семинары для сотрудников. - Оптимальное количество работников. - Использование качественного и надежного технического обеспечения.

Кредитная организация, сумевшая создать, поддержать, и умело использовать конкурентные преимущества, способна конкурировать (умело вести конкурентную борьбу и побеждать в ней), иными словами, быть конкурентоспособной.

На сегодняшний день на российском рынке потребительского кредитования представлено около 100 игроков, при этом 5-7 банков занимают доминирующее положение. Конкуренция на российском рынке потребительского кредитования вынуждает банки снижать ставки по кредитам, увеличивать их сроки и упрощать процедуру выдачи. Однако, несмотря на большие перспективы рынка, банкиры отмечают, что возможности конкуренции из-за низких процентных ставок практически исчерпаны. Приоритетными методами привлечения клиентов в ближайшем будущем станут улучшение качества обслуживания и дополнительные сервисы.

Важнейшим стимулом развития рынка потребительского кредитования является расширение рынка розничных услуг. Развитие розничного рынка активно стимулирует банки к совершенствованию технологической базы, расширению ассортимента предлагаемых продуктов, повышению качества управления и обслуживания клиентов. Среди основных причин обращения населения к потребительскому кредиту являются следующие:

- возможность приобретать и оплачивать необходимые товары и услуги в то время, когда доходы еще не поступили;

- возможность приобретать гораздо более дорогие и качественные товары и услуги, чем те, которые потребитель мог бы себе позволить, исходя из собственных денежных сбережений на данный момент;

- более удобная на практике форма оплаты товаров и услуг - использование кредитных и дебетовых карт вместо наличных денег (возможность быстро оплачивать непредвиденные срочные расходы и совершать выгодные сделки в удобное время и при отсутствии необходимой суммы наличных).

## **2.3 Обоснование необходимости повышения конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО**

Особенности современного развития банковской системы России предопределили развитие конкуренции на региональном уровне – мелкие и средние региональные банки вынуждены конкурировать с крупными банками.

Особую конкурентную позицию практически в каждом регионе занимает Сбергательный банк РФ. В этих условиях у региональных банков возникает потребность четко отслеживать собственную конкурентоспособность на рынке кредитных услуг населению.

В то же время целесообразно действовать на опережение, простое копирование чужих идей и разработка на их основе собственных кредитных продуктов не помогут банку выделиться и качественно позиционировать себя на рынке кредитных услуг населению.

В настоящее время в практике российского банковского бизнеса особое значение приобрела не только конкурентоспособность кредитных организаций, но и банковских продуктов. Существует тесная взаимосвязь между конкурентоспособностью банка в целом и его продуктами/услугами [10].

Конкурентоспособность кредитной организации – это потенциальные и реальные возможности формировать положительный имидж надёжного и современного банка, отвечающего всем требованиям клиентов и способного создавать и продвигать на рынок конкурентоспособные продукты/услуги.

Несмотря на то, что российский рынок кредитных услуг возник и развивался хаотично, в настоящее время наблюдается стабильный рост как объёмов услуг, предоставляемых банками населению, так и числа потенциальных клиентов. В такой ситуации перед банками стоит задача либо сохранить свои позиции на рынке, либо расширять границы розничного бизнеса, внедряя новые банковские продукты.

На рисунке 2.6 наиболее четко прослеживается связь в определении критериев конкурентоспособности банка с конкурентоспособностью

банковских продуктов/услуг.



Рисунок 2.6 – Критерии, определяющие конкурентоспособность банка и его кредитных услуг (продуктов)

Для банка внедрение новых продуктов в практику бизнеса означает возможность проникновения на новые рынки, их освоение, удовлетворение вновь появившихся пожеланий клиентов и получение на этой основе новой прибыли.

Особенно высокие доходы обычно возникают, когда банк выходит на рынок с качественно новым продуктом, который другие банки пока не использовали и на определенном этапе становится монополистом, что дает возможность некоторое время получить монопольно высокую прибыль. Этот период обычно невелик, поскольку другие банки стараются быстро наверстать упущенное время, разработать, подготовить и предложить своим клиентам аналогичную услугу.

Самым значительным источником постоянного конкурентного преимущества банка является положительный имидж и хорошая репутация. Между имиджем банка и качеством предоставляемых услуг существует значительная взаимозависимость, поскольку имидж в значительной степени зависит от уровня предоставляемой услуги.

Банк, стремится укрепить свои позиции на рынке розничных услуг, демонстрирует направленность на клиента, заботится о самом высоком качестве предоставляемых услуг и создает постоянные взаимоотношения с клиентами [38].

В настоящее время происходят качественные изменения в сфере требований и лояльности клиентов, повышаются знания и возможности для ознакомления и сравнения предложений многих банков. Удобное расположение, развитая сеть филиалов чаще всего приводятся клиентами как мотивы выбора банка.

Причинами успеха или неудач появления на рынке конкретного продукта могут быть следующие факторы: рекламная деятельность банка, его имидж, предлагаемый уровень обслуживания и т.д. Однако, независимо от того как важны эти аспекты деятельности банка по обеспечению конкурентоспособности, основой являются качество и цена банковских продуктов, а уверенность создает и уровень обслуживания клиентов.

Следовательно, формула конкурентоспособности имеет вид:  
конкурентоспособность = качество + цена + уровень обслуживания.

Индивидуальный подход к клиенту, как основной принцип взаимоотношений между банком и клиентом на современном этапе, позволяет утверждать то, что клиент должен быть в центре кредитной политики любого банка.

С точки зрения клиента (экспертные оценки, опрос клиентов банка, отзывы в средствах массовой информации) критериями качества банковской услуги являются:

– надёжность;

- скорость обслуживания;
- срочность осуществления операций;
- часы работы банка;
- качество консультирования;
- удобство территориального расположения филиалов банка;
- простота оформления операций.

В условиях жесточайшей конкуренции между кредитными организациями, в условиях борьбы за клиента, способен выжить только тот банк, который проводит наиболее гибкую политику в отношении клиента.

«Сетелем Банк» также как и все коммерческие банки, разрабатывая стратегию своего развития, привлекая ресурсы, ища более выгодные условия размещения средств, борясь за клиентов, контролируя надежность и финансовую устойчивость своего банка, стремится, в конечном счете, к повышению своей конкурентоспособности.

Повышение конкурентоспособности является самым надёжным способом достижения главной цели существования банка – получение максимальной прибыли при приемлемой степени риска.

Рассмотрим необходимость повышения конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО на примере потребительских кредитов физическим лицам, так как потребительское кредитование является основным направлением в деятельности банка. В банке нет депозитов, не предоставляются другие услуги. Вся структура нацелена на заёмщиков, поэтому доступность и рентабельность продукта очевидна. Однако при всех преимуществах есть один существенный недостаток: вся линия кредитов направлена на приобретение товаров.

Сделать большую покупку, обставить новую гостиную или преподнести долгожданный подарок себе и любимому человеку, не дожидаясь зарплаты, стало довольно просто. Кредиты повышают уровень благосостояния народа и ускоряют приобретение некоторых материальных благ.

Потребительские кредиты оказывают благотворное влияние на стимулирование работоспособности активной части населения. Приобретая, например, товары длительного пользования, многие стремятся купить их в кредит, тем самым оставляя себе часть заработной платы для ежедневных нужд. Банки, подхватив эту идею, все больше развивают рекламный рынок, стараясь как можно больше привлечь потенциальных клиентов. Дополнительная клиентура – это всегда возможность осуществления кросс-продаж (перекрёстных продаж сопутствующих кредитных продуктов, например, кредитных карт), увеличение кредитного портфеля и новый уровень доходности финансовой организации. Для торговой точки – увеличение товарооборота и среднего чека. Магазин получает свою прибыль сразу и не несет никаких рисков – это очень важно, так как все риски берёт на себя банк.

Непосредственно в точках продаж Сетелем Банк предлагает широкий спектр продуктов потребительского кредитования, в том числе потребительские кредиты, кредитные карты и кредиты на неотложные нужды.

Основную роль на рынке кредитования играет потребительский кредит, который представляет собой один из самых конкурентоспособных видов бизнеса. Проводя анализ развития потребительского кредитования в России можно выделить положительные и отрицательные черты.

К положительным чертам относятся:

- получение банками стабильно высокой прибыли;
- увеличение объёма продаж торговыми организациями;
- увеличение покупательной способности;
- увеличение клиентской базы, как для банков, так и для торговых организаций.

К отрицательным чертам относятся:

- повышенные риски невозвратности денежных средств, для банков;
- значительные переплаты за товар, который покупает клиент [22].

Кредитование населения осуществляется при соблюдении принципов кредитования, а именно: срочности, платности, возвратности, обеспеченности.

Кредиты выдаются гражданам, имеющим самостоятельный доход.

На практике же потребительские кредиты могут быть использованы на любые цели, поскольку никакого отчета о расходовании денежных средств заёмщик давать не должен. Процентная ставка по кредиту зависит от ставки рефинансирования.

В соответствии с тарифами по программе целевого потребительского кредитования, «Сетелем Банк» обладает широким и разнообразным спектром кредитных продуктов, поддерживаемых конкурентоспособными тарифами.

В таблице 2.8 представлены тарифы «Сетелем Банк» ООО по банковскому обслуживанию физических лиц [35].

Таблица 2.8 – Тарифы «Сетелем Банк» ООО по банковскому обслуживанию физических лиц

Наименование кредитного продукта	Срок кредита (в месяцах)		Сумма кредита (в рублях)		Размер первоначального взноса (в % от стоимости товара)		Процентная ставка (в % годовых)
	min	max	min	max	min	max	
Кредит года	6	12	5000	29999	0	90	41,67
			30000	99999			36,50
			100000	450000			31,10
	13	18	5000	29999	0	90	37,13
			30000	99999			31,88
			100000	450000			30,33
Эксперт плюс	6	12	5000	29999	0	90	35,90
			100000	450000			31,10
	13	36	5000	29999	0	90	35,90
			30000	99999			31,88
			100000	450000			30,33
Удобный плюс	6	24	10000	300000	0	90	25,90
Без переплаты	3	12	2500	29999	0	90	7,00 – 41,67
	3	12	30000	99999			7,00 – 36,50
	3	12	100000	800000			7,00 – 31,10
	13	36	2500	29999	0	90	7,00 – 37,13
	13	36	30000	99999			7,00 – 31,88
	13	36	100000	1500000			7,00 – 31,33
10-10-10	10		2500	29999	10		23,56
	10		30000	99999	10		23,56
	10		100000	450000	10		23,56

При согласии с торговой точкой, Сетелем Банк вправе предоставить потенциальному клиенту кредитный продукт без переплаты. Срок кредита будет варьироваться в таком случае от 3 до 36 месяцев, сумма кредита от 0 (без первоначального взноса) до 450 тыс. рублей. Первоначальный взнос может быть от 0 до 50% от стоимости товаров.

Процентная ставка в таких программах, как правило, не велика, но в случае подключения таких дополнительных программ, как страхование жизни или страхование при потере работы, она может повыситься. Такие продукты чаще всего используются банком в «пиковые отрезки» продаж (предновогодние праздники, конец февраля-начало марта, предлетние дни).

Помимо этого Сетелем Банк на постоянной основе использует наиболее распространенные кредитные продукты, как «10-10-10», «1% в месяц» и т.д. В таких программах также стоит отметить удобство их использования и сравнительно низкие показатели процентных ставок при отсутствии дополнительных услуг.

В своей деятельности «Сетелем Банк» ООО придерживается концепции «ответственного кредитования» [2], которая подразумевает предоставление клиентам прозрачных кредитных продуктов по разумным ставкам и способствует повышению уровня обслуживания клиентов, удовлетворению потребностей населения в товарах длительного пользования, различных услугах, а также успешному развитию российского рынка потребительского кредитования.

Почти все без исключения конкурирующие банки имеют абсолютно похожие программы. Кредитные ставки в «Сетелем Банк» приблизительно такие же, как и у других банков, занимающихся розничным кредитованием – "Ренессанс Кредит", "ОТП Банк", "Хоум Кредит" и другие.

Помимо этого, при наличии на торговой точке нескольких банков, предлагающих услуги POS-кредитования физических лиц, большим преимуществом для торговой организации пользуется тот Банк, от которого имеется наибольшая выгода.

В целом развитие рынка потребительского кредитования в 2015-2016 гг. характеризовалось обострением конкурентной борьбы, ростом продаж, стремлением банков разместить своих агентов в наибольшем количестве торговых точек, увеличить кредитный портфель.

Несмотря на то, что объём кредитов, выданных физическим лицам в период 2015-2016 гг. в целом по банковскому сектору начал постепенно стабилизироваться (рисунок 1.1), в «Сетелем Банк» за период с июля 2015 года по июль 2016 года [63], наоборот, наблюдалось значительное снижение объёмов выдачи кредитов.

На рисунке 2.7 наглядно видно снижение объёмов выданных кредитов физическим лицам «Сетелем Банк» ООО за рассматриваемый период.

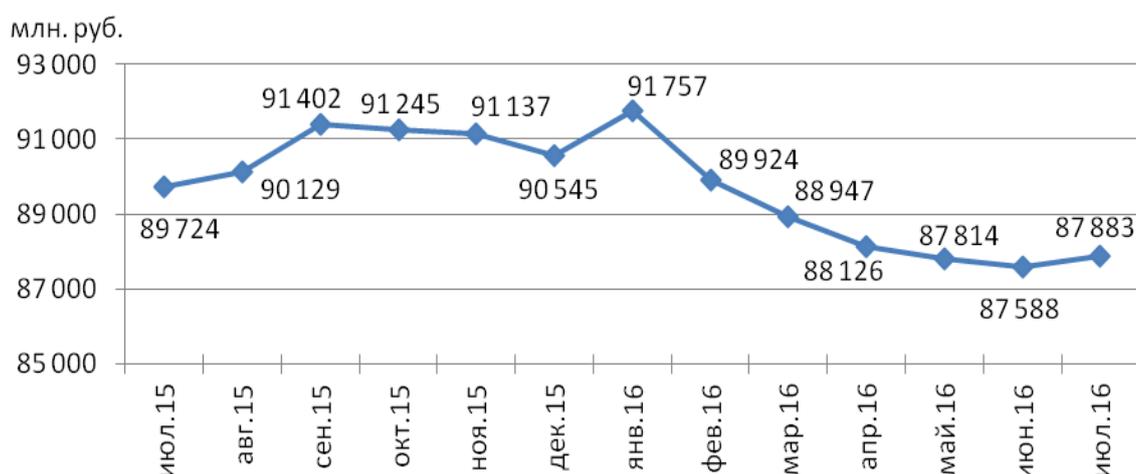


Рисунок 2.7 – Изменение объёмов кредитов «Сетелем Банк», выданных физическим лицам, 2015-2016 гг., млн. руб.

По итогам 2016 года, «Сетелем Банк» с долей 8,3% от общего числа участников рынка вошёл в рейтинг крупных игроков рынка POS-кредитования, представленного на рисунке 1.7.

При большом количестве кредитных организаций, оказывающих одинаковые услуги, всегда существует борьба за клиента. Конкуренция подталкивает банки к более эффективным действиям на рынке и заставляет предлагать клиентам наиболее широкий ассортимент продуктов и услуг

лучшего качества по более низким ценам.

Следствием этого у «Сетелем Банк» ООО возникла необходимость в создание нового кредитного продукта, ориентированного на клиента (с небольшими процентными ставками) и в то же время более выгодного непосредственно для торговой организации.

«Сетелем Банк» должен повысить свою конкурентоспособность в сегменте розничных банковских услуг, поскольку это будет способствовать не только более интенсивному развитию рынка розничных банковских услуг, но и взаимодействию банков между собой и с другими кредитными организациями в процессе перераспределения денежных средств.

«Сетелем Банк» ООО стремится к повысить доверие населения, сохранить существующие и привлечь новых розничных клиентов, повысить качество их обслуживания.

«Сетелем Банк» целенаправленно совершенствует взаимодействие с клиентами за счёт проведения маркетинговых исследований групп потенциальных клиентов, а также проводит рекламные кампании с целью информирования потребителей о видах и условиях розничных услуг, предлагаемых банком.

Опыт работы многих отечественных банков подтверждает, что в современной конкурентной борьбе выигрывает тот, кто постоянно анализирует и борется за свои конкурентные позиции, обеспечивает системный подход к разработке организационно-экономических мероприятий, направленных на достижение высокой конкурентоспособности банка и банковских услуг.

Таким образом, одним из значимых и важных предложений по укреплению позиций «Сетелем Банк» на рынке финансовых услуг, станет совершенствование и активная политика продвижения нового банковского продукта.

### **3 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности «Сетелем Банк» ООО**

#### **3.1 Исследование факторов и инструментов повышения конкурентоспособности кредитной организации на рынке банковских услуг**

В зависимости от научных взглядов авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность коммерческого банка. Под факторами конкурентоспособности коммерческого банка понимается влияние на процессы деятельности коммерческого банка различных тенденций в социально-экономической жизни общества, проводимой политике Центрального Банка страны.

Согласно исследованиям известного экономиста, профессора Гарвардской школы бизнеса М.Портера [9] все факторы конкурентоспособности можно подразделить на несколько групп:

- основные (природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, неквалифицированная рабочая сила и т.д.) и развитые (современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры);

- общие (дают конкурентные преимущества ограниченного характера) и специализированные (образуют долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности);

- естественные и искусственно созданные;

- внешние и внутренние.

Внешние факторы - это социально-экономические и организационные отношения, позволяющие организации реализовать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна. К ним относятся меры государственного воздействия экономического и административного характера; характеристика самого банковского сектора страны; деятельность общественных и негосударственных институтов.

Внутренние факторы - это объективные критерии, определяющие

возможности банка по обеспечению собственной конкурентоспособности. К ним относятся: потенциал маркетинговых служб, кадровый потенциал, финансово-экономический потенциал, уровень материально-технического обеспечения и другие.

Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности коммерческого банка с факторами, формирующими банковские продукты.

Конкурентное преимущество, достигнутое на базе основных и общих факторов, имеет непродолжительный и неустойчивый характер. Конкурентоспособность, достигнутая при использовании развитых и специализированных факторов, имеет продолжительный характер. Эти факторы формируются непосредственно самими организациями, поскольку они лучше других владеют ситуацией и больше других знают, что им необходимо в настоящий момент для обеспечения конкурентного преимущества.

Основными факторами, влияющими на уровень конкуренции, являются [13]:

1) Угроза вторжения новых игроков. Насколько серьезна угроза возможного появления новых игроков на рынке, зависит от наличия барьеров входа и реакции существующих игроков. Портер определил 6 основных факторов, влияющих на барьеры входа [13]:

– экономия масштаба. Банк, вышедший на рынок и ставший серьезным конкурентом, должен иметь широкий охват территории, возможности работы не с одним клиентом. Крупный, с развитой филиальной сетью банк всегда вызывает больше доверия со стороны потребителя и, соответственно, имеет больше возможностей, как для привлечения ресурсов, так и для их перераспределения по регионам;

– дифференциация продуктов (новым игрокам нужны значительные ресурсы для преодоления лояльности потребителей к существующим брендам). Банк с многолетней историей (проверенный брендом) более предпочтителен, несмотря даже на некоторые недостатки с точки зрения цены и качества услуги;

– потребность в капитале (чем больше нужно денег для успешного входа

на рынок, тем меньше желающих сделать это). Законодательно утвержденный минимальный размер уставного капитала вновь создаваемого банка должен составлять 180 млн. руб. [57];

– высокие постоянные затраты (банки, занимающие сильные позиции могут иметь преимущества по стоимости, недоступные потенциальным конкурентам – опыт, передовые технологии, патенты и пр.);

– доступ к каналам распределения. Благодаря использованию информационных инноваций существует тенденция создавать мобильные банки, но, как правило, клиенты больше предпочитают общаться с живым человеком в хорошо оборудованном офисе;

– государственная политика (регулирование, лицензирование и т.д.). Деятельность кредитной организации периодически проверяется Центральным банком в соответствии с действующей нормативной базой. Нарушения законодательства во многих случаях грозит серьезными штрафами или приостановкой права заниматься определенными видами деятельности вплоть до отзыва лицензии. Это подтверждается статистикой: по данным Банка России количество зарегистрированных кредитных организаций на 1 января 1999 года уменьшилось с 2483 до 623 на 1 января 2017 года [22].

2) Влиятельные поставщики и покупатели. Кредитная организация выступает как в роли продавца, так и покупателя. Любая кредитная организация должна строить свою деятельность, уделяя особое внимание на клиента (причем как в роли поставщика, так и в роли потребителя), только удовлетворяя его потребности, она может занять достойное место в конкурентной борьбе.

3) Товары-заменители. Они ограничивают потенциал отрасли, устанавливая верхнюю границу цен. К услугам-заменителям относится деятельность небанковских организаций, ломбардов, потребительских кооперативов, различных фондов.

4) Конкуренция среди действующих игроков. В банковской сфере конкуренция связана с рядом факторов:

– наличие большого числа конкурентов и их примерное равенство по объёму деятельности;

– банковская услуга недостаточно дифференцирована и не имеет значительных расходов на переключения, которые закрепляют покупателя и защищают одного игрока от посягательств на его потребление со стороны другого. Другими словами, клиент всегда может перейти на обслуживание в другой банк, предложивший ему более выгодные условия;

– барьеры входа в отрасль очень высоки;

– бесконечный процесс технического совершенствования, финансовые инновации, разработка новых услуг, благодаря чему конкуренты в процессе конкурентной борьбы постоянно опережают друг друга. Этот показатель оказывает самое сильное влияние на уровень конкуренции среди банков.

В настоящий момент, после кризиса, наблюдается оживление банковской деятельности, возвращение кредитных организаций на кредитный рынок, усиливается борьба за клиента, как в розничном сегменте, так и в корпоративном.

Е.П.Голубков адаптирует факторы к российской среде жизнедеятельности организации и выделяет следующие группы факторов, влияющих на результативность деятельности конкурентов на рынке [38]:

– имидж организации (коммерческого банка);

– качество и концепции банковских продуктов (уровень их соответствия мировому уровню);

– рыночная доля коммерческого банка;

– стабильность финансово-экономического положения коммерческого банка на рынке;

– маркетинговая деятельность (реклама, глубина исследований);

– политика организации во внешней предпринимательской среде.

Рассматривая факторы внешней и внутренней среды, можно предположить, что конкурентоспособность организации представляет собой сочетание, с одной стороны, характеристик самой организации (коммерческого

банка), а с другой, характеристик внешних факторов, влияющих на него.

Основными показателями, по которым можно оценить конкурентную позицию банка, являются: рентабельность фирмы, рентабельность банка, размер уставного фонда, доля на кредитном рынке, величина процентных ставок и другие. Среди них лидирующей позицией является рентабельность деятельности организации, так как основной целью любой организации, в частности, коммерческого банка, является получение прибыли.

Одним из главных условий для достижения конкурентоспособности организации любой сферы деятельности в последнее время является создание успешного бренда, и, как следствие, формирование лояльности потребителей.

Бренд является важным фактором конкуренции, поскольку обеспечивает безопасность товара от атак конкурентов и укрепляет позиции относительно товаров-заменителей.

Известность бренда укрепляет доверие партнеров, облегчает доступ к финансовым, информационным, человеческим и иным ресурсам. Создать бренд и сделать так, чтобы потребитель запомнил его, весьма непросто. Здесь нельзя обойтись без предварительных исследований, изучения полученных результатов и выбора на их основании дальнейшей тактики действий.

Процесс развития бренда носит непрерывный характер: даже после того, как он начинает самостоятельно «работать» на рынке и приносить доход, необходимо его обновление, вызванное изменчивостью рыночной среды и восприятием покупателя. Важен постоянный анализ соответствия реального состояния бренда желаемому, отслеживание положения бренда на рынке, моделирование возможных угроз бренду и ответных действий на эти угрозы, разработка стратегии защиты бренда как фактора конкурентоспособности организации.

Бренд – это один из сильных инструментов для повышения конкурентоспособности организации. Влияние бренда на конкурентоспособность может быть как положительным, так и отрицательным. Крупнейшие мировые бренды, обладающие значительным экономическим

потенциалом и высокой рыночной стоимостью, повышают не только конкурентоспособность компаний, к которым они принадлежат, но и создают положительный имидж страны проживания, тем самым повышая её инвестиционную привлекательность.

Чтобы применять необходимые инструменты для повышения конкурентоспособности организации нужно знать методы оценки конкурентоспособности, с целью выявления уязвимых сторон и их защиты. Оценка конкурентоспособности организации необходима для:

- разработки мероприятий, направленных на ее повышение;
- определения контрагентов для осуществления совместной деятельности;
- разработки программ выхода организации на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности.

Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности позволяет определить основные [41]:

- матричные методы. Этот подход основывается на маркетинговой оценке хозяйственной деятельности производителя и его продукта. Суть метода – анализ конкурентоспособности организации с учетом жизненного цикла продукции;

- методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукта. Эта группа методов основана на том, что конкурентоспособность продукта и организации имеют прямо пропорциональную зависимость. Для определения конкурентоспособности продукта применяют маркетинговые методы, большинство из которых заключается в нахождении соотношения цена-качество;

- методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Смысл этого подхода заключается в балльной оценке возможностей организации по обеспечению конкурентоспособности. Все сформулированные в ходе анализа его возможности, направленные на достижение конкурентных преимуществ, оцениваются экспертами с позиции имеющихся ресурсов и факторов;

– комплексные методы. В рамках подобных 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.

Общепринятым инструментом для комплексной оценки (довольно часто для оценки надёжности или платёжеспособности) банковских структур являются рейтинги, которые систематически рассчитываются и публикуются как фирмами, профессионально работающими в этой области, так и самими банками. Рейтинги банков позволяют в некоторой степени сравнить надёжность существующих банков, а при использовании дополнительной информации об их финансовом состоянии делать это достаточно адекватно.

Основным объективным фактором, непосредственно влияющим на уровень стабильности банка и лежащим в основе этой важнейшей характеристики банка, является структура фактической и планируемой прибыли банковской организации.

Под структурой фактической или планируемой прибыли понимается соотношение доли прибыли в общем объёме банковской прибыли. Под долей прибыли понимается та часть банковской прибыли, которая получена банком по результатам осуществления профильных и непрофильных банковских операций. Отношение доли прибыли, получаемой от осуществления профильных банковских операций, к доле прибыли, получаемой от осуществления непрофильных банковских операций, формирует показатель стабильности банка по структуре прибыли. Именно эта характеристика лежит в основе вывода об устойчивости или неустойчивости конкретного банка.

Фактором, непосредственно влияющим на уровень конкурентоспособности банка, является способность банка предоставить клиенту весь спектр требуемых ему услуг на приемлемых для него условиях. Это обстоятельство требует от банка наличия такой схемы внутри банковского производственного процесса, чтобы можно было адекватно и гибко реагировать

как на изменения требований клиента, так и на все инновации, возникающие в отрасли.

В настоящее время важным процессом, стимулирующим банковскую деятельность, являются инновации. Инновационный подход и инновационная направленность любой экономической деятельности является одним из первостепенных приоритетов, определяющих успешную деятельность кредитной организации [56].

Инновации, влияющие на уровень конкурентоспособности кредитных организаций, классифицируют по таким признакам как:

- характер отношений (управленческие, технологические инновации);
- экономическое содержание (продуктовые, технологические);
- направление воздействия (внутренние, клиентские);
- характер удовлетворения потребностей (ориентированные на существующие потребности, ориентированные на формирование новых потребностей);
- предпосылка внедрения (маркетинговые, управленческие, структурные, институциональные, самостоятельные);
- по применяемым технологиям (для заемщиков, для инвесторов, новые виды консалтинговых услуг).

Каждая кредитная организация стремится использовать свой инновационный потенциал с учетом не только требований рынка банковских продуктов, но и рациональности их внедрения. По этому признаку банковские инновации могут быть классифицированы на следующие виды:

- радикальные инновации, то есть базовые. Их введение направлено на принципиально новые банковские продукты и качественно новые технологии;
- комбинаторные инновации. Объединяет множество различных комбинаций и элементов, в том числе и существующие банковские продукты с новыми элементами;
- модификационные инновации. Они призваны вносить необходимые изменения в давно существующие банковские продукты.

Использование банковских инноваций с одной стороны позволяет активизировать работу с клиентами, а с другой – снизить затраты на обслуживание банковских операций.

На фоне снижения активности банковского сектора в связи с политикой регулятора, направленной на повышение ликвидности и надежности банковского сектора, усиливается и конкуренция среди оставшихся российских банков.

На фоне всеобщей глобализации с целью повышения устойчивых конкурентных преимуществ российские банки вынуждены искать новые формы организации своего бизнеса.

Одним из факторов, способных повысить конкурентоспособность бизнеса, является активное использование инновационных технологий. Наиболее востребованным банковским продуктом на сегодняшний день считается Интернет-банкинг. Общая доля Интернет-банкинга составляет более 60% от общего числа клиентов банка.

На сегодняшний день среди причин, сдерживающих внедрение инновационного фактора повышения конкурентоспособности российских банков можно отнести:

- недостаточный спрос на банковские инновации из-за недостаточного уровня информации клиентов банка, что снижает интерес к использованию инновационной разработки банков;

- низкая платежеспособность населения, порождающая его неспособность платить более высокие цены за более качественную продукцию;

- небольшая численность высококвалифицированных специалистов, способных работать в инновационной сфере;

- отсутствие эффективной и согласованной государственной инновационной политики затрагивающей интересы отечественных банков.

В результате, конкуренция между банками за привлечение новых клиентов неизбежно приводит к необходимости разработки новых, более эффективных алгоритмов организации бизнес-процессов.

Это относится как к модификации структуры аппарата управления банка и его подразделений, так и к использованию новых моделей для привлечения и поддержки клиентов, в том числе и разработки новых банковских продуктов и направлений для качественного обслуживания клиентов и сокращения затратного механизма банковского обслуживания.

### **3.2 Разработка предложений о внедрении «Сетелем Банк» ООО нового банковского продукта**

В условиях современной конкурентной борьбы на рынке розничных финансовых услуг большое значение имеет широкий спектр продуктов/услуг, предлагаемых банками населению. В то же время важным фактором конкурентоспособности продуктов/услуг, предоставляемых кредитными организациями, является их гибкость, способность удовлетворять различные потребности клиентов в зависимости от изменений в рыночных условиях и поведенческих отношениях клиентов.

Запуск нового кредитного продукта на рынке – сложная работа, требующая значительных усилий со стороны банка, поскольку для разработки нового продукта требуются определенные ресурсы, знания, организация работы и специалисты, готовые решать новые многоступенчатые задачи в максимально короткие сроки. Поэтому существует определенная технология. Наличие такой технологии при разработке новых и модификации существующих продуктов/услуг значительно повышает стабильность банка, а также его способность быстро реагировать практически на любые изменения внешней среды.

Развитие новых банковских продуктов/услуг – это процесс, в котором задействована вся корпоративная структура банка сверху вниз, включая в себя огромное количество подразделений (дирекций, департаментов, управлений и отделов) и, соответственно, большое количество сотрудников. Сбор, регистрация предложений, а также консультации по порядку их оформления

проводят специалисты соответствующих подразделений банка. Может возникнуть ситуация, при которой в процесс разработки нового продукта/услуги будут вовлечены сторонние организации, которые в свою очередь привнесут в проект свою корпоративную структуру, например при запуске кредитных карт, создании или обновлении внешнего сайта банка или услуг дистанционного доступа (интернет-банк, мобильный банк).

Процесс разработки или совершенствования банковского продукта/услуги начинается с выдвижения идеи [27]. Процесс создания, внедрения и снятия банковского продукта/услуги проходит ряд этапов:

1) Принятие решения о разработке новых продуктов/услуг. Причинами возникновения потребности в разработке новых продуктов/услуг могут быть:

- запуск инновационного продукта/услуги. Объектом инновации может быть банковский продукт/услуга, технология его реализации, программное обеспечение, а также применение известного ранее банковского продукта/услуги, технологии и программного обеспечения по новому назначению;

- изменение стратегии и целей, ранее утвержденных в банке;

- желание расширить или сохранить долю рынка в том или ином виде продуктов/услуг;

- изменение законодательства, в том числе и нормативных документов Центрального банка;

- радикальное изменение внешней среды (финансовый кризис, изменение политического строя и т.д.).

Информационной основой возникновения потребности служат:

- исследования и анализ деятельности конкурентов, в том числе зарубежных;

- исследования и анализ потребностей клиентов;

- исследования и анализ рыночной среды;

- исследования и анализ новых технических решений.

Эти исследования могут проводиться как силами сотрудников банка, так и привлеченными внешними специалистами.

2) Разработка и согласование бизнес-требований. Бизнес-требование представляет собой документ, разработанный на основе решения коллегиального органа банка, описывающий все основные требования к продукту/услуге и этапам его реализации. Оно обязательно должно содержать следующую информацию:

- наименование подразделения (владельца продукта);
- цель нового продукта/услуги, предпосылки и обоснование для разработки нового продукта/услуги, критерии оценки эффективности внедрения нового продукта/услуги;
- схема расчетов по продукту/услуге;
- экономическая модель: тарифы, прогноз продаж, издержки, окупаемость и т.д.;
- общая схема жизненного цикла продукта/услуги;
- общая технология для реализации проекта нового продукта/услуги;
- план разработки нового продукта/услуги – исполнители, сроки, привлекаемые ресурсы.

В процессе согласования бизнес-требований каждое заинтересованное подразделение должно вносить свои замечания к проекту, которые подразделение (владелец продукта) должно либо учесть, либо аргументированно отклонить.

3) Разработка методического обеспечения. Для разработки необходимой функционально-технологической документации по созданию нового продукта/услуги описываются все бизнес-процессы (разрабатываются модели), которые будут происходить в рамках этого проекта. На основе моделей бизнес-процессов пишутся регламенты, порядки, инструкции. Например, порядок действий сотрудника отделения банка при оформлении нового карточного продукта, который содержит пошаговое описание всех действий сотрудника, начиная от работы с информационной системой банка вплоть до передачи

полученных от клиента документов на хранение в архив, или схема бухгалтерского учёта.

4) Доработка информационной системы банка. Для того чтобы запуск нового продукта/услуги прошёл успешно, необходимо полностью автоматизировать процесс его предоставления, обслуживания и учёта. Подготавливаются технические спецификации, на основе которых производится непосредственная доработка информационной системы банка. В первую очередь необходимо акцентировать внимание на автоматизации той части процесса, который касается клиентского обслуживания (предоставление и последующее обслуживание). Важной частью этого этапа является тестирование всех доработок на предмет их соответствия техническим спецификациям, а также на предмет отсутствия отрицательного влияния на устойчивость и скорость работы существующей информационной системы банка.

5) Разработка и реализация маркетингового обеспечения. Для успешного продвижения нового продукта/услуги необходимо провести соответствующие маркетинговые мероприятия, которые смогут оповестить клиентов, в том числе потенциальных, о появлении нового продукта/услуги и его преимуществах. К этим мероприятиям относятся:

- рассылка клиентам банка информационных писем (традиционных и электронных);
- исходящие звонки клиентам банка, осуществляемые силами телемаркетинга;
- наружная реклама (она особенно эффективна в районе шаговой доступности от отделений банка);
- разработка и выпуск рекламно–полиграфических материалов (постеры, плакаты, листовки и т.д.), для размещения в отделениях банка;
- другая рекламная деятельность.

6) Обучение сотрудников клиентских подразделений, осуществляющих продажу нового продукта/услуги клиентам. Обучение сотрудников банка является наиболее важным звеном всей технологии разработки нового

продукта/услуги, поскольку от них зависит, насколько он будет востребован среди клиентов. Обучение и тестирование могут проводиться как вживую, так и дистанционно, непосредственно на рабочем месте сотрудника, в зависимости от сложности материалов по новому продукту/услуге.

7) Запуск нового продукта/услуги. Запуск продукта/услуги означает начало его предоставления клиентам. К этому моменту должны быть выполнены все вышеуказанные этапы. Запуск нового продукта/услуги сопровождается приказом, подписанным Председателем Правления банка.

Изучив существующие банковские продукты/услуги, представленные в таблице 2.8 главы 2, и выявив их недостатки, рассмотрим создание нового банковского продукта «Большая покупка». При его внедрении планируется устранить имеющиеся недостатки вышеуказанных продуктов/услуг.

Банковский продукт «Большая покупка» проходит, все описанные выше этапы внедрения и будет представлен в розничных сетях. Характеристика предлагаемого продукта представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Тариф «Сетелем Банк» ООО по банковскому обслуживанию физических лиц

Наименование кредитного продукта	Срок кредита (в месяцах)		Сумма кредита (в рублях)		Размер первоначального взноса (в % от стоимости товара)		Процентная ставка (в % годовых)
	min	max	min	max	min	max	
Большая покупка	6	36	5000	1500000	0	90	19,00-24,00

Тариф «Большая покупка» – это один из самых выгодных предложений по годовой процентной ставке – от 24% до 19%. Предложение идеально подойдет при покупке крупногабаритной мебели, бытовой техники, изделий из кожи и меха и т.д.

Новый банковский продукт предназначен для заемщиков в возрасте от 23 до 55 лет, с доходом, официально подтвержденным справкой по форме 2-

НДФЛ, со стажем на последнем месте работы не менее года, а также положительной кредитной историей.

Для получения кредита необходим только паспорт. В зависимости от суммы кредита и товара, приобретаемого за счет кредита, по запросу Банка заявителем дополнительно к паспорту предоставляется один из перечисленных документов: заграничный паспорт, водительское удостоверение, свидетельство ИНН, СНИЛС.

Преимущества кредитного продукта «Большая покупка»:

- низкая процентная ставка по кредиту;
- процентная ставка фиксируется и остается неизменной до погашения;
- срок пользования кредитом не зависит от суммы кредита;
- можно приобрести необходимые товары без предварительных накоплений;
- для удобства все платежи по кредиту равными, что позволяет планировать ежемесячные расходы по обслуживанию кредита.

Основным методом распространения банковского продукта является персональная продажа, в ходе которой менеджеры банка должны убедить потенциального покупателя отдать предпочтение именно их продукту или услуге. Чтобы новый продукт/ услуга успешно внедрился на рынок, он должен отвечать следующим основным принципам:

- полностью удовлетворять запросы потребителей;
- опираться на сильные стороны деятельности банка или его подразделения;
- быть лучше предложений своих конкурентов;
- пользоваться поддержкой своего руководства;
- иметь активный (стратегический) характер.

Кроме того, с 9 декабря 2016 года Сетелем Банк приступил к продажам нового продукта – кредитной карты Cetelife. Продукт Cetelife представляет собой пакетное предложение: целевой потребительский кредит плюс кредитная

карта с лимитом кредитования, который увеличивается на сумму погашенной задолженности по целевому потребительскому кредиту.

Кредитную карту можно получить при оформлении потребительского кредита на товар стоимостью от 50 тыс. руб. в центрах продаж – розничных сетях партнеров Банка. Для получения карты клиенту не требуется посещать отделение Банка, терять время на ожидание в очередях для того, чтобы оформить сначала целевой потребительский кредит, а затем — кредитную карту, и в обоих случаях ждать одобрения Банка. По сути, клиент получает два кредитных продукта, потратив время только на оформление товара в кредит.

Уникальность нового кредитного предложения Сетелем Банка заключается в том, что, ежемесячно, погашая аннуитетные платежи по целевому потребительскому кредиту, клиент увеличивает общий лимит по кредитной карте на величину погашенного основного долга.

Активация кредитной карты происходит при оформлении кредитного договора в магазине, без необходимости звонить в колл-центр Банка. У карты нет платы за годовое обслуживание, отсутствуют комиссии за перевыпуск. Доступны несколько видов страхования, такие как страхование жизни и трудоспособности, а также защита от мошеннических действий, связанных с использованием карты. При безналичной оплате покупок предусмотрен беспроцентный период кредитования до 55 дней; восполняемый кредитный лимит – до 120 тысяч рублей. Дополняют «копилку» плюсов карты Cetelife бонусы платежной системы MasterCard и широкий перечень удобных каналов погашения ежемесячных платежей.

«Старту активных продаж кредитной карты Cetelife предшествовал «пилотный проект», который показал, что продукт востребован на рынке кредитования. За три месяца, прошедших с начала масштабирования пилота, выдачи ежемесячно удваиваются. В декабре, в преддверии новогодних праздников, мы ожидаем рост выдач карт Cetelife до 3000 штук за месяц. На 2017 год у нас амбициозные планы по выводу продукта на еще более высокий

уровень», – прокомментировал заместитель директора Департамента развития бизнеса Павел Пицик [2].

В настоящее время продукт доступен во всех регионах присутствия Банка и его оформление возможно в большинстве центров продаж, в том числе торговых сетях «М.Видео», «ШубоMania», «Много Мебели», «Mondial», «КМК», а также торговых сетях отдельных локальных партнеров, перечень которых постоянно увеличивается.

Тестирование качеств новой услуги предполагает предоставление её ограниченному кругу клиентов банка с целью проверки их реакции на данный банковский продукт. Если новая услуга будет действительно отвечать всем требованиям клиента, а также возможностям банка, последний предлагает её широкому кругу потенциальных и реальных клиентов.

Таким образом, чтобы сохранить устойчивость банка и укрепить лидирующие позиции в банковской сфере «Сетелем Банк» необходимо развивать следующие направления:

- развитие и внедрение новых банковских услуг (увеличение сроков банковского кредитования привлечет в банк новых клиентов);
- повышение качества обслуживания клиентов;
- снижение процентных ставок и упрощение процедур кредитования.

### **3.3 Расчет экономической эффективности реализации предложенных мероприятий**

Для установления целесообразности разработки новых банковских продуктов необходимо оценить их эффективность. Экономическая ценность банковских нововведений определяется ростом прибыльности, расширением масштабов бизнеса и возможностями для последующего реинвестирования капитала. Экономическая эффективность банковских инноваций определяется сопоставлением экономических результатов с затратами, вызвавшими результат.

Определим экономическую эффективность и целесообразность расширения линейки банковских продуктов «Сетелем Банк» ООО за счет внедрения нового кредитного продукта «Большая покупка».

Создание нового продукта связано с рисками, среди которых – риски, возникающие из-за недостатка капитала, ресурсов, ликвидности, а также кредитные, страховые, учетные, налоговые, законодательные, нормативные, операционные риски [56].

Основные риски реализации внедрения нового продукта банка представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Риски от внедрения банковского продукта «Большая покупка»

Вид риска	Описание риска
Кредитный риск	Риск возможных потерь от невозврата кредита
Процентный риск	Риск потерь из-за негативных изменений процентных ставок
Операционный риск	Риск прямых или косвенных потерь, вызванных неисправностью или неадекватностью информационных, электрических и иных систем
Стратегический риск	Риск, связанный с изменением функционирования экономической системы в целом
Правовой риск	Риск, связанный с изменением законодательства

Наиболее вероятным является кредитный риск, вероятность наступления остальных рисков невысокая. Для снижения риска возможных потерь от невозврата кредита банку необходимо осуществлять всестороннюю оценку заёмщиков, включающую следующие мероприятия:

- анализ финансового положения, кредитной истории (в том числе учитывать кредитные истории и обязательства перед другими банками, полученные из бюро кредитных историй);
- оценка целей кредитования;
- проверка соответствия всех необходимых юридических документов заёмщика требованиям законодательства.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения нового банковского продукта «Большая покупка». Расчеты не являются объективными, поскольку в них не учитываются расходы на разработку, так как существует специальная система, которая проходит в несколько этапов, описанных выше.

В целях повышения уровня удобства и повышения доступности обслуживания в Красноярском Представительстве «Сетелем Банк» открыто более 15 торговых точек, работающих по программам POS-кредитования.

Рассчитаем доходы Сетелем Банка от внедрения нового кредитного продукта «Большая покупка»:

Ожидаемое число выданных кредитов составит 500 шт. в год.

Средняя сумма кредита составит 100 тыс. руб.

Переплата клиента в среднем составит 15,0 тыс. руб.

Процентная ставка по кредиту в среднем 21% годовых

При выдаче 500 кредитов в год по тарифу «Большая покупка» Сетелем Банк сможет получить оборот в размере

$$500 * (100,0 + 15,0) = 57500,0 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Результаты о доходах и расходах, связанных с проведением предлагаемых мероприятий приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет экономической эффективности мероприятий по внедрению нового кредитного продукта «Большая покупка»

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1. Сумма привлеченных средств клиентов	57 500,0
2. Всего доходов, в том числе	12 075,0
2.1 Доход банка от использования привлеченных средств клиентов (выдача под 21% годовых в среднем)	12 075,0
3. Всего расходов, в том числе	5 087,5
1.1 Расходы банка (выплата 8,5% годовых)	4 887,5
1.2 Текущие расходы	200,0
4. Экономический эффект (п.2 – п.3)	6 987,5
5. Экономическая эффективность (рентабельность продаж), % (п.4 / п.3 * 100)	137,3

Произведенные расчеты показали, что внедрение данного кредитного продукта является экономически эффективным, о чём свидетельствует расчетная величина рентабельности продаж, которая составила 137,3%.

Рентабельность продаж отражает эффективность деятельности организации и показывает долю (в процентах) чистой прибыли в общей

выручке организации. Показатель отражает деловую активность организации и определяет, насколько эффективно она работает. Коэффициент рентабельности продаж показывает, сколько денежных средств от проданного продукта является прибылью организации.

Реализация кредитного продукта «Большая покупка» принесёт «Сетелем Банк» годовую прибыль в размере 7,0 млн. руб.

Чем больше клиентов будет пользоваться данным видом продукта, тем больше преимуществ получит Банк, а именно расширение клиентской базы, возможность использовать эти денежные средства для целей организации.

Таким образом, от развития новых банковских продуктов и услуг будет зависеть успех «Сетелем Банк» ООО, его прибыль и конкурентоспособность. Создавая всё больше новых продуктов и выбирая тактику их продвижения, «Сетелем Банк» будет иметь возможность проникать на новые рынки, осваивать их, удовлетворять пожелания клиентов и получать на этой основе новые прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав практическую деятельность «Сетелем Банк» ООО необходимо отметить, что потребительское кредитование физических лиц является приоритетным направлением в деятельности банка, поскольку создает устойчивую и стабильную финансовую базу.

Банк ориентирован на непрерывное развитие бизнеса, внедрение новых решений и изменений. Ввод новых кредитных продуктов направлен на привлечение большого количества клиентов и удовлетворение потребностей различных слоев населения, поскольку в рыночных условиях конкурентную борьбу выдержит только тот банк, который будет постоянно расширять круг услуг, предоставляемых клиентам, улучшать качество кредитного обслуживания, предлагать разного рода посреднические услуги. В противном случае банка может столкнуться с проблемами (сократится объём кредитных ресурсов). В конечном счете, банк может стать неконкурентоспособным.

Конкурентные преимущества и лидирующие позиции «Сетелем Банк» ООО на рынке розничных услуг будут достигнуты только за счёт улучшения ассортимента предлагаемых банковских услуг, качественных характеристик банковских продуктов, полноты продуктового ряда, приближения инфраструктуры банка к пользователям своих услуг.

Таким образом, главной задачей для кредитной организации является удовлетворение запросов клиентов и расширение клиентской базы. И, как показывает практика, факторами, определяющими ценность банка для клиента, являются: тарифы банка, затраты времени клиентом, эффект от использования услуг банка.

«Сетелем Банк» ООО постоянно модернизирует собственную продуктовую линейку с целью формирования одного из лучших кредитных предложений на рынке по привлекательным ставкам без дополнительных комиссий и платежей. При этом Банк сохранил наиболее популярные кредиты, разработал продукты, отвечающие потребностям различных групп клиентов.

Разработка и внедрение новых банковских услуг, повышение качества обслуживания клиентов, снижение процентных ставок и упрощение процедур кредитования, позволят банку увеличить сроки банковского кредитования и привлечь новых клиентов в банк. Реализация этих направлений развития позволит сохранить устойчивость банка, укрепить лидирующие позиции в банковской сфере.

Таким образом, предложение о внедрении нового банковского продукта является экономически эффективным. Доля чистой прибыли составит 37,3% в общей выручке банка.

Теоретическая значимость результатов данной работы заключается в том, что основные выводы развивают теоретическую и методологическую основу функционирования сегмента розничных банковских услуг, адаптируя к задачам банка методы повышения конкурентоспособности, используемые на массовом потребительском рынке.

Практическая значимость результатов заключается в том, что разработанные предложения могут быть ориентированы на широкое использование кредитными организациями, специализирующихся на предоставлении массовых стандартизированных розничных услуг, в целях повышения их конкурентоспособности.

В работе использованы законодательные акты и другие нормативно-правовые документы органов государственной власти России, статистические и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики, сведения, публикуемые в научных изданиях, в периодической печати, материалы международных и российских научных конференций по рассматриваемой теме, ресурсы Интернет.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Устав «Сетелем Банк» Общества с ограниченной ответственностью
2. Официальный сайт «Сетелем Банк» ООО [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cetelem.ru>
3. Финансовый информационный портал «Банки.ру» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.banki.ru>
4. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность «Сетелем Банк» ООО за 2016 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cetelem.ru/godovaya-bukhgalterskaya-finansovaya-otchetnost-i-poyasnitelnaya-zapiska>
5. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность «Сетелем Банк» ООО за 2015 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cetelem.ru>
6. Белоглазова, Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник для бакалавров / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: Юрайт, 2012. – 422 с.
7. О кредитных историях: федеральный закон Российской Федерации от 30.12.2004 № 218-ФЗ (ред. от 23.06.2016)
8. Петросян, С. Ю. Современные проблемы и перспективы рынка кредитования физических лиц в России // Молодой ученый. – 2017. – № 7. – С. 271-273.
9. Портер, М.Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов : Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер. – 2014. – 464 с.
10. Воронина, Е. Р. Современный рынок банковского кредитования населения в РФ // Молодой ученый, 2014. – № 17. – С. 256–257.
11. Казаренкова, Н.П. Конкурентоспособность коммерческого банка на региональном рынке кредитных услуг населению : дис. канд. экон. наук : 08.00.10 / Казаренкова Наталья Петровна. – Курск, 2006. – 167 с.
12. Гордеев, В. Две тенденции в эволюции конкуренции // Мировая экономика и международные отношения, 2012. – № 1. – С. 25.

13. Портер, М.Э. Конкуренция : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
14. Жабина, О. А. Перспективы потребительского кредитования на современном этапе в РФ, 2014. – С. 365-366.
15. Финансы, денежное обращение и кредит / под ред. Н. Ф. Самсонова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 166 с.
16. Селезнев, А. Проблемы совершенствования кредитно-банковской системы // Экономист. – 2009. – № 8. – С. 96–101.
17. Степанова, О. А., Орлова, С. А., Шпортова, Т. В. Потребительское кредитование в России: проблемы и пути решения // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-13. – С. 2930–2932.
18. Трофимов, Д.В. Конкурентоспособность розничных банков // Управление экономическими системами. – 2013. – № 12.
19. Ибрагимова, О.В. Определяющее значение конкуренции. / под науч. ред. А.Ю.Румянцевой. – Спб.: Астерион, 2015.– 286 с.
20. Чалдаева, Л. Д. Финансы, денежное обращение и кредит. – М.: Юрайт. – 2011. – С. 34.
21. Коробова, Г.Г. Банковское дело: Учебник / под ред. Г.Г. Коробова, 2011. – С.75
22. Официальный сайт Центрального Банка России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>
23. Бураков, Д.В. Несовершенство кредитных отношений: теория и история // Вопросы экономических наук. – 2011. – № 6. – С.56-61.
24. Кригер, А. А. Анализ кредитного рынка России за период 2015 – начало 2016 г. // Молодой ученый. – 2016. – № 27. – С. 413-416.
25. Кредитный рынок России: 2016 год – новая веха в истории [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.globfin.ru>
26. Анализ банков. Портал банковского аналитика [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.analizbankov.ru>

27. Бухтиенко, Д.В. Разработка новых банковских продуктов в розничных банках: проблемы и пути их решения // электронное научное издание «Труды МГТА: электронный журнал»
28. Рейтинг российских банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.riarating.ru>
29. Рейтинг банков по кредитам физическим лицам [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sravni.ru>
30. Рынок банковского кредитования в РФ // Экономические науки, 2015. – № 6.
31. Рынок кредитования в России в 2015 году // Мировая экономика [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ereport.ru>
32. Данные об объемах кредитов, депозитов и прочих размещенных средств, предоставленных организациям, физическим лицам и кредитным организациям // Статистический бюллетень банка России. – 2017. – № 3. – С. 126-127.
33. Данные об объемах кредитов, депозитов и прочих размещенных средств, предоставленных организациям, физическим лицам и кредитным организациям // Статистический бюллетень банка России. – 2015. – № 2. – С. 128-129.
34. Данные об объемах кредитов, депозитов и прочих размещенных средств, предоставленных организациям, физическим лицам и кредитным организациям // Бюллетень банковской статистики. – 2014. – № 1 (248). – С. 132-133.
35. Тарифный сборник «Тарифы «Сетелем Банк» ООО» по банковскому обслуживанию физических лиц
36. Сетелем Банк – финансовые показатели [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bankodrom.ru/bank/setelem-bank/finansovye-pokazateli>
37. О защите конкуренции: федеральный закон Российской Федерации от 26.07.2006 № 135-ФЗ (с изменениями и дополнениями)

38. Факторы, влияющие на конкурентоспособность и основные показатели конкурентной позиции банка // Банковское дело [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.stoodbooks.net>
39. Сетелем Банк: рейтинги и финансовые показатели [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.mir-procentov.ru>
40. Шпилина, Д.Ю., Котегова, Л.А. Теория массового обслуживания как ключевой фактор повышения конкурентоспособности коммерческого банка // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 5 [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.ekonomika.snauka.ru>
41. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2004. – № 1-2. – С. 2,6.
42. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 290 с.
43. Кулибанова, В.В., Кудрявцева, Е.А. Маркетинговые факторы успеха деятельности банка // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 1 (49)
44. Трофимов, Д.В. Повышение конкурентоспособности банков в сегменте розничных услуг: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Трофимов Дмитрий Викторович. – Москва, 2014. – 26 с.
45. Алавердов, А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке – М.: Маркет ДС, 2014. – 576 с.
46. Оценка эффективности банковских продуктов [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.megalektsii.ru>
47. Методика оценки эффективности обслуживания клиентуры банка в разрезе банковских продуктов [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://economics.studio/bank-delo>
48. Крупнейшие игроки на рынке розничных банковских услуг [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.frankrg.com>

49. Краюшкин, В.С. Конкурентоспособность российских банков: проблемы оценки и укрепления [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.be5.biz>

50. Трофимов, Д. В. Конкурентоспособность розничных банков [Электронный ресурс] / Д. В. Трофимов // Управление экономическими системами. – 2013. – № 58. – Режим доступа : <http://uecs.ru/finansi-i-kredit>

51. Колесникова, В. И. Банковское дело.: учебник / В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкая. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 298 с.

52. Банковское дело: Современная система кредитования: учебное пособие / под ред. О.И. Лаврушина, О.Н. Афанасьева, С.Л. Корниенко. М.: КНОРУС, 2009

53. Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. М.: Финансы и статистика, 2012. – 576 с.

54. Банки и небанковские кредитные организации, и их операции: учебник / Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили, Л.Т. Литвиненко и др.; под ред. Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 559 с.

55. Карагодин, А.В. Анализ факторов конкурентоспособности на российском рынке банковских услуг [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.cyberleninka.ru>

56. Ермоленко, О.М. Банковские инновации как фактор повышения конкурентоспособности кредитных организаций на современном этапе их функционирования // Научный вестник ЮИМ. – 2014. – № 1

57. О банках и банковской деятельности: федеральный закон Российской Федерации от 02.12.1990 № 395-1 (с изменениями и дополнениями)

58. Стародубцева, Е.Б. Основы банковского дела: учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005. – 256 с.

59. Банки и банковское дело: учебник для бакалавров / под ред. В. А. Боровковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 623 с.

60. Кузнецова, Е. И. Деньги, кредит, банки / Е.И. Кузнецова. – М.: Юнити-Дана. – 2016. – 528 с.
61. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2015. – 544 с.
62. Положение о методике определения величины и оценке достаточности собственных средств (капитала) кредитных организаций (Базель III) (Утв. Банком России 28.12.2012 № 395-П) (ред. от 30.11.2015) Зарегистрировано в Минюсте России 22.02.2013 № 27259
63. Сетелем Банк: рейтинг по вкладам, кредитам, финансовое состояние банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberometer.ru>
64. Банковские риски: учеб. пособие / Н.И. Валенцева [и др.] – М.: КноРус, 2013. – 232 с.
65. Даниленко, С.А., Комиссарова, М.В. Банковское потребительское кредитование: учебно-практическое пособие. – "Юстицинформ", 2011.
66. Головин, Ю. В. Банки и банковские услуги в России: вопросы теории и практики / Ю. В. Головин. – М.: Финансы и статистика. – 2012. – 341 с.
67. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации. М.: Высшая школа, 2012. – 320с.
68. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа: учебник 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М. 2013. – 367 с.
69. Ильина, Е.Н. Анализ финансовой отчетности. – М.: ДИС, 2013. – 208 с.
70. Жукова, Е.Ф. Банки и банковские операции. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 479 с.