



## АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Спичковой Вероники Витальевны  
(фамилия, имя, отчество студента)  
на тему: Формирование конкурентных преимуществ организации (на примере общества с ограниченной ответственностью Коммерческий банк «Ренессанс Кредит», г. Пенза)

Данная работа посвящена проблеме развития конкурентных преимуществ организации.

В первой главе представлены теоретические подходы к формированию конкурентных преимуществ организации, рассмотрены понятие, факторы, источники и виды конкурентных преимуществ организации, предложены методические подходы к выявлению конкурентных преимуществ организации.

Во второй главе представлены результаты исследования конкурентоспособности и конкурентных преимуществ коммерческого банка ООО КБ «Ренессанс Кредит».

Третий раздел раскрывает модель формирования конкурентного преимущества организации ООО КБ «Ренессанс Кредит», представлены основные мероприятия по развитию банковских продуктов и конкурентных преимуществ в ООО КБ «Ренессанс Кредит», дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении представлены выводы и рекомендации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1. Понятие и факторы конкурентных преимуществ организации .....	8
1.2. Источники и виды конкурентных преимуществ организации.....	13
1.3. Методические подходы к выявлению конкурентных преимуществ организации .....	19
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ»).....	23
2.1. Анализ факторов внешней среды ООО КБ «Ренессанс кредит» .....	23
2.2. Анализ внутренней среды коммерческого банка ООО КБ «Ренессанс кредит» .....	31
2.3. Анализ конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ коммерческого банка .....	35
3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ» .....	44
3.1. Модель формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка .....	44
3.2. Предложения по развитию банковских продуктов и конкурентных преимуществ ООО КБ «Ренессанс кредит» .....	47
3.3. Оценка эффективности реализации мероприятий по развитию банковских продуктов .....	52
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	61
ГЛОССАРИЙ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ООО КБ "РЕНЕССАНС КРЕДИТ" .....	70

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ	
АО «БАНК РУССКИЙ СТАНДАРТ» .....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ	
ПАО «БАНК УРАЛСИБ» .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «МТС-БАНК» .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Проблема развития конкурентных преимуществ организаций является одной из актуальных, так как завоевание и сохранение конкурентных преимуществ является, как известно, ключевой функцией управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.

Современная рыночная экономика представляет собой самый сложный организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса, и объединяемых единым понятием - рынок.

Основополагающая конкурентная стратегия должна основываться на использовании основных базовых стратегий. В последнее время успеха добиваются компании нового типа, делающие ставки на сочетание высокой производительности и высокого уровня дифференциации. Здесь особенностью является то, что такие фирмы доминируют не только на традиционных рынках потребительских товаров, но и атакуют лидеров специализированных ниш. Лучшие представители «новой волны» имеют такую структуру издержек, которая позволяет на равных участвовать и в ценовой конкуренции и соперничать в инновациях, дизайне и технических характеристиках товаров с лидерами рыночных ниш. Конкуренты нового поколения обязаны своими достижениями ставке на скорость. Это в большей степени определяется сокращением времени разработки, производства и распределения товаров, а также быстрой реакцией на новые потребности рынка и предоставлением поставщикам существенных конкурентных преимуществ.

Изучение стратегий достижения конкурентных преимуществ имеет большое значение для управления предприятием, так как его развитие

неизбежно связано конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента.

Степень разработанности проблемы. Решение проблемы развития конкурентных преимуществ организации за счет разработки и реализации функциональной стратегии приводится в работах отечественных и зарубежных ученых. Среди отечественных следует отметить следующих специалистов: Виханский О.С.<sup>1</sup>, Наумов, Волкогорова О.Д., Зайцев Л.Г., Соколова М.И.<sup>2</sup>, Зуб А.Т.<sup>3</sup>, Маркова В.Д., Кузнецова С.А.<sup>4</sup>, Ларионов И.К.<sup>5</sup>, Фомичев А.Н.<sup>6</sup> и др. Среди зарубежных ученых этими проблемами занимались: Грант Р.<sup>7</sup>, Мескон М., Портер М.<sup>8</sup> и др.

Проблемы формирования и развития конкурентных преимуществ коммерческих банков рассмотрены такими учеными, как Ветошко Г.В., Кузнецова К.С.<sup>9</sup>, Зилалиева З.Х.<sup>10</sup>, Латыпова Р.З.<sup>11</sup>, Пашков Р.В., Юденков Ю.Н.<sup>12</sup> и др. Проблеме анализа и оценки конкурентоспособности банковских учреждений посвящены многочисленные труды как российских, так и зарубежных авторов: Чурина М.Г.<sup>13</sup>, Голодова Ж.Г.<sup>14</sup>, Дж. Синки<sup>15</sup> и др.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарики, 2010. - 453 с.

<sup>2</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

<sup>3</sup> Волкогорова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013.

<sup>4</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 288 с.

<sup>5</sup> Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с.

<sup>6</sup> Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2014.

<sup>7</sup> Грант Р. Современный стратегический анализ. - СПб.: Питер, 2012.

<sup>8</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; - М.: «Альпина Паблишер», 2011. - 454 с.

<sup>9</sup> Ветошко Г.В., Кузнецова К.С. Факторы формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. Т. 10. С. 62-65.

<sup>10</sup> Зилалиева З.Х. Факторы, влияющие на конкурентоспособность коммерческих банков // Вестник КГУСТА. 2015. № 4 (40). С. 138-141.

<sup>11</sup> Латыпова Р.З. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков // Инновационная наука. 2017. Т. 1. № 3. С. 179-181.

<sup>12</sup> Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Стратегия развития банка: монография. - М.: Русайнс, 2016. - 226 с.

<sup>13</sup> Чурина М.Г., Рачкевич А.Ю. Региональные банки: пути развития // Известия ИГЭА. 2002. №4. С.62-65.

Целью исследования является разработка рекомендаций и мероприятий по формированию конкурентных преимуществ ООО КБ «Ренессанс кредит».

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- выявлены источники и виды конкурентных преимуществ организации;
- разработаны методические подходы к оценке конкурентоспособности и выявлению конкурентных преимуществ организации;
- проведен анализ внешней среды ООО КБ «Ренессанс кредит»;
- дана оценка конкурентоспособности коммерческих банков;
- выявлены конкурентные преимущества ООО КБ «Ренессанс кредит»;
- разработана модель формирования конкурентных преимуществ организации;
- предложены новые банковские продукты, внедрение которых будет способствовать развитию конкурентных преимуществ организации;
- дана оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Объект исследования – ООО КБ «Ренессанс кредит», один из лидирующих банков сектора потребительского кредитования в России, предлагающий физическим лицам потребительские кредиты, банковские карты, вклады и другие услуги.

Предмет исследования – конкурентные преимущества организации ООО КБ «Ренессанс кредит».

Практическая значимость результатов работы состоит в том, что применение разработанных рекомендаций позволит развивать конкурентные преимущества ООО КБ «Ренессанс кредит» с целью повышения его конкурентоспособности.

---

<sup>14</sup> Голодова Ж.Г. Проблемы развития региональных банков России // Финансы и кредит. 2010. № 5 (389). С. 51–60.

<sup>15</sup> Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки -мл.; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 754 с.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие и факторы конкурентных преимуществ организации**

Понятие устойчивого конкурентного преимущества было подробно изучено и рассмотрено Майклом Портером. Портер считал, что товар обладает конкурентным преимуществом, когда он имеет такие отличительные черты, которые позволяют получать от продажи товара или услуги более высокую норму прибыли, чем в среднем по рынку.<sup>16</sup>

Формирование и достижение устойчивого конкурентного преимущества продукта является приоритетной задачей для любой компании. Конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста, создает барьеры для входа на рынок новых игроков, позволяет предприятию получать более высокую норму прибыли с продажи своих товаров.

Часто понятие устойчивого конкурентного преимущества путают с понятием «сильные стороны компании». Но эти два понятия имеют принципиальное отличие между собой. Сильные стороны – это такие характеристики продукта, по которым организация превосходит своих конкурентов. Товары конкурентов тоже имеют эти характеристики, но на более слабом уровне. А устойчивое конкурентное преимущество – уникальная характеристика, которой обладает только определенная организация ни кто на рынке.

Уникальное конкурентное преимущество можно найти всегда и для любого объекта, важно только правильно анализировать рынок и конкурентов.

---

<sup>16</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.



Чтобы конкурентное преимущество было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям<sup>17</sup>: полезность, уникальность, защищенность, ценность.

Рассмотрим каждый из факторов конкурентного преимущества организации подробно:

Конкурентное преимущество должно приносить пользу деятельности компании, способствовать разработке стратегии, повышающей прибыльность бизнеса. Конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов. Для него не должно быть сопоставимой замены среди товаров на рынке. Конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым и юридически защищенным, чтобы обеспечить долгосрочную стабильность бизнесу. Преимущество, которое нельзя защитить юридически, не является долгосрочным и может быть легко заимствовано конкурентами. Конкурентное преимущество должно обладать высокой ценностью для целевой аудитории компании.

Управление конкурентными преимуществами предприятия осуществляется по тем же функциям управления (менеджмента), что и управление другими объектами.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Далее в таблице 1.1. приведен перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации. Далее в таблице 1.2. приведен перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации. Перечисленные в таблицах 1.1. и 1.2. внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым.

---

<sup>17</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

Таблица 1.1

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации<sup>18</sup>

Внешний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
Уровень конкурентоспособности страны	Открыть организацию в стране с высоким уровнем конкурентоспособности либо повышать конкурентоспособность своей страны
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в странах и регионах	Переработать законодательную базу по малому и среднему бизнесу, ориентируя ее на эффективное и законопослушное ведение бизнеса
Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов	Переработать законодательную базу функционирования экономики как систему кодексов и прав (конкурентное, антимонопольное, административное, трудовое и др.)
Открытость общества и рынков	Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции
Национальная система стандартизации и сертификации	Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой

Таблица 1.2

Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации<sup>19</sup>

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
1	2
производственная структура организации	Проектировать организации на базе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем
миссия организации	Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку, бренд и т. д.
организационная структура организации	Организационная структура должна строиться на базе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)
Специализация производства	Осуществлять проектирование организации на базе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования
уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства	Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т. д.

<sup>18</sup> Теория управления конкурентными преимуществами объектов, Фатхутдинов Р.А., — М., 2013.<sup>19</sup> Теория управления конкурентными преимуществами объектов, Фатхутдинов Р.А., — М., 2013.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
учет и регулирование производственных процессов	Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов
Персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала
информационная и нормативно-методическая база управления	При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы
сила конкуренции на выходе и входе системы	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков
Ресурсные: поставщики доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам	Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших. Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к качественному и дешевому сырью
учет и анализ использования всех видов ресурсов на всех стадиях жизненного цикла крупных объектов организации	Стимулировать проведение подобного анализа, учитывая, что в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества
оптимизация эффективности использования ресурсов	Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, учитывая, что глобальная цель конкуренции - экономия ресурсов и повышение качества жизни
Технические: патентованный товар	Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов
патентованная технология и оборудование	Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст
качество изготовления товаров	Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества
Управленческие: менеджеры	Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров
анализ выполнения законов организации	По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов
организация поставки сырья, материалов, по принципу «точно в срок»	Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов
функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации	Разработать и внедрить систему

## Окончание таблицы 1.2

1	2
функционирование системы управления качеством в организации	Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления
проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем	Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО 9000:2000. научным подходам и принципам управления качеством
Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации	Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры
лидирующее положение на рынке товаров	Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации
эксклюзивность товара организации	Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что, в свою очередь, обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями
эксклюзивность каналов распределения	Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта
эксклюзивность рекламы товаров организации	Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее
эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания	Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов и менеджеров организации и, конечно, необходимыми средствами
Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры	Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие закона спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов.
Эффективность функционирования организации: Показатели доходности (по коэффициентам рентабельности продукции, производства, капитала, продаж)	Экономические показатели определяют качество функционирования организации по всем аспектам и направлениям. По этой причине для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления.
Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала)	Уровни доходности, интенсивности использования капитала и финансовой устойчивости функционирования организации определяются индивидуально
финансовая устойчивость функционирования организации	Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше качество товаров.
Доля экспорта наукоемких товаров	Конкуренция также является фактором повышения эффективности использования всех ресурсов.

В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Важно понимать - для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

## **1.2. Источники и виды конкурентных преимуществ организации**

Существует достаточно четкая классификация конкурентных преимуществ компании. Основа этой классификации – теория конкурентных преимуществ Майкла Портера. Портер выделял три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации<sup>20</sup>:

- издержки,
- дифференциация,
- фокусирование.

Рассмотрим каждый источник подробно.

**Издержки.** Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции «Лидерство в издержках». При внедрении стратегии лидерства в издержках конкурентными преимуществами становятся: экономия на масштабе, доступ к ограниченным ресурсам, низкие затраты на персонал, автоматизированность бизнеса или наличие запатентованной технологии, позволяющей производить товар по низкой цене.

**Дифференциация.** Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции: «Дифференциация»<sup>21</sup>. При внедрении стратегии дифференциации конкурентным преимуществом становится лучшее удовлетворение

---

<sup>20</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.

<sup>21</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

потребностей покупателя по одной или нескольким потребностям, наличие особых уникальных свойств товара.

Фокусирование. Данная группа факторов конкурентных преимуществ может быть использована компанией при выборе стратегии конкуренции: «Лидерство в нише». Источники конкурентных преимуществ для такой стратегий идентичны стратегиям «лидерство в издержках» или «дифференциация». Просто выбранное конкурентное преимущество удовлетворяет потребности узкой группы потребителей (нише). Потребители за пределами выбранной рыночной ниши нейтрально или негативно относятся к выбранному конкурентному преимуществу.

Из выше сказанного можно привести более конкретные виды конкурентных преимуществ товара.

Данный список не является конечным и представляет лишь наиболее часто встречающиеся типы преимуществ продукта<sup>22</sup>:

- продукт уникален по одному или нескольким свойствам;
- продукт уникален по комбинации свойств;
- в продукте содержатся уникальные ингредиенты;
- продукт имеет особую форму, внешний вид, объем, упаковку, способ доставки или продажи;
- продукт может выполнять определенные действия лучше, быстрее, эффективнее;
- компания имеет наиболее квалифицированные персонал;
- организация владеет уникальными технологиями и методами;
- организация создает реальные инновации в отрасли;
- организация владеет доступом к ограниченным ресурсам, сырью;
- организация предоставляет особые условия продажи и после продажного обслуживание;

---

<sup>22</sup> Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

– организация способна обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли.

В связи с тем, что объектом исследования выпускной квалификационной работы является коммерческий банк ООО КБ «Ренессанс кредит» следует отдельно сказать о конкурентных преимуществах организаций банковской сферы.

Термин «коммерческий банк» обозначает кредитное учреждение, которое специализируется на выполнении банковских операций (например, расчетные и платежные операции, привлечение вкладов, операции с ценными бумагами) для юридических и физических лиц<sup>23</sup>

Конкурентоспособность банка нельзя рассматривать без конкурентоспособности его продуктов и услуг – между ними существует тесная прямая и обратная связь (рис. 1.1), они определяют друг друга и выявить, какая из категорий важнее и является первопричиной успешной деятельности банка на розничном рынке достаточно сложно.

Определение факторов конкурентного преимущества, то есть качественных характеристик, отражающих конкурентную позицию банка, является ключевым моментом изучения его клиентуры.

В этой области можно выделить следующие конкурентные преимущества (по мере убывания их значимости):

- качество обслуживания и профессионализм персонала;
- приемлемость цен (тарифов на услуги);
- технологический уровень;
- разнообразие услуг;
- местоположение банка.

---

<sup>23</sup> Бекетов, Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 11.– С. 13-16

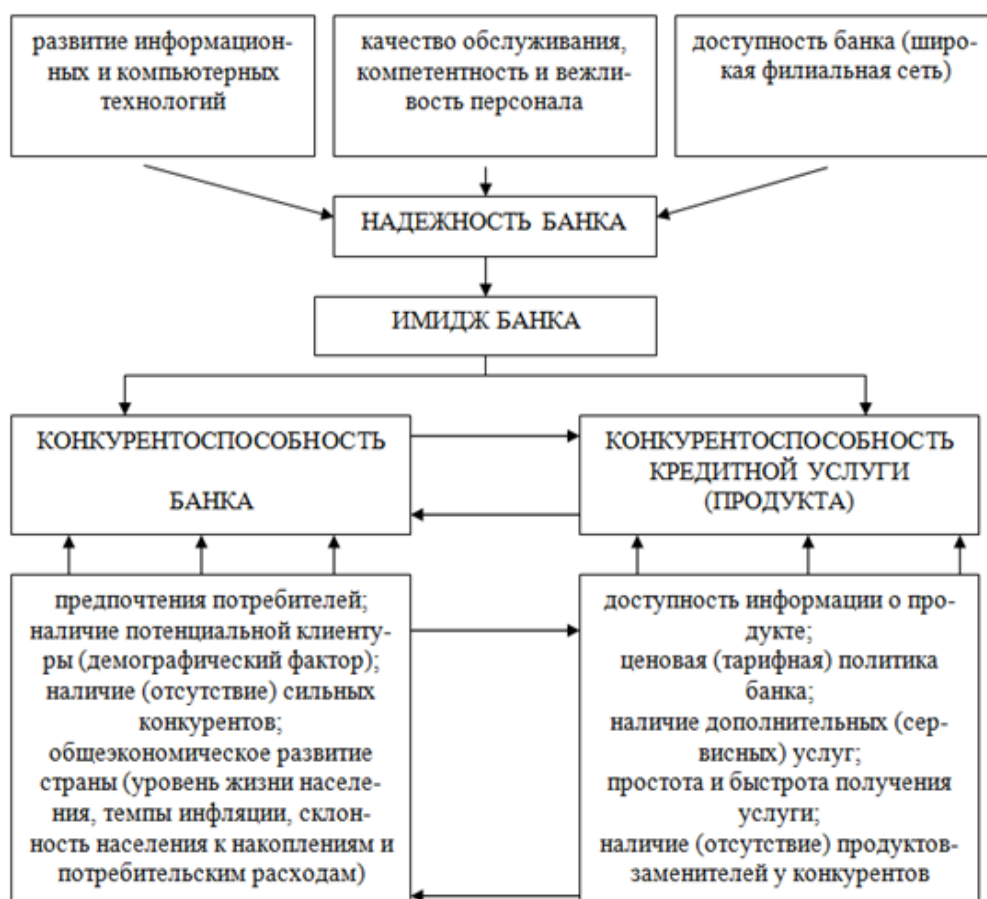


Рис. 1.1. Взаимосвязь конкурентоспособности банка и его банковских услуг

В настоящее время успешность деятельности коммерческого банка и высокая конкурентоспособность его услуг определяется, прежде всего, не ценовыми факторами, а качественными характеристиками. Именно последние и являются основными конкурентными преимуществами банка. Для их своевременного отслеживания с целью сегментирования рынка и определения стратегических направлений кредитной деятельности банка целесообразно изучать конъюнктуру рынка банковских услуг.

О.В. Никулина и В.В. Задирака отмечают, что в качестве конкурентов на банковском рынке выдвигаются кредитные организации различных типов: банки – федеральные, региональные, банки с иностранным участием, универсальные и инвестиционные и небанковские кредитные организации. Конкурентоспособность банковской системы Российской Федерации подразумевает умение банковской системы России конкурировать с



банковскими системами государств, имеющие развитию рыночную экономику, а также умение национальных кредитных учреждений конкурировать между собой»<sup>24</sup>.

Как отмечают Р.А. Набиев и М.Г. Ермолов, «в последние годы все в большей степени намечается тенденция усиления конкурентного давления, связанного с расширением присутствия на российском рынке иностранных банков. Присутствие иностранного банковского капитала можно рассматривать как неотъемлемую и необратимую сторону процесса глобализации и расширения международных торговых отношений, с тенденцией снятия различных экономических ограничений»<sup>25</sup>. В своей статье они приводят примеры наиболее значимых конкурентных преимуществ иностранных банков перед отечественными<sup>26</sup>:

- сравнительно небольшие собственный капитал, активы и рыночная капитализация почти всех российских банков (исключение составляет лишь Сбергательный банк Российской Федерации, да и то, скорее, только по рыночной капитализации);

- менее привлекательные бренды почти всех российских банков;

- слабый охват территориальными офисами и другими коммуникациями российских банков территории страны, особенно отдаленных уголков;

- отстающее от международных стандартов качество обслуживания клиентов;

- более узкий спектр операций, проводимых большинством российских банков, по сравнению с их иностранными аналогами;

- нехватка дешевых и долгосрочных пассивов;

- проблема с ликвидностью активов у большинства банков, не входящих в первую федеральную или московскую сотню;

---

<sup>24</sup> Никулина О.В., Задирака В.В. Анализ конкурентоспособности коммерческих банков в России и США // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 12. С. 256-262.

<sup>25</sup> Набиев Р.А., Ермолов М.Г. Достижение конкурентных преимуществ коммерческих банков с использованием сделок слияния и поглощения // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1. С. 135.

<sup>26</sup> Рыбин Е. В. Пути повышения конкурентоспособности российских банков. М.: Финансы и статистика, 2008. 206 с.

- слабый риск-менеджмент и неквалифицированное управление;
- лишь нарождающийся рынок банковских акций, отсутствие акций подавляющего большинства банков на открытом рынке, медленная подготовка к выходу российских банков на IPO;
- недостаточная по международным нормам прозрачность операций, собственников (конечных бенефициаров акций), аффилированных лиц у многих, даже крупных российских банков;
- отсутствие мотивации к выходу на международные рынки и др.

Попова И.В., Назарова Ю.П. отмечают, что «региональные банки в отечественной экономике являются базисом финансово-кредитной системы региона, и определяют эффективное функционирование экономики»<sup>27</sup>. Также они уверены, что «региональная банковская система в силу своей специфики имеет ярко выраженный региональный аспект. От того, насколько развита экономика региона, зависят результаты деятельности региональной банковской системы в целом и отдельных банков в частности».

В целях повышения конкурентоспособности российских банков на международном рынке предлагается<sup>28, 29</sup>:

- расширение набора банковских услуг и дальнейшее повышение качества обслуживания клиентов;
- открытие зарубежных филиалов, представительств, дочерних организаций;
- совершенствование контроля и надзора за банками;
- адаптация банковского законодательства к современным условиям, учитывая глобализацию экономики;
- внедрение новейших банковских технологий с использованием интегрированной дистрибьютерной сети;

---

<sup>27</sup> Попова И.В., Назарова Ю.П. Конкурентоспособность региональных банковских рынков // Агропродовольственная политика России. 2017. № 1 (61). С. 90-93.

<sup>28</sup> Федосова Н.С., Радюкова Я.Ю. Слияния и поглощения как инструмент повышения конкурентоспособности банковской системы // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 4 (50). С. 226-228.

<sup>29</sup> Сергеева К.О., Рябов Ю.П. Конкурентоспособность розничных банков // В сборнике: САЯПИНСКИЕ ЧТЕНИЯ Сборник материалов круглого стола. В.М. Юрьев. 2015. С. 173-182.

- совершенствование институтов, механизмов и инструментов регулирования международной банковской деятельности;
- усиление защиты интересов международных вкладчиков;
- повышение эффективности валютного регулирования и валютного контроля, борьбы с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, нелегальным вывозом капитала;
- унификация правил деловой этики для банков и других участников финансового рынка.

### **1.3. Методические подходы к выявлению конкурентных преимуществ организации**

Цель исследования – оценка конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ коммерческого банка ООО КБ «Ренессанс кредит».

Предметом исследования являются конкурентные преимущества организации ООО КБ «Ренессанс кредит».

Исследование проводилось в несколько этапов.

Первый этап работы включает в себя: выбор проблемы и темы; определение объекта и предмета, целей и задач; разработку гипотезы исследования.

Второй этап работы направлен на: выбор методов и разработку методики исследования; проверку гипотезы; анкетирование; формулирование предварительных выводов и их уточнение.

Третий этап (заключительный) включает обоснование заключительных выводов и практических рекомендаций, внедрение полученных результатов в практику.

На 1 этапе исследования были использованы такие методы как:

- Изучение научно-методической литературы и сбор фактов.
- Анализ и синтез – это мысленное разложение изучаемого явления на составные части и исследование каждой из этих частей отдельно.

На 2 этапе проведен анализ внутренней среды организации, к которой относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование.

Финансы. Влияние данных факторов на формирование конкурентных преимуществ выражено первую очередь в размере капитала банка и возможности его наращивания, чистой прибыли банка и возможности развития тех или иных направлений деятельности банка. Клиенты. Индикаторами по данной группе факторов выступают: количество клиентов, доля рынка, средний оборот денежных средств на клиента, среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом, индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов. При формировании конкурентных преимуществ данные показатели влияют на качество предлагаемых услуг (сервис). Внутренние бизнес-процессы. Данная составляющая включает ключевые внутренние бизнес-процессы, а именно: своевременное реагирование на запрос клиента, время обработки и анализа заявки клиента, время осуществления внутренних банковских операций по поручению клиента, рост производительности, административные расходы, стоимость административных ошибок, прямые контакты с клиентами. Персонал. Индикаторами данного направления служат: текучесть кадров, время на обучение сотрудника, среднее время отсутствия сотрудника, ежегодные затраты на обучение на человека, индекс удовлетворенности сотрудников.

Расчет и анализ количественных показателей деятельности коммерческого банка имеют первостепенное значение при оценке его конкурентоспособности. Оценку конкурентоспособности банка можно проводить с помощью управленческого анализа, который является связующим звеном между лицами, ответственными за принятие управленческих решений, и информационной системой регионального банка, определяя ее аналитические

возможности<sup>30</sup>. Оценку конкурентоспособности коммерческих банков целесообразно начать с выбора коэффициентов, всесторонне характеризующих как каждый банк, так и работу банковской системы в целом. Для оценки финансовых показателей деятельности банков используем следующие показатели (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Финансовые показатели деятельности коммерческого банка

№ п/п	Наименование коэффициента	Определение	Формула для расчета
1	Коэффициент защищенности вложений ( $K_{зв}$ )	Отношение собственного капитала ( $C_k$ ) к активам ( $A$ ) банка	$K_{зв} = C_k / A$
2	Коэффициент масштабности осуществляемых операций ( $K_{моо}$ )	Отношение собственного капитала ( $C_k$ ) к обязательствам ( $O$ ) банка	$K_{моо} = C_k / O$
3	Коэффициент удельной доли собственного капитала ( $K_{удск}$ )	Отношение разницы собственного ( $C_k$ ) и уставного капитала ( $Y_k$ ) к собственному капиталу ( $C_k$ ) банка	$K_{удск} = (C_k - Y_k) / C_k$
4	Коэффициент инфляции ( $K_i$ )	Отношение фонда обязательных резервов ( $\Phiор$ ) к собственному капиталу ( $C_k$ ) банка	$K_i = \Phiор / C_k$
5	Коэффициент эффективности использования клиентских денежных средств ( $K_{эикдс}$ )	Отношение ликвидных активов ( $Ал$ ) к обязательствам ( $O$ ) банка	$K_{эикдс} = Ал / O$
6	Коэффициент ликвидности ( $K_l$ )	Отношение ликвидных активов ( $Ал$ ) к активам ( $A$ ) банка	$K_l = Ал / A$
7	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов ( $K_{эипр}$ )	Отношение прибыли до налогообложения ( $\Pi_d$ ) к обязательствам ( $O$ ) банка	$K_{эипр} = \Pi_d / O$
8	Коэффициент эффективности операций ( $K_{зо}$ )	Отношение прибыли до налогообложения ( $\Pi_d$ ) к активам ( $A$ ) банка	$K_{зо} = \Pi_d / A$
9	Коэффициент эффективности использования собственного капитала ( $K_{эиск}$ )	Отношение прибыли до налогообложения ( $\Pi_d$ ) к собственному капиталу ( $C_k$ )	$K_{эиск} = \Pi_d / C_k$
10	Коэффициент эффективности работы банка ( $K_з$ )	Отношение прибыли после налогообложения ( $\Pi_n$ ) к уставному капиталу ( $Y_k$ )	$K_з = \Pi_n / Y_k$

<sup>30</sup> Астафьева К.Н. Роль управленческого анализа в оценке конкурентоспособности регионального банка // В сборнике: Научные достижения и открытия современной молодежи сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 107-109.

Совместное рассмотрение факторов внешней и внутренней сред служит основой для выработки целей и стратегии организации, в наибольшей степени учитывающей открывающиеся возможности во внешней среде, адекватно реагирующей на возникающие угрозы, наиболее полно использующей внутренний потенциал организации.

Таким образом, в данной главе изучено понятие конкурентного преимущества организации, которое характеризуется четырьмя критериями: полезность, уникальность, защищенность, ценность. Также конкурентное преимущество обеспечивает стабильность, возможность долгосрочного роста, создает барьеры для входа на рынок новых игроков, позволяет предприятию получать более высокую норму прибыли с продажи своих товаров.

Кроме того были рассмотрены источники формирования конкурентных преимуществ: фокусирование, издержки, дифференциация. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность.

Разработаны методические подходы к исследованию конкурентных преимуществ организации, которые заключаются в применении различных методов исследования: математические методы оценки финансовых показателей и анализ внутренней среды организации, позволяют проанализировать поставленную проблему с разных сторон и сделать соответствующие выводы.

## **2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ»)**

### **2.1. Анализ факторов внешней среды ООО КБ «Ренессанс кредит»**

На сегодняшний день среди наиболее важных тенденций в российском банковском секторе ученые выделяют следующие<sup>31</sup>:

1. Динамика активов российского банковского сектора, согласно статистике Центробанка РФ, оказалась умеренно негативной по меркам последних месяцев. В частности, по итогам 2016 года наблюдалось небольшое снижение активов в номинальном выражении. Основными факторами, которые повлияли на сложившуюся ситуацию, являются санкции, касающиеся области ограничения импорта некоторых товаров, а также падение цен на нефть, преобладающая инфляция в стране, интенсивный рост курса доллара и снижение рубля на международном рынке.

2. Кредитование экономики по итогам года, как и динамика активов, характеризовалось тенденцией к снижению. В частности, кредитование экономики в номинальном выражении к 2017 году сократилось на 6,9. В части обязательств банков наблюдалось очередное снижение средств корпоративных клиентов, а также увеличение вкладов физических лиц. Вклады физических лиц по итогам года возросли на 4,2 %, тогда как средства корпоративных клиентов сократились на 6,9 %.

3. Значительное сокращение числа кредитных организаций в экономике Российской Федерации. Так, наблюдается снижение обеспеченности населения большинства регионов страны банковским обслуживанием. В частности, число кредитных организаций на территории РФ с 2000 года и по настоящий момент сократилось в 2,3 раза, количество филиалов кредитных организаций снизилось в 2,2 раза.

---

<sup>31</sup> Марусинина Е.Ю., Вихлянцева Н.А. Банковская система РФ: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 89-94.

4. С 2014–2015 годов наблюдается повышение роли и места банковского сектора в регулировании движения денежной массы в Российской Федерации. В период с 2001 года повысилась доля безналичной денежной массы с 63,6 % до 77,8 %.

5. Насыщенность банковскими услугами в РФ достаточно низкая, что могло бы привлекать иностранные банки для сотрудничества. Кроме того, глобальные банковские стандарты не под силу более мелким банкам РФ, что также тормозит их сотрудничество с иностранными банками

Эренценова В.А.<sup>32</sup> выделила ряд основных тенденций, обуславливающих стратегическую направленность управления российскими коммерческими банками, в частности:

1) Санкции в виде запрета на привлечение долгового и акционерного капитала на срок более 90 дней. На фоне напряженности не только усилилось восприятие инвестиций в Россию как более рискованных, но и существенно повысилась стоимость внешних займов для российских банков и предприятий. Наряду с финансовыми санкциями, ограничившими доступ крупнейших российских банков и предприятий с государственным участием к западным международным финансовым рынкам, все эти факторы привели к существенному сокращению инвестиций<sup>33</sup>.

2) Ослабление рубля по отношению к евро и доллару с начала осени 2014 по конец апреля 2016<sup>34</sup>.

3) Повышение ключевой ставки до 17 % в декабре 2014 с последующим снижением до 11 % .

4) Рост зависимости от средств Банка России. За 2014 год доля средств, полученных от ЦБ, выросла в пассивах банков с 8,1 % до 12,6 % . Также следует отметить, что в 2014 году банки заплатили в качестве процентов по кредитам ЦБ 431 млрд. рублей по сравнению с 153 млрд. годом ранее. Также

<sup>32</sup> Эренценова В.А. Анализ внешней среды и ее влияние на выбор стратегии коммерческого банка // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 5-1. С. 238-240.

<sup>33</sup> Глазьев С.Ю. Санкции США и политика банка России: двойной удар по национальной экономике // Финансовый бизнес. - 2014. - №5(172). - С. 3 - 12.

<sup>34</sup> <http://excur.ru>



снижается доля банковских кредитов в структуре фондирования, зато растёт доля более дорогих депозитов физических и юридических лиц<sup>35</sup>.

5) Массовая ликвидация банков в 2014 году, которая вызывает панику вкладчиков и повышает нервозность клиентов в действующих банках. Объем вкладов в банках с отозванной лицензией составил сумму, которая соответствует 3 месту по этому показателю в рейтинге всех банков России.

4) Падение прибыльности банков. В 2014 году совокупная чистая прибыль всех банков, по которым публикуется отчетность на сайте Банка России, составила 512 млрд. рублей, что на 36 % меньше 806 млрд. рублей 2013 года.

6) Докапитализация 27 крупнейших банков на сумму 830 млрд рублей ввиду риска недостатка капитала из-за роста леввериджа и убытков.

«Сегодня банковская деятельность является высококонцентрированной и монополизированной, что создает существенные проблемы в функционировании и развитии региональных банков, а также их способности конкурировать с крупными федеральными и международными банками из-за их доминирующего положения»<sup>36</sup>.

Современные исследователи отмечают, что «невысокие темпы развития российской экономики в 2015 году отрицательно сказались на динамике кредитования крупного бизнеса (темп прироста составил 10%), а насыщение спроса и ухудшение платежной дисциплины составили 29%. Сдерживание отмечается также в кредитовании малого и среднего бизнеса (с 17% до 15%)»<sup>37</sup>.

В настоящее время банковский сектор России находится в периоде настоящей масштабной перестройки. Российским банкам предстоит адаптировать бизнес-модели под новые «правила игры»: сужение возможностей экстенсивного роста, ухудшение качества активов, системный дефицит ликвидности и усиление регулятивного надзора. Ключевые

---

<sup>35</sup> <http://www.cbr.ru>

<sup>36</sup> Попова И.В., Назарова Ю.П. Конкуренентоспособность региональных банковских рынков // Агропродовольственная политика России. 2017. № 1 (61). С. 90-93.

<sup>37</sup> Официальный сайт журнала «Эксперт» <http://expert.ru>

направления конкурентного развития коммерческих банков – оптимизация издержек и автоматизация бизнеса, диверсификация активов и рост доли комиссионных доходов.

На формирование конкурентных преимуществ оказывают влияние факторы внешней среды финансовых институтов. Выделяют основные факторы внешней среды, влияющие на банковскую деятельность<sup>38</sup>:

1) мировая экономическая макросреда (основные направления мирового развития, распределение экономических, политических сил между странами, место России в мировом пространстве и т.д.);

2) внешняя по отношению к банку среда страны:

- социальная среда – демография, стиль жизни, ценности, влияющие как на банк в целом, так и на его клиентов;

- экономическая среда (прогнозы уровня инфляции, индекса РТС (ММВБ), учетной ставки Банка России, курса национальной валюты; доходности госбумаг и корпоративных векселей, ВВП, уровень развития промышленности и пр.);

- политическая среда – административные, регулирующие и правовые институты, принимающие и реализующие законы, нормативные акты и правила в обществе;

- технологическая среда – уровень и направление технического прогресса, новые продукты, услуги, материалы, процессы, достижения в фундаментальной науке;

- экологическая среда – естественные ресурсы, находящиеся в пределах регионов деятельности банка: земля, море, воздух, вода, флора и фауна;

нормативные требования по их сохранению или восстановлению с точки зрения возможного влияния на ведущих клиентов банка;

---

<sup>38</sup> Ветошко Г.В., Кузнецова К.С. Факторы формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. Т. 10. С. 62-65.

- инфраструктура и коммуникации – инфраструктура (дороги, железнодорожные и водные пути) и коммуникации (почта, телефон, системы связи) с точки зрения возможного влияния на ведущих клиентов банка;

- средства массовой информации;

- уровень конкуренции на рынке банковских услуг.

Рассмотрим данные факторы более подробно.

Изменения в мировой экономической среде способны существенным образом влиять на степень формирования конкурентных преимуществ коммерческих банков. Наиболее сильное влияние оказывают следующие факторы: инвестиционный рейтинг Российской Федерации, объем инвестиций в экономику, и в частности в банковский сектор.

Так, инвестиционный рейтинг страны оказывает значимое прямое влияние на рейтинг коммерческих банков, и в частности его имидж. Увеличение рейтинга Российской Федерации приводит к росту рейтингов отдельных банков, росту стоимости их акций. Объем инвестиций в экономику приводит к росту и развитию предприятий реального сектора экономики, реальным и потенциальным клиентам коммерческих банков, следовательно, качественным и количественным образом влияет на структуру клиентской базы банков, увеличению спектра предлагаемых услуг. Рост инвестиций в банковскую сферу увеличивают размер капиталов банков, а также его ресурсной базы. Помимо этого, рост инвестиций уменьшает стоимость денег как «товара банковского производства», а следовательно, приводят к сокращению стоимости банковских услуг.

Изменения в социальной сфере страны имеют следующую направленность своего влияния. Увеличение численности экономически активного населения страны и его доходов приводит к росту ресурсной и клиентской базы банков, а также к расширению филиальной сети банков, увеличению спектра предлагаемых услуг. Рост уровня образованности и количества людей, обладающих средним специальным или высшим образованием финансово-экономической направленности, приводит к росту

квалификации банковских сотрудников и наоборот. Данный фактор также имеет влияние на спектр предлагаемых услуг коммерческих банков благодаря увеличению финансовой грамотности населения.

Экономическая среда как основополагающая характеристика российской экономики играет важную роль в формировании конкурентных преимуществ финансовой системы страны, ее финансовых институтов.

Для анализа влияния экономической ситуации в стране на состояние банковской сферы и формирование конкурентных преимуществ отдельных коммерческих банков мы предлагаем выделить основные экономические параметры (индикаторы) как наиболее показательные. К таким индикаторам, на наш взгляд, относятся: экспортные цены на нефть, динамика промышленного производства, ВВП, объем и направленность инвестиций в экономику, размер инфляции, индексы фондового рынка, курс национальной валюты.

Экспортные цены на нефть, выступая индикатором возможности реализации поставленных целей и задач Правительства России, определяют политическое, экономическое и социальное развитие страны и влияют на стратегию развития банковских институтов, политику ценообразования, формирование ресурсной базы.

Динамика ВВП и промышленного производства в России представляют собой развитие бизнеса корпоративных клиентов банка и способны влиять на стратегию развития бизнеса коммерческих банков, размер его ресурсной базы и спектр предлагаемых банковских услуг для данной категории клиентов.

Объем и направленность иностранных инвестиций в Россию оказывают воздействие на две составляющие банковского бизнеса:

- 1) банковскую структуру, а именно политику ценообразования коммерческих банков; размер капитала, стратегию, миссию, организационную структуру, уровень менеджмента банка (как результат перераспределений доли участия учредителей банка);

- 2) бизнес банковских клиентов (следовательно, клиентскую базу банков, спектр предлагаемых услуг, его ресурсную базу).

Размер инфляции, курс национальной валюты и ситуация на фондовом рынке находят отражение на стоимости и размере денежных средств коммерческих банков.

Непосредственное влияние на деятельность коммерческих банков оказывают действия Банка России: политика контроля их деятельности, управление ликвидностью, установление нормативов деятельности и т. д. Банк России влияет на прибыльность коммерческих банков, политику ценообразования, размер ресурсной базы и т. д.

Степень политического влияния в связи с разноаспектностью государственной политики определяется через структурные взаимосвязи и непосредственное влияние как на деятельность самого финансового института, так и на деятельность его клиентов.

Технологическая, экологическая среда, а также инфраструктура и коммуникации, СМИ и конкуренция вследствие разнонаправленности наблюдаемых тенденций способны в той или иной мере оказать структурное влияние на формирование большинства конкурентных преимуществ конкретного коммерческого банка.

Банковский сектор РФ переживает не самое лучшее время. К основным рискам и угрозам можно отнести<sup>39</sup>:

- обеспечение достаточности капитала (по причине падения банковской прибыли при больших рисках в активах – увеличение списаний по займам и убыточность рыночных активов);
- потребность в рефинансировании свыше 100 млрд. внешней задолженности;
- проблемы в фондировании на внутренних и международных рынках капитала;
- отток вкладчиков на фоне продолжающейся нестабильности на валютном рынке;

---

<sup>39</sup> Сергеева Е. А. Обоснование рыночной стратегии коммерческого банка в современных условиях конкуренции эксклавного региона // Молодой ученый. — 2014. — №19.1. — С. 58-63.

- резкое увеличение процента кредитных просрочек;
- недоверие клиентов, в связи с массовым отзывом лицензий у банков.

Выделяют следующие недостатки банковской системы Российской Федерации<sup>40</sup>:

1. Невысокая надежность банковской системы.
2. Отсутствие конкретного пути дальнейшего становления данного сегмента экономики.
3. Всевозможные банковские риски, в частности кредитные.
4. Краткосрочность финансовых ресурсов.
5. Низкая капитализация банковской системы.
6. Наличие высокой конкуренции с другими банками, обладающими большой долей иностранного капитала и имеющими вполне стабильное положение и репутацию на мировом рынке банковских услуг, что позволяет им диктовать свои условия и предложения в изменение банковской деятельности в своих интересах.

Составим матрицу профиля внешней среды ООО КБ «Ренессанс кредит». Для этого в матрицу (табл. 2.1) занесем группы факторов внешней среды.

Таблица 2.1

Матрица профиля внешней среды ООО КБ «Ренессанс кредит»

Группы факторов внешней среды	Важность для банковской отрасли	Важность для ООО КБ «Ренессанс кредит»	Направленность влияния	Степень важности
Политические	3	2	-1	-6
Конкурентные	3	3	-1	-9
Экономические	3	3	-1	-9
Рыночные	3	3	+1	+9
Технологические	2	2	+1	+4
Социальные	2	2	+1	+4

<sup>40</sup> Марусинина Е.Ю., Вихлянцева Н.А. Банковская система РФ: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 89-94.

Каждому фактору присвоим оценку важности для банковской отрасли по шкале от 3-большая важность для отрасли, 2-умеренная и 1 – слабая. Влияние на банк ООО КБ «Ренессанс кредит» оценим по шкале от 3- это сильное влияние, 2 – умеренное и 1 – слабое. Направленность влияния на деятельность банка оценим по шкале В от +1 это положительная направленность и -1 отрицательная.

Исходя из составленного профиля внешней среды наибольшей угрозой для коммерческого банка ООО КБ «Ренессанс кредит» являются конкурентные, экономические и политические факторы. В тоже время огромные возможности дают организации рыночные и технологические факторы внешней среды.

## **2.2. Анализ внутренней среды коммерческого банка ООО КБ «Ренессанс кредит»**

Внутренние факторы, представляющие совокупность сбалансированной системы экономических, организационных, кадровых, клиентских и производственных показателей, отражают потенциальную возможность формирования востребованных и реализуемых конкурентных преимуществ. При этом характер влияния носит преимущественно структурную направленность.

Внутренние факторы конкурентоспособности банка – объективные силы внутри банка. Внутренние факторы жизнеспособности банковских услуг обусловлены общим потенциалом банка<sup>41</sup>, экономического и неэкономического характера, которые определяют возможности банка по обеспечению собственной конкурентоспособности<sup>42</sup>.

Современные ученые отмечают, что «внутренние конкурентные преимущества коммерческого банка достигаются и реализуются персоналом, среди которого особую роль играют руководители как отдельных

---

<sup>41</sup> Абаева Н. П. Конкурентоспособность банковских услуг / Н. П. Абаева, Л. Т. Хасанова; под ред. Н. П. Абаевой. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 118 с.

<sup>42</sup> Колесов П.Ф. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков // Современные научные исследования и инновации. - 2012. - № 11. – С. 263-273.

подразделений и бизнес-процессов, так и всей организации в целом. Внутренние конкурентные преимущества организации можно разделить на пять групп: 1) структурные, образуемые при проектировании организации; 2) ресурсные, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации; 3) технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации; 4) управленческие; 5) рыночные»<sup>43</sup>.

Среди внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность коммерческого банка выделяют<sup>44</sup>:

1) качественные:

- Надежность, доверие к банку - уверенность клиентов в неукоснительном выполнении банком взятых на себя обязательств.
- Качество услуг - критическая оценка клиентом степени удовлетворенности его финансовых потребностей в соответствии с заранее заявленными количественными и качественными параметрами.
- Удобство оказания услуг - легкость получения услуги для клиента.
- Сопутствующий сервис - консультации, юридическое и техническое сопровождение.
- Имидж - целостная совокупность ассоциаций и впечатлений, представляющая банк в сознании потребителя.
- Коммуникации с потребителями - получение информации об уровне оказанных услуг и использование её в работе по повышению конкурентоспособности банка.

---

<sup>43</sup> Колесов П.Ф. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков // Современные научные исследования и инновации. - 2012. - № 11. – С. 263-273.

Эзрох Ю. С. Методические основы оценки конкурентоспособности коммерческого банка: автореферат дис. ... канд. эконом.наук. – Новосибирск,2012. – 24 с.

<sup>44</sup> Васильева А.Г., Кузнецова Н.В. Внутренняя среда коммерческого банка как фактор повышения конкурентоспособности // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.В.Козловой. 2018. С. 11-15.



- Инновативность - способность и возможность банка к внедрению прогрессивных технологий работы.

2) количественные:

- Финансовое состояние как базис коммерческой деятельности.
- Рентабельность активов банка - комплексно характеризует степень эффективности использования ресурсов банка.
- Качество активов и пассивов - определяет тактику и стратегию работы банка.
- Цена и иные существенные условия предоставления банковских услуг.
- Количество точек продаж банковских продуктов и действующих банкоматов.

Банк Ренессанс Кредит — находится в ломбардном списке, и Банком России принимаются в качестве залога облигации рассматриваемой кредитной организации; имеет право открывать счета и вклады организациям, имеющими стратегическое значение для оборонно-промышленного комплекса и безопасности РФ; в кредитную организацию назначены уполномоченные представители Банка России<sup>45</sup>.

Ключевые факты о банке ООО КБ «Ренессанс кредит», которые формируют его конкурентные преимущества:

- Сильный акционер: Группа ОНЭКСИМ (86,0%) – ведущий российский инвестиционный холдинг.
- Эффективная, гибкая, масштабируемая бизнес-модель.
- Ведущее место на рынке: Входит в ТОП-5 потребительских банков России и в ТОП-3 банков, специализирующихся на ПОС кредитовании, с долей рынка 12.2% (данные Frank Research на 01.05.2017).
- Широкая клиентская база: 10 млн человек.

---

<sup>45</sup> Официальный сайт КБ «Ренессанс Кредит» (ООО) <https://rencredit.ru/>

- Известные партнеры: Связной, Евросеть, М.видео, Медиа Маркт, Эльдорадо, Билайн, Аскона, Ситилинк, Викимарт, Hoff.ru, Столплит и еще более 26-ти тысяч региональных компаний.

- Диверсифицированная сеть дистрибуции: Покрытие на 30.06.2017: 66 регионов России, 81 город, 145 отделений, 71 013 точек продаж. Это позволяет банку сохранять устойчивость в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры.

66 регионов России разделены на 8 округов (дивизионов), в которых ООО КБ «Ренессанс Кредит» осуществляет свою деятельность:

1. Урал (Екатеринбург).
2. Поволжье (Сибирь).
3. Северо-Запад (Санкт-Петербург).
4. Москва.
5. Южный (Ростов-на-Дону).
6. Курск.
7. Пенза.
8. Саратов.

Вся компания разделена на 8 главных департаментов:

- департамент по работе с персоналом (HR);
- департамент продаж целевых кредитов (Product marketing);
- управление казначейства (Treasury);
- департамент безопасности (Risk);
- департамент внутреннего аудита (CS);
- правовой департамент (Admin);
- главный финансовый отдел (Finance);
- департамент информации и сопровождения банковских операций (Distribution).

Организационная структура Банка «Ренессанс Кредит» является функциональной, соблюдается принцип единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов,

имеющих общую цель. Помимо руководства отделами, директор управляет филиалами, которые находятся в таких городах, как: Санкт – Петербург, Ижевск, Челябинск, Уфа, Тюмень, Нижний – Новгород, Сыктывкар и др.

В ООО КБ «Ренессанс Капитал» применяется стратегия развития персонала, мотивационная стратегия с ориентацией на социальную сферу. Цель стратегии: эффективная профилактика кадровых рисков качественного характера, обеспечивающая постоянное соответствие квалификационного уровня, а также ответственности и лояльности сотрудников требованиям со стороны работодателя.

### **2.3. Анализ конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ коммерческого банка**

Для осуществления эффективной конкурентной борьбы, оценки результатов деятельности, а также для стратегического планирования развития, банки определяют конкурентную позицию, занимаемую ими на рынке банковских услуг. Оценка конкурентной позиции коммерческого банка является важным инструментом в рамках банковского маркетинга и менеджмента. Более того, определение конкурентных позиций банка является весьма важной задачей не только для самих банков, но также и для широкого круга иных игроков банковского рынка (Банк России, органы власти, инвесторы, потребители банковских услуг).

На рынке банковских услуг много кредитных организаций. Конечно же, главным конкурентом всех банков является Сбербанк России и ВТБ 24, но сравнивать их с обычным коммерческим банком нецелесообразно, поскольку по масштабам деятельности, они превосходят любое кредитно-финансовое учреждение. Поэтому целесообразно провести анализ деятельности конкурентов ООО КБ «Ренессанс кредит», имеющих сопоставимый рейтинг.

Анализ конкурентоспособности ООО КБ «Ренессанс кредит» проводился в сравнении с тремя коммерческими банками: АО «Банк Русский стандарт», ПАО «МТС-Банк», ПАО «Банк Уралсиб».

Согласно финансовому рейтингу по показателю «чистая прибыль» ПАО «Банк Уралсиб» находится на 9 месте, АО «Банк Русский стандарт» – на 44 месте, ПАО «МТС-Банк» – на 17 месте по России, ООО КБ «Ренессанс кредит» - на 19 месте<sup>46</sup>.

Согласно финансовому рейтингу по показателю «вклады физических лиц» ПАО «Банк Уралсиб» находится на 21 месте, АО «Банк Русский стандарт» – на 18 месте, ПАО «МТС-Банк» – на 34 месте по России, ООО КБ «Ренессанс кредит» - на 29 месте<sup>47</sup>.

Согласно народному рейтингу<sup>48</sup> ПАО «Банк Уралсиб» находится на 18 месте, АО «Банк Русский стандарт» – на 6 месте, ПАО «МТС-Банк» – на 46 месте по России, ООО КБ «Ренессанс кредит» - на 17 месте.

ООО «КБ «Ренессанс Кредит» – крупный столичный розничный банк, специализирующийся на предоставлении кредитов наличными и кредитов на покупку товаров в точках продаж компаний-партнеров, выдаче кредитных карт, привлечении средств граждан во вклады и проведении операций на валютном рынке. Основным источником фондирования кредитной организации выступают средства физических лиц.

ПАО «Банк Уралсиб» – один из крупнейших российских банков с развитой региональной сетью, основной актив одноименной финансовой корпорации. Банк вполне можно назвать универсальным с уклоном в кредитование и обслуживание счетов физических и юридических лиц. Кроме того, «Уралсиб» активно работает на валютном рынке, рынках ценных бумаг и межбанковских кредитов.

---

<sup>46</sup> Информационный портал о банках и банковских услугах <http://www.banki.ru>

<sup>47</sup> [http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY\\_ID=60](http://www.banki.ru/banks/ratings/?PROPERTY_ID=60)

<sup>48</sup> <http://www.banki.ru/services/responses/>

АО «Банк Русский Стандарт» – крупный столичный узкоспециализированный розничный банк. Финансовое учреждение является одним из лидеров на рынке кредитных карт. Одновременно фининститут стал первопроходцем и одним из крупнейших участников рынка высокомаржинального потребительского кредитования. Основу ресурсной базы банка примерно в равных долях составляют вклады частных лиц и привлеченные МБК, что существенно снижает острую в прошлом зависимость кредитной организации от публичного привлечения средств на внешних рынках.

ПАО «МТС Банк» – крупный по размеру активов универсальный финансовый институт. Приоритетными направлениями деятельности выступают розничное и корпоративное кредитование, обслуживание счетов юрлиц, операции с ценными бумагами и на валютном рынке, межбанковское кредитование, выпуск пластиковых карт, привлечение средств граждан во вклады. Основными источниками фондирования выступают средства физических и юридических лиц.

В таблице 2.2 представлены показатели, характеризующие конкурентоспособность анализируемых коммерческих банков за 2015 год, а в табл. 2.3 – показатели, характеризующие конкурентоспособность анализируемых коммерческих банков за 2017 год. Данные показатели рассчитывались по представленной в табл. 1.3 методике на основе данных финансовой отчетности выбранных для сравнения коммерческих банков, публикуемых на официальных сайтах (Приложения 1-4).

Анализируя полученные данные, отметим, что банк ООО КБ «Ренессанс кредит» в 2015 году имеет негативные финансовые показатели, в том числе за счет того, что чистая прибыль была с минусом, т.е. убытком. Однако по некоторым показателям он был впереди анализируемых банков-конкурентов.

Финансовые показатели оценки конкурентоспособности  
коммерческих банков в 2015 году

№ п/п	Показатели деятельности	АО «Банк Русский Стандарт»	ООО КБ «Ренессанс кредит»	ПАО «Банк Уралсиб»	ПАО «МТС-Банк»
1.	Коэффициент защищенности вложений ( $K_{зв}$ )	1,046	0,108	0,898	0,952
2.	Коэффициент масштабности осуществляемых операций ( $K_{моо}$ )	1,168	0,817	0,987	1,052
3.	Коэффициент удельной доли собственного капитала ( $K_{удск}$ )	0,972	0,959	0,101	0,734
4.	Коэффициент инфляции ( $K_{и}$ )	0,004	0,049	0	0
5.	Коэффициент эффективности использования клиентских денежных средств ( $K_{эикдс}$ )	0,206	0,482	0,586	0,471
6.	Коэффициент ликвидности ( $K_{л}$ )	0,184	0,064	0,533	0,426
7.	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов ( $K_{эипр}$ )	0,282	-0,642	-0,172	-0,597
8.	Коэффициент эффективности операций ( $K_{эо}$ )	0,252	-0,085	-0,156	-0,539
9.	Коэффициент эффективности использования собственного капитала ( $K_{эиск}$ )	0,241	0,785	-0,174	-0,567
10.	Коэффициент эффективности работы банка ( $K_{э}$ )	10,287	-17,121	-0,00075	-2,157

В 2017 году ООО КБ «Ренессанс кредит» является наиболее надежным среди представленных банков с точки зрения показателей финансовых результатов, так как данный банк выделился по большинству показателей наивысшими значениями. Это говорит об эффективности использования

собственного капитала, привлеченных средств и клиентских денег, о способности банка наращивать капитал за счет прибыли.

Таблица 2.3

Финансовые показатели оценки конкурентоспособности  
коммерческих банков в 2017 году

№ п/п	Показатели деятельности	АО «Банк Русский Стандарт»	ООО КБ «Ренессанс кредит»	ПАО «Банк Уралсиб»	ПАО «МТС-Банк»
1.	Коэффициент защищенности вложений ( $K_{зв}$ )	0,142	0,161	0,107	0,149
2.	Коэффициент масштабности осуществляемых операций ( $K_{моо}$ )	0,165	0,192	0,12	0,176
3.	Коэффициент удельной доли собственного капитала ( $K_{удск}$ )	0,844	0,975	0,924	0,157
4.	Коэффициент инфляции ( $K_{и}$ )	0,04	0,003	0,039	0,042
5.	Коэффициент эффективности использования клиентских денежных средств ( $K_{эикдс}$ )	0,44	0,074	0,07	0,089
6.	Коэффициент ликвидности ( $K_{л}$ )	0,038	0,062	0,063	0,076
7.	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов ( $K_{эипр}$ )	0,014	0,062	0,023	0,029
8.	Коэффициент эффективности операций ( $K_{эо}$ )	0,012	0,052	0,02	0,025
9.	Коэффициент эффективности использования собственного капитала ( $K_{эиск}$ )	0,086	0,32	0,189	0,169
10.	Коэффициент эффективности работы банка ( $K_{э}$ )	0,585	10,6	2,084	0,189

Помимо финансовых показателей, показывающих уровень надежности и устойчивости финансового положения коммерческого банка, существуют и другие критерии, определяющие конкурентоспособность банка:

- срок работы банка на рынке;
- процентные ставки по вкладам и кредитам;
- гарантийное обеспечение.

Рассмотрим критерий оценки конкурентоспособности банков – период функционирования банков на рынке.

ООО КБ «Ренессанс кредит» основан в 2000 году под наименованием «АльянсИнвест». Изначально создавался как расчетный центр региональных торговых и промышленных предприятий. В 2002 году был переименован в «Казначей». В конце 2003 года кредитная организация была выкуплена у группы «Магнезит» структурами инвестиционной группы «Ренессанс Капитал» и получила соответствующее наименование — КБ «Ренессанс Капитал». Новые владельцы сориентировали банк на рынок потребительского кредитования, где фининститут начал работать под брендом «Ренессанс Кредит». С декабря 2004 года кредитная организация является участником системы страхования вкладов. В декабре 2010 года банк продал свою украинскую «дочку» группе «СКМ», принадлежащей бизнесмену Ринату Ахметову. Вырученные от продажи средства были направлены на развитие розничного бизнеса в России. В 2012 году группа ОНЭКСИМ\* Михаила Прохорова начала постепенно выкупать у «Ренессанс Групп» доли в компаниях Renaissance Capital Investments Limited, Renaissance Capital Limited и Renaissance Capital International Services Limited, через которые контролировался розничный «Ренессанс Кредит».

В начале апреля 2013 года банк сообщил о завершении сделки по покупке компанией Onexim Holdings Limited второй половины (50% плюс ½ акции) компании Renaissance Capital Investments Limited, владевшей 83,02% в розничном банке. Таким образом, группа ОНЭКСИМ стала основным



владельцем розничного банка с долей в 83,02%. Долю в 6,5% в мае 2013 года приобрел бывший гендиректор телекоммуникационной группы «Связьинвест» Евгений Юрченко. Тогда же группа ОНЭКСИМ сообщила о завершении сделки, в результате которой она стала косвенным акционером 100% Renaissance Financial Holdings Limited — инвестиционного банка, представленного на международных рынках под брендом «Ренессанс Капитал».

ПАО «Банк Уралсиб» был учрежден в виде товарищества с ограниченной ответственностью под наименованием «Республиканский инвестиционно-кредитный банк «Башкредитбанк» в Башкирии в начале 1993 года. В апреле 1998 года был преобразован в открытое акционерное общество. Учредителем банка и его единственным владельцем до ноября 2000 года выступало правительство Башкирии. С января 2005 года банк является участником системы страхования вкладов. Приняв в 2002 году стратегию роста через развитие региональной сети, Башкредитбанк сменил наименование на ОАО «Урало-Сибирский Банк» («Уралсиб») и в рамках той же экспансии за пределы Башкирии приобрел контрольные пакеты шести региональных банков. Сеть банка «Уралсиб» включает в себя порядка 275 точек продаж (в том числе шесть филиалов) в 46 регионах России.

АО «Банк Русский стандарт» был зарегистрирован в марте 1993 года под наименованием «Агрооптторг». После кризиса 1998 года кредитная организация была приобретена примерно за 100 тыс. долларов США структурами создателя водочного бренда «Русский Стандарт» Рустама Тарико и получила свое нынешнее наименование. Поэтому годом основания банка считается 1999 год. В сентябре 2004 года банк вошел в систему страхования вкладов.

Публичное акционерное общество «МТС-Банк» — универсальный коммерческий банк федерального масштаба, входящий в число крупнейших банков России. Ведет свою деятельность с 1993 года. Филиальная сеть МТС Банка охватывает 77 населенных пунктов в 42 крупнейших регионах России.

Все обследуемые банки-конкуренты ООО КБ «Ренессанс кредит» имеют одинаковый срок работы на рынке, основались в начале 90-х годов и функционируют уже более двадцати лет. Продолжительность функционирования ООО КБ «Ренессанс кредит» чуть ниже, она составляет 18 лет.

Следующим критерием оценки конкурентоспособности являются процентные ставки по вкладам и по кредитам. В таблице 2.4 представлены коммерческие банки с различными процентными ставками по вкладам на сумму 30000, 100 000 и 1 000 000 руб.

Таблица 2.4

Процентные ставки коммерческих банков по вкладам

Банк	до 30000 руб, %	100000 руб., %	1000000 руб., %
АО «Банк Русский стандарт»	8,0	8,0	8,0
ООО КБ «Ренессанс кредит»	7,5	7,5	7,5
ПАО «Банк Уралсиб»	7,2	7,3	7,4
ПАО «Банк-МТС»	7,75	8,0	8,25

Данный анализ показал, что процентная ставка по вкладам в ПАО «Банк МТС» является наивысшей, по сравнению с представленными банками. А наименьший процент наблюдается в банке ПАО «Банк Уралсиб». Показатели процентных ставок по вкладам у других представленных банков изменяются в зависимости от суммы и срока вклада.

В таблице 2.5 представлены банки с различными процентными ставками по кредитам на сумму 30 000, 100 000 и 1 000 000 руб.

Таблице 2.5

Процентные ставки коммерческих банков по кредитам

Банк	до 30000 руб, %	100000 руб., %	1000000 руб., %
АО «Банк Русский стандарт»	28%	27,5	15%
ООО КБ «Ренессанс кредит»	24,7%	19,9%	24,7%
ПАО «Банк Уралсиб»	16,5%	16,0%	16,5%
ПАО «Банк-МТС»	21,9% - 24,9%	19,9% - 24,9%	12,9% - 22,9%

Анализ процентных ставок по кредитам показал, что ПАО «Банк Уралсиб» при любой сумме кредита предлагает наименьший процент. В других банках размер процентной ставки зависит от суммы кредита, срока погашения.

Что касается последнего критерия оценки конкурентоспособности коммерческих банков – гарантийного обеспечения, то все выбранные для анализа банки соответствуют данному критерию, то есть являются участниками государственного фонда гарантирования вкладов физических лиц. Это позволяет вкладчикам рассчитывать на определенную депозитную страховку в случае банкротства финансового учреждения.

Таким образом, анализ конкурентоспособности коммерческих банков по указанным критериям выявил, что с точки зрения показателей финансовых результатов банк ООО КБ «Ренессанс кредит» является наиболее надежным среди анализируемых коммерческих банков. Коэффициент эффективности его работы в 2017 году составил 10,6. Анализ процентных ставок показал, что процентная ставка по вкладам в ПАО «Банк МТС» является наивысшей, по сравнению с другими банками. При анализе процентных ставок по кредитам отметим, что банк ПАО «Банк Уралсибл» при любой сумме кредита предлагает наименьший процент. Банком, функционирующим на финансовом рынке дольше всех, является банк ПАО «Совкомбанк». И наконец, последний критерий — все анализируемые банки являются участниками государственного фонда гарантирования вкладов физических лиц.

### **3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ»**

#### **3.1. Модель формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка**

Как показали результаты исследований, устойчивые конкурентные преимущества позволяют коммерческим банкам добиваться успеха в долгосрочной перспективе. Однако, меняющаяся внешняя среда (появление новых конкурентов, изменение предпочтений потребителей и др.) требуют от руководства банков пристального внимания к сохранению своих конкурентных преимуществ.

Современные условия развития банковской системы определяют тенденцию к росту уровня универсализации коммерческих банков. Диверсификация деятельности ООО КБ «Ренессанс кредит» в различных сферах финансово-банковских услуг, в том числе посредством развития банковских услуг населению и внедрения новых услуг – один из путей решения задачи его адаптации к постоянно изменяющимся условиям финансового рынка, разработки приоритетных рыночных ниш и сегментов.

Решение задачи повышения конкурентоспособности кредитных и банковских продуктов и услуг ООО КБ «Ренессанс кредит», расширения деятельности банка и в конечном итоге его конкурентоспособности лежит в области разработки конкурентной стратегии роста, позволяющей формировать конкурентные преимущества банка и регулировать конкурентную позицию на рынке кредитных услуг населению с учетом текущих изменений в предпочтениях потребителей.

Формирование рациональной модели конкурентоспособности преследует цель обеспечения устойчивости и высокой рейтинговой позиции коммерческого банка в условиях жесткой конкуренции на финансовом рынке РФ.

Ключевым моментом в создании модели конкурентоспособности является определение направлений оптимизации привлечения и размещения средств, продвижение банковских продуктов на российском финансовом рынке, наработка стабильной клиентской базы. Таким образом, конкурентоспособность определяет позиции банка на финансовом рынке.

Предварительным этапом разработки модели конкурентоспособности коммерческого банка является проведение анализа по следующим направлениям<sup>49</sup>:

- определение объема предоставления банковских классических услуг постоянным клиентам банка;
- уменьшение объема или отказ от предоставления классических банковских услуг для определенной категории клиентов;
- поиск новых клиентов для оказания традиционных банковских услуг
- разработка и продвижение новых видов банковских продуктов и услуг.

Данный этап предусматривает большую предварительную проработку от прогнозирования и планирования до реализации и получения дополнительной прибыли. Для осуществления этого этапа необходимо разделить направление по секторам: разработка услуги или продукта, разработать систему ценообразования, определить каналы сбыта, разработать систему мотивации по стимулированию клиентов банка.

В результате формирования модели конкурентоспособности коммерческого банка должна появиться программа осуществления деятельности на всех уровнях управления. Такая программа должна охватывать не только возможность получения дополнительной прибыли, но и комплекс риск- менеджмента деятельности банка.

Для ООО КБ «Ренессанс кредит» может быть рекомендована следующая модель выбора стратегии, направленной на рост конкурентоспособности банка на розничном рынке кредитных услуг (рис. 3.1).

---

<sup>49</sup> Мокропуло А.А. Совершенствование системы менеджмента коммерческого банка на основе модели конкурентоспособности // Научный вестник Южного института менеджмента. 2015. № 1. С. 44-48.

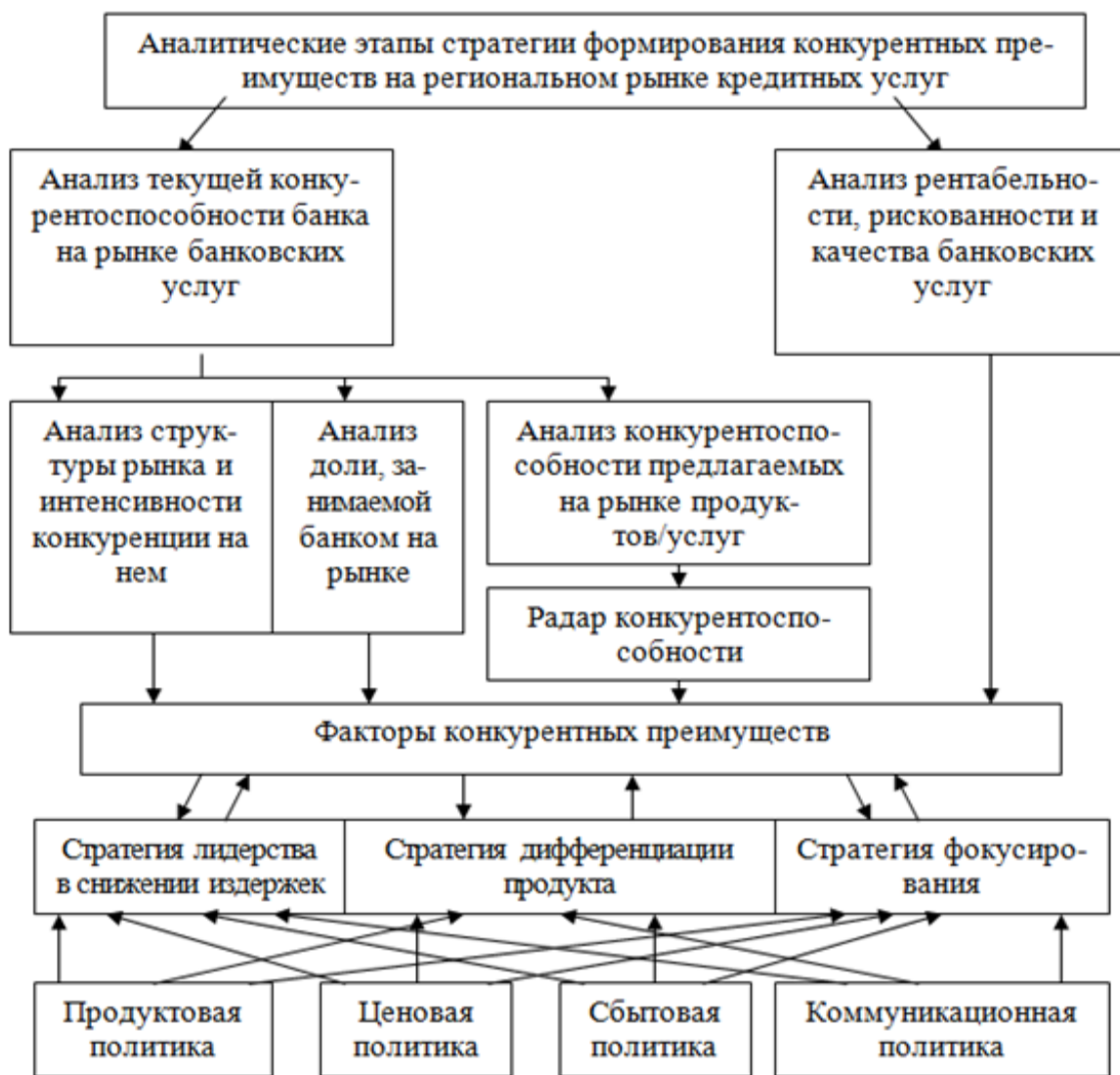


Рис. 3.1. Модель выбора конкурентной стратегии роста банка ООО КБ «Ренессанс кредит» на рынке банковских услуг

Любая работа над стратегией коммерческого банка начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой он действует, и оценки типов, возможностей и угроз, с которыми он может столкнуться. На этом этапе имеется возможность провести анализ внешней и внутренней среды банка и на его основе предложить модель принятия стратегических решений и меры по её реализации.

Как было выявлено в результате проведения анализа факторов внешней и внутренней среды, актуальной стратегией развития для банка ООО КБ «Ренессанс кредит» может послужить увеличение доли рынка за счет

концентрации на узком рыночном сегменте, а именно потребительское кредитование, в том числе с помощью кредитных карт.

### **3.2. Предложения по развитию банковских продуктов и конкурентных преимуществ ООО КБ «Ренессанс кредит»**

Результаты проведенного исследования показали, что удерживать банку ООО КБ «Ренессанс кредит» лидирующие позиции во всех значимых для него сегментах рынка банковских услуг помогают следующие конкурентные преимущества:

- широкий спектр услуг и банковских продуктов в секторе кредитования физических лиц;
- значительная сеть представительств банка в регионах;
- постоянное совершенствование клиентского сервиса, существенная модернизация технологии обслуживания клиентов и новые сервисные возможности;
- развитая сеть розничного бизнеса в сегменте кредитования в точках продаж;
- оптимальный набор документов для получения кредита;
- возможность бесплатного погашения через сеть приемных банкоматов;
- безупречная кредитная история перед кредиторами, позволяют рассчитывать на дальнейшее развитие международного сотрудничества с финансовыми институтами для привлечения ресурсов с невысокой стоимостью;
- отсутствие ежемесячных комиссий по всем видам кредитов.

Являясь нишевым банком, ООО КБ «Ренессанс кредит», в сложившейся ситуации ужесточения конкуренции и с целью удержания своих позиций на финансовом рынке, должен провести ряд мер для повышения конкурентоспособности на рынке и удержания лидирующих позиций.

Задачами для ООО КБ «Ренессанс кредит» на ближайший период являются:

- освоение новых продуктов и услуг, основанных на новых информационных технологиях;
- реализация программы модернизации сети отделений клиентского обслуживания;
- совершенствование существующих и внедрению новых методик оценки и управления кредитными рисками;
- повышение качества корпоративной и розничной клиентской базы.

Для решения задачи освоения новых продуктов и услуг, основанных на новых информационных технологиях банку ООО КБ «Ренессанс кредит» необходимо:

- ориентироваться на потребности клиентов в новых продуктах и услугах, реализуя взвешенную политику в области ценообразования, учитывающую как присущие потребителю кредитованию риски, так и интересы клиентов;
- постоянно модернизировать продуктовую линейку с целью сформировать одно из лучших кредитных предложений на рынке по привлекательным ставкам без дополнительных комиссий и платежей;
- продолжать дифференцировать кредитные программы банка;
- развивать кредитование в торговых точках (POS-кредиты). Основным каналом продаж POS-кредитов были и должны оставаться крупнейшие розничные сети по продаже бытовой техники и электроники, с которыми у ООО КБ «Ренессанс кредит сложились надежные долгосрочные партнерские отношения;
- разрабатывать новую линейку кредитных карт с учетом требований различных категорий клиентов, обладающих рядом существенных преимуществ: прозрачные тарифы без ежемесячных комиссий, низкие ставки, льготный период кредитования до 55 дней.

Рассмотрим два варианта развития банковских продуктов ООО КБ «Ренессанс кредит».

Первый вариант – кредитная карта «Подарок» с лимитом от 15 000 рублей и далее на усмотрение увеличения кредитного лимита со стороны банка в



зависимости от платежеспособности клиента. Она может быть предложена клиентам при оформлении потребительского кредитования.

Основные преимущества карты «Подарок»:

1. Выпуск карты – бесплатно.
2. Лимит кредита – от 15000 рублей.
3. Льготный период кредитования – до 1095 дней, это период времени, в течение которого Клиент может совершать покупки, оплачивать услуги с помощью банковской карты и не платить проценты при условии полного своевременного погашения задолженности.
4. Годовая комиссия – 600 рублей (взимается только через год после совершения 1 операции по карте).
5. Минимальный платеж по карте – фиксировано 1000 рублей.
6. Годовая ставка по окончании льготного периода – 12%.
7. Комиссия за снятия наличных – 100 рублей (вне зависимости от суммы).
8. Полная стоимость кредита за весь срок – 3,937%.
9. Бонусы за покупки с бонусной программой лояльности, например, 1% от суммы каждой покупки возвращается в виде бонусов.

Таким образом, банк нарабатывает клиентскую базу и долгосрочные финансовые отношения с клиентами. Так же сможет получать дополнительную прибыль в случае, если клиент не закроет карту за 1 год, то комиссия банка составит 600 рублей или если клиент допустит просрочку, комиссия банка составит в день 500 рублей. Помимо этого, банк повысит прибыльность, так как у одного клиента будет сразу 2 действующих кредита в банке, при условии активации карты в день оформления кредита.

Второй вариант – новый сервис-пакет «Первая помощь», суть которого заключается в предоставлении клиенту возможности управлять своим кредитом, своими денежными средствами. С помощью данного пакета, клиент может не беспокоиться о непредвиденных ситуациях, случающихся в его жизни.

Основные характеристики сервис-пакета:

1. Стоимость услуги – 3 000 рублей.
2. Подключение – услуга включается в тело кредита. Подключается только один раз на весь срок действия кредита.
3. «Пропуск платежа», т.е. клиент имеет возможность пропустить платеж в случае жизненных обстоятельств – командировка, отдых и др.
4. «Перенос даты платежа», т.е. клиент имеет возможность подобрать удобную дату платежа, к примеру, приурочить к дате выплаты заработной платы).
- 5., т.е. клиент имеет возможность уменьшить размер платежа при изменении жизненных обстоятельств: к примеру, при рождении ребенка, смене места работы, ремонте и пр.).
6. Стоимость каждой услуги («Пропуск платежа», «Перенос даты платежа», «Уменьшение размера платежа») 600 рублей, и предоставляется клиентам только при личном присутствии в отделении банка.

Для решения задачи реализации программы модернизации сети отделений клиентского обслуживания банку ООО КБ «Ренессанс кредит» необходимо:

- увеличивать количество отделений банка в регионах страны. Новые отделения должны обладать расширенной зоной клиентского обслуживания, в том числе включающей круглосуточную зону самообслуживания, в которой в любое время можно снять наличные, оплатить задолженность по потребительскому кредиту и банковской карте, пополнить вклад;
- увеличивать сеть банкоматов, осуществляющих прием и выдачу наличных;
- продолжать активное сотрудничество с торговыми партнерами по расширению доступа населения к кредитным услугам, развивать розничный бизнес и проводить масштабную работу по собственному позиционированию в местах продаж;
- продолжать повышать сегментацию потребителей. В настоящее время в справочно-информационном центре банка выделены 3 группы для

обслуживания клиентов массового сегмента (основная часть клиентов Банка), VIP сегмента и премиум. Сегментация позволяет повысить качество обслуживания каждой категории клиентов;

- усовершенствовать интернет-анкету на получение кредитной карты банка, чтобы она была проста и удобна для заполнения, благодаря чему процесс оформления заявки на карту через Интернет будет ещё проще и быстрее;

- развивать использование технологии «Дистанционная анкета», т.е. клиенту достаточно было просто позвонить и предоставить свои данные, а затем прийти в ближайшее отделение Банка и получить карту.

Для решения задачи совершенствования существующих и внедрения новых методик оценки и управления кредитными рисками банку ООО КБ «Ренессанс кредит» необходимо:

- классифицировать потенциальных клиентов и контрагентов по уровню риска на основе собственной системы внутренних кредитных рейтингов с целью объективной оценки текущего финансового состояния заемщика, его региональной и отраслевой принадлежности, кредитной истории и перспектив развития, а также возможностей самого банка при принятии решения по кредитному продукту;

- совершенствовать и адаптировать применяемую на этапе рассмотрения заявок на получение кредита автоматизированную оценку кредитоспособности заемщика (система скоринга), а также экспертную оценку, проводимую кредитным инспектором на основании утвержденных методик;

- продолжать регулярную оценку адекватности используемых скоринговых моделей и моделей внутренних кредитных рейтингов с целью проверки их прогнозной точности и внесения необходимых изменений.

Для решения задачи повышения качества корпоративной и розничной клиентской базы банку ООО КБ «Ренессанс кредит» необходимо:

- периодически пересматривать правила оценки платежеспособности заемщика;

– развивать потребительское кредитование в торговых сетях и карточные кредиты, т.к. данные продукты являются высокодоходными и с быстрым возвратом заемных средств;

– сохранить в продуктовой линейке предоставление экспресс – кредитов.

### **3.3. Оценка эффективности реализации мероприятий по развитию банковских продуктов**

Рассчитаем прогнозную эффективность от внедрения двух новых банковских продуктов:

- кредитная карта «Подарок»;
- сервис-пакет «Первая помощь».

Затраты на разработку и внедрение кредитной карты «Подарок» включают:

- затраты на разработку процесса внедрения (заработная плата отделу разработчиков – 2 человека);
- затраты на техническую подготовку (выплата сторонней организации, предоставляющее техническое обслуживание банковских программ);
- расходы на выпуск карт на год (для 66 регионов по 800 карт);
- доставка карт в регионы (выплата логистической компании);
- затраты на анализ эффективности внедренного предложения (заработная плата аналитику);
- выплата вознаграждения за выдачу кредитным представителям (40 рублей за выданную карту, 100 рублей за выданную активированную карту);
- социальные платежи (отчисления в Пенсионный Фонд Российской Федерации, Фонд Социального Страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования 31,2%).

Суммарные затраты на разработку и внедрение кредитной карты «Подарок» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

## Суммарные затраты на разработку и внедрение кредитной карты «Подарок»

№ п/п	Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1	Затраты на разработку процесса внедрения	140000
2	Затраты на техническую подготовку	120000
3	Расходы на выпуск карт на год	2643142
4	Доставка карт в регионы	221000
5	Затраты на анализ эффективности внедренного предложения	60000
6	Выплата вознаграждения за выдачу кредитным представителям	9202285
7	Социальные платежи	2871112,9
	Итого	15257539,9

Затраты на разработку и внедрение сервис-пакета «Первая помощь» включают:

- затраты на разработку процесса внедрения (заработная плата отделу разработчиков – 2 человека);
- затраты на техническую подготовку (выплата сторонней организации, предоставляющее техническое обслуживание банковских программ);
- затраты на анализ эффективности внедренного предложения (заработная плата аналитику);
- выплата вознаграждения за выдачу кредитным представителям (фиксированная сумма – 120 рублей за выдачу 1 шт. пакета «Первая помощь»);
- социальные платежи (отчисления в Пенсионный Фонд Российской Федерации, Фонд Социального Страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования 31,2%).

Суммарные затраты на разработку и внедрение сервис-пакета «Первая помощь» представлены в таблице 3.2.

Сумма затрат на разработку и внедрение обоих новых банковских продуктов составит 45503735,1 руб.

Прогнозирование выручки и прибыли от разработки и реализации новых банковских продуктов дает возможность руководству банка планировать стратегию развития не только данного продукта, но и банка в целом.

Таблица 3.2

## Суммарные затраты на разработку и внедрение сервис-пакета «Первая помощь»

№ п/п	Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1	Затраты на разработку процесса внедрения	140000
2	Затраты на техническую подготовку	120000
3	Затраты на анализ эффективности внедренного предложения	60000
4	Выплата вознаграждения за выдачу кредитным представителям	22809600
5	Социальные платежи	7116595,2
	Итого	30246195,2

Рассчитаем прогнозную выручку от внедрения кредитной карты «Подарок».

Для каждого кредитного представителя ООО КБ «Ренессанс кредит» необходимо установить жесткие планы, контроль за которыми осуществляет территориальный менеджер, в частности:

- каждый кредитный представитель должен выдать не менее 80% предложенных кредитных карт «Подарок» банком клиенту;
- 40% из выданных карт должны быть активированы;
- по 25% из выданных карт должны быть совершены транзакции.

В среднем в каждом регионе 20 кредитных представителей, у каждого из которых по 12 предложенных карт в месяц, тогда из 240 карт с учетом того, что кто-то план не выполнил, а кто-то перевыполнил, 75% из них было выдано – 180 карт, соответственно активировано 72 карты.

Так как ООО КБ «Ренессанс Кредит» осуществляет свою банковскую деятельность в 66 регионах России, тогда в месяц всего у банка выдано и активировано 4752 кредитных карт «Подарок», в год 57024 шт. Банк списывает с каждой карты годовое обслуживание за пользование в размере 600 рублей, тогда прогнозируемая выручка от предложения будет равна 34214400 рублей.

Рассчитаем прогнозную выручку от внедрения сервис-пакета «Первая помощь».

Планируем, что у каждого кредитного представителя сервис-пакет «Первая помощь» должен быть выдан вместе с кредитом в 40% случаях. Спрогнозируем выручку от реализации сервис-пакета «Первая помощь». В среднем у каждого кредитного представителя по 35 кредитных договоров, соответственно примерно 14 из них должны быть выданы с пакетом «Первая помощь». Тогда на регион должно быть примерно 280 кредитных договоров в месяц, на 66 регионов – 18480 договоров, оформленных с сервис-пакетом «Первая помощь». Итого в год выдано 221760 сервис-пакетов стоимостью 3 000 рублей, а это 665380000 рублей.

В таблице 3.3 представлены затраты и выручка от реализации новых банковских продуктов.

Таблица 3.3

**Затраты и выручка от реализации новых банковских продуктов  
в ООО КБ «Ренессанс кредит»**

Наименование банковского продукта	Затраты, руб.	Выручка, руб.
Кредитная карта «Подарок»	15257539,9	34214400
Сервис-пакет «Первая помощь»	30246195,2	665380000
Итого	45503735,1	699594400

Прогнозную прибыль от каждого банковского продукта для банка рассчитаем воспользовавшись формулой: прибыль равна разнице между выручкой, полученной от продажи банковского продукта, и затратами в денежном выражении, потраченными на разработку и внедрение банковского продукта. Расчет прибыли представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4

**Прибыль от разработки и внедрения новых банковских продуктов**

Наименование банковского продукта	Прибыль, руб.	Эффективность (прибыль/затраты)
Кредитная карта «Подарок»	$34214400 - 15257539,9 = 18956860,1$	1,2
Сервис-пакет «Первая помощь»	$665380000 - 45503735,1 = 619876264,9$	13,6
Итого	638833125	14,04

Таким образом, 1 рубль затрат на разработку и внедрение кредитной карты «Подарок» принесет банку 1,2 рубля прибыли, а 1 рубль затрат на разработку и внедрение предложения сервис-пакета «Первая помощь» – 13,6 рубля прибыли. Следовательно, эффективность внедрения предлагаемого банковского продукта сервис-пакет «Первая помощь» выше, чем эффективность от внедрения банковской продукта – кредитная карта «Подарок».

В целом, следует сделать следующие выводы:

1) Стратегией ОО КБ «Ренессанс кредит» на 2018 – 2022 гг. будет являться сохранение лидирующих позиций на всех ключевых направлениях банковской розницы, рост или удержание доли рынка, в зависимости от продуктовой категории, а также обеспечение традиционно высоких показателей финансовой и операционной эффективности.

2) В рамках реализации данной стратегии банк будет продолжать наращивать объемы операций по всем ключевым продуктовым категориям, обращая особенное внимание на потребительское кредитование и кредитные карты. Значительное внимание необходимо уделять повышению эффективности каналов продвижения и поддержки продаж, их функциональности для клиентов, развития клиентских сервисов и каналов обслуживания, продолжать работу по улучшению качества и конкурентоспособности предоставляемых финансовых услуг.

3) Предложены для разработки и реализации два новых банковских продукта: кредитная карта «Подарок» и сервис-пакет «Первая помощь». Рассчитана эффективность от их внедрения, что свидетельствует о том, что эффективность внедрения предлагаемого банковского продукта сервис-пакет «Первая помощь» выше, чем эффективность от внедрения банковской продукта – кредитная карта «Подарок».



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование позволяет сделать следующие выводы:

1) Изучены теоретические и методические основы исследования конкурентных преимуществ организации, уточнены понятия «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества», рассмотрены факторы конкурентных преимуществ организации, был сделан вывод, что конкурентные преимущества рассматриваются как совокупность свойств продукции, которые создают для фирмы определенное превосходство над конкурентами.

2) Рассмотрены источники и виды конкурентных преимуществ организации, выявлено, что основные источники для формирования конкурентного преимущества организации базируются или на ресурсах низшего уровня (доступ к дешевому сырью или рабочей силе, использование эффекта масштаба производства и др.), или на ресурсах высшего уровня (интеллектуальный потенциал, уникальность ресурсов, ноу-хау и др.), что позволяет организациям выбрать для реализации одну из трех стратегий: лидерство в издержках, дифференциацию, фокусирование.

3) Разработана методика исследования, в основу которой положено использование анкетного опроса, математические методы, PEST-анализ, SWOT-анализ; которая позволила правильно организовать исследование и получить достоверную информацию.

4) Анализ внешней среды показал, что наибольшей угрозой для коммерческого банка ООО КБ «Ренессанс кредит» являются конкурентные, экономические и политические факторы. В тоже время огромные возможности дают организации рыночные и технологические факторы внешней среды.

5) В результате SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды.

К сильным сторонам банка следует отнести следующие моменты:

- ООО КБ «Ренессанс кредит» занимает в сегменте потребительских кредитов одну из ведущих ролей уже на протяжении многих лет;
- постоянное стремление к внедрению инноваций во все сферы деятельности банка;
- постоянно совершенствующиеся приложения Мобильного банка и Интернет-банк.

Среди слабых сторон ООО КБ «Ренессанс кредит» следует отметить:

- узкая направленность бизнеса банка – потребительские кредиты и кредитные карты;
- большой процент просроченной задолженности в общей структуре кредитного портфеля.
- недифференцированность структуры пассивов банка;
- низкий уровень клиентоориентированности, о чем можно судить на основе «народного рейтинга» популярного интернет-портала о банках banki.ru;
- высокие процентные ставки по кредитам, в сравнении с основными конкурентами.

В качестве возможностей внешней среды для ООО КБ «Ренессанс кредит» следует выделить:

- возможность расширения своей доли на рынке и охват новых сегментов рынка через расширение ассортимента предлагаемых услуг;
- расширение присутствия банка среди премиальных клиентов;
- развитие удаленных каналов продаж (Интернет-Банк, Интернет-сайты, Мобильный Банк, СМС-Банк, Социальные сети и другие);
- наращивание продаж продукта «Банк в кармане» с помощью расширения функционала продукта.

Среди угроз ООО КБ «Ренессанс кредит» отметим:

- высокий уровень инфляции и высокие процентные ставки;
- ужесточение конкуренции как со стороны других банков, так и со стороны небанковских кредитных организаций;

– снижение темпов роста потребительского кредитования в России из-за ужесточения требований со стороны Центробанка в отношении потребительских кредитов;

– проблемы, связанные с современной законодательной базой России по делам о несостоятельности и банкротстве;

– политическая нестабильность, связанная в первую очередь с событиями, происходившими на Украине и Сирии.

6) Анализ конкурентоспособности коммерческих банков выявил, что с точки зрения показателей финансовых результатов в 2017 году ООО КБ «Ренессанс кредит» является наиболее надежным среди анализируемых коммерческих банков.

7) Результаты проведенного исследования показали, что удерживать ООО КБ «Ренессанс кредит» лидирующие позиции во всех значимых для него сегментах рынка банковских услуг помогают следующие конкурентные преимущества:

– широкий спектр услуг и банковских продуктов в секторе кредитования физических лиц;

– значительная сеть представительств банка в регионах;

– постоянное совершенствование клиентского сервиса, существенная модернизация технологии обслуживания клиентов и новые сервисные возможности;

– развитая сеть розничного бизнеса в сегменте кредитования в точках продаж;

– оптимальный набор документов для получения кредита;

– безупречная кредитная история перед кредиторами, позволяют рассчитывать на дальнейшее развитие международного сотрудничества с финансовыми институтами для привлечения ресурсов с невысокой стоимостью;

– отсутствие ежемесячных комиссий по всем видам кредитов.

8) Разработана модель выбора стратегии, направленной на рост конкурентоспособности банка на розничном рынке кредитных услуг. В результате формирования модели конкурентоспособности коммерческого банка должна появиться программа осуществления деятельности на всех уровнях управления. Такая программа должна охватывать не только возможность получения дополнительной прибыли, но и комплекс риск-менеджмента деятельности банка.

9) Обоснованы основные задачи повышения конкурентоспособности и развития конкурентных преимуществ коммерческого банка ООО КБ «Ренессанс кредит» на ближайший период, каждая из которых подкреплена конкретными мероприятиями:

- освоение новых продуктов и услуг, основанных на новых информационных технологиях;
- реализация программы модернизации сети отделений клиентского обслуживания;
- совершенствование существующих и внедрению новых методик оценки и управления кредитными рисками;
- повышение качества корпоративной и розничной клиентской базы.

10) Предложены для разработки и реализации два новых банковских продукта: кредитная карта «Подарок» и сервис-пакет «Первая помощь».

11) Рассчитана эффективность от внедрения предлагаемых банковских продуктов, что свидетельствует о том, что эффективность внедрения предлагаемого банковского продукта сервис-пакет «Первая помощь» выше, чем эффективность от внедрения банковского продукта – кредитная карта «Подарок».

В целом, практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации и мероприятия могут быть использованы в деятельности ООО КБ «Ренессанс кредит» с целью поддержания существующих и достижения новых конкурентных преимуществ.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаева Н. П. Конкурентоспособность банковских услуг / Н. П. Абаева, Л. Т. Хасанова; под ред. Н. П. Абаевой. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 118 с.
2. Абалакина Т.В., Абалакин А.А. Цели и приоритеты кредитной политики при формировании стратегии развития коммерческих банков // Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 3 (22). С. 1.
3. Абдумажитов А.А. Влияние финансового менеджмента на конкурентоспособность коммерческих банков // Science Time. 2014. № 4. С. 7-12.
4. Авдеева Е. А., Аверина Т. А. Корпоративная культура, ее типология и особенности управления // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – Т. 7. – № 1.1. – С. 124-134.
5. Акназарова Р.К., Алиев Д.К. Стратегия развития коммерческих банков как основа обеспечения их конкурентоспособности. // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. 2016. № 3 (37). С. 6-9.
6. Анохин В.А., Рожковская К.В. Анализ конкурентного развития коммерческих банков России // Молодой ученый. 2016. № 27 (131). С. 334-338.
7. Астафьева К.Н. Роль управленческого анализа в оценке конкурентоспособности регионального банка // В сборнике: Научные достижения и открытия современной молодежи сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 107-109.
8. Ашба А.А. Методы и приемы конкуренции в розничном сегменте банковского бизнеса // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 2 (19). С. 185-195.
9. Баграмян Т.С. Количественная и качественная оценка конкурентоспособности коммерческого банка и определение его конкурентной позиции // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 6. С. 1.

10. Базадзе К. М. Качество услуг и банковского обслуживания в системе управления конкурентоспособностью банков // Бизнес-Информ. – 2014. – № 5. – С. 102-106.
11. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
12. Башаримов Д.Ю. Совершенствование системы управления персоналом коммерческого банка // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2014. № 2-3. С. 32-36.
13. Бекетов, Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция // Экономический анализ: теория и практика. –2010. – № 11.– С. 13-16
14. Бисултанова А.А. Региональные банки в современных условиях экономики России // Финансы и кредит. 2016. № 24 (696). С. 17-24.
15. Буряков А.Г. Моделирование системы управления конкурентоспособностью специалистов коммерческого банка // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 11 (66). С. 93-97.
16. Васильева А.Г., Кузнецова Н.В. Внутренняя среда коммерческого банка как фактор повышения конкурентоспособности // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.В.Козловой. 2018. С. 11-15.
17. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
18. Ветошко Г.В. Теоретические аспекты исследования конкурентных преимуществ коммерческого банка // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2016. № 2 (44). С. 145-149.
19. Ветошко Г.В., Кузнецова К.С. Факторы формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. Т. 10. С. 62-65.

20. Винникова И.С., Рыбакова А.С. Оценка современного состояния интернет-банкинга в России // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 20.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
22. Вовк В. Я. Концептуальные основы организации стратегического управления конкурентоспособностью банка // Бизнес. – 2013. – № 9. – С. 77-81.
23. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013.
24. Голодова Ж.Г. Проблемы развития региональных банков России // Финансы и кредит. 2010. № 5 (389). С. 51– 60.
25. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
26. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
27. Зернова Л.Е., Титаренко К.А. Терминологический анализ понятия «конкурентоспособность коммерческого банка» // В сборнике: СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА БУДУЩЕЕ НАУКИ сборник статей международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. С. 78-80.
28. Зилалиева З.Х. Факторы, влияющие на конкурентоспособность коммерческих банков // Вестник КГУСТА. 2015. № 4 (40). С. 138-141.
29. Иванова Е.В. Формирование стратегии деятельности коммерческого банка и основные ее компоненты // Студенческая наука XXI века. 2016. № 2-2 (9). С. 111-114.
30. Кетова И.А., Рачилов Е.Е. Стоимостный подход к управлению конкурентоспособностью банка // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 428.
31. Коваль А.В., Абдулаева З.Л. Роль информации в достижении конкурентных преимуществ банками // Электронный научный журнал. 2015. № 2 (2). С. 607-614.

32. Колесов П.Ф. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков // Современные научные исследования и инновации. - 2012. - № 11. – С. 263-273.

33. Конобеева Е.Е., Конобеева О.Е. Исследование и тенденции рынка банковских услуг в России // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-7. С. 1441-1445.

34. Кравченко В.А., Пономарева В.А. Конкурентоспособность банка // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЮРИСПРУДЕНЦИИ И ЭКОНОМИКИ материалы межвузовской научно-практической конференции. АНОО ВО «Уральский финансово-юридический институт». 2017. С. 164-167.

35. Латыпова Р.З. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков // Инновационная наука. 2017. Т. 1. № 3. С. 179-181.

36. Лебедев А.Л., Семикова О.Р., Секерин В.Д. Направления инновационного развития коммерческого банка // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 705-710.

37. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 288 с.

38. Марусинина Е.Ю., Вихлянцева Н.А. Банковская система РФ: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 89-94.

39. Матулин Ю.Н., Скворцова А.Н. Конкуренция и конкурентоспособность коммерческих банков // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2014. № 2 (30). С. 123-128.

40. Меркулова Н.С. Планирование как инструмент обоснования и развития стратегии коммерческого банка // Auditorium. 2014. № 4 (4). С. 81-87.

41. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабли., 2013.



42. Мирошниченко М.А., Мамыкина Е.В., Мирошниченко П.А. Анализ внешней среды, факторов формирования конкурентоспособности и стратегического развития коммерческого банка // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2016. № 120. С. 1606-1616
43. Мокропуло А.А. Совершенствование системы менеджмента коммерческого банка на основе модели конкурентоспособности // Научный вестник Южного института менеджмента. 2015. № 1. С. 44-48.
44. Набиев Р.А., Ермолов М.Г. Достижение конкурентных преимуществ коммерческих банков с использованием сделок слияния и поглощения // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 1. С. 134-138.
45. Негров В.П., Радюкова Я.Ю. Понятие, сущность и особенности банковской конкуренции // Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10. № 4. С. 67-72.
46. Никулина О.В., Задирака В.В. Анализ конкурентоспособности коммерческих банков в России и США // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 12. С. 256-262.
47. Острижня Ю.С. Конкурентоспособность банков и методы ее оценки // Экономика и социум. 2014. № 2-3 (11). С. 772-783.
48. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во «КноРус», 2013.
49. Пахарь Е.К. Анализ финансового результата деятельности ООО "КБ "Ренессанс кредит" // Молодой ученый. 2016. № 24 (128). С. 209-211.
50. Пашков Р.В. Стратегия развития банка: монография. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – 168 с.
51. Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Стратегия развития банка: монография. – М.: Русайнс, 2016. – 226 с.

52. Попова И.В., Назарова Ю.П. Конкурентоспособность региональных банковских рынков // Агропродовольственная политика России. 2017. № 1 (61). С. 90-93.

53. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.

54. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

55. Сергеева Е. А. Обоснование рыночной стратегии коммерческого банка в современных условиях конкуренции эксклавного региона // Молодой ученый. — 2014. — №19.1. — С. 58-63.

56. Сергеева К.О., Рябов Ю.П. Конкурентоспособность розничных банков // В сборнике: САЯПИНСКИЕ ЧТЕНИЯ Сборник материалов круглого стола. В.М. Юрьев. 2015. С. 173-182.

57. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки -мл.; Пер. с англ . М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 754 с.

58. Смирнов В.П., Ганжа К.А., Гуремина Н.В., Золотов Б.А. Учет особенностей внешней среды в процессе разработки стратегии коммерческого банка // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 11-2 (43). С. 85-88.

59. Смирнов В.П., Гуремина Н.В., Золотов Б.А., Ганжа К.А. Выбор стратегии коммерческого банка // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 11 (38). С. 4-7.

60. Сосин А.И., Таранушич Д.М. Управление деятельностью коммерческих банков в целях повышения их конкурентоспособности на региональном рынке // Крымский экономический вестник. 2014. № 6 (13). С. 126-128.

61. Строгонов А.А. Анализ влияния внешней среды на формирование кредитной политики коммерческого банка // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 7-7. С. 106-113.
62. Таджитдинов К.Р. Стратегия формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка // European Journal of Economics and Management Sciences. 2016. № 1. С. 11-13.
63. Тлеува А.В. Анализ кредитных операций коммерческого банка на примере ООО "КБ Ренессанс кредит" // Студент. Аспирант. Исследователь. 2017. № 1 (19). С. 46-51.
64. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2013.
65. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.
66. Чурина М.Г., Рачкевич А.Ю. Региональные банки: пути развития // Известия ИГЭА. 2002. №4. С.62-65.
67. Шатохина Ю.И., Дрямов С.И. Ключевые тенденции и проблемы развития клиентских стратегий коммерческих банков // В сборнике: Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 197-199.
68. Эзрох Ю. С. Методические основы оценки конкурентоспособности коммерческого банка: автореферат дис. ... канд. эконом.наук. – Новосибирск, 2012. – 24 с.
69. Эзрох Ю.С. Конкурентоспособность коммерческого банка: затратный подход к оценке // Экономическая наука современной России. 2014. № 2 (65). С. 77-91.
70. Эренценова В.А. Анализ внешней среды и ее влияние на выбор стратегии коммерческого банка // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 5-1. С. 238-240.

## ГЛОССАРИЙ

*SWOT-анализ* – это вид анализа, который позволяет при принятии стратегических решений выявить слабые и сильные стороны, систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации.

*Анализ внешней среды* – оценка состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

*Возможности* – благоприятные для организации факторы внешней среды, способствующие усилению ее конкурентной позиции или ослабляющие положение основных конкурентов.

*Диверсификация* – означает проникновение организаций в новые для нее отрасли.

*Дифференциация* – способность организации создавать продукцию, отличающуюся от предложений конкурентов и имеющую более высокую ценность для потребителя.

*Конкурентная борьба* – способы поведения конкурирующих фирм на рынке с целью реализации своих преимуществ.

*Конкурентоспособность* – способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

*Реализация стратегии* – набор управленческих действий, связанных с внедрением стратегии в действие, наблюдением за ходом ее исполнения и достижением поставленных результатов.

*Сила* – это то, что организация делает хорошо, или характеристика, которая укрепляет ее конкурентоспособность.

*Слабость* – это то, чего недостает организации, является ее недостатком или ухудшает ее положение относительно конкурентов.

*Стратегические факторы* – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

*Стратегические цели* – конкретные количественные (реже – качественные, но однозначно интерпретируемые) показатели и сроки их достижения, которые выступают критериями эффективности реализации принятой стратегии.

*Стратегия* – управленческий план действий по достижению целевых установок организации, стратегия представляет собой определенную последовательность шагов и набор управленческих подходов, разрабатываемых администрацией для получения желаемых результатов.

*Угрозы* – неблагоприятные для организации факторы внешней среды, препятствующие усилению ее конкурентной позиции или усиливающие положение основных конкурентов. Рыночные угрозы нередко ухудшают для организации перспективу долгосрочного увеличения прибыли, разрушают существующие конкурентные преимущества, особенно в сочетании со слабыми сторонами организации.

*Факторы внешние* – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации.

*Факторы внутренние* – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации. К ним относят: цели и стратегию развития организации; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

*Функциональные стратегии* – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ»

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	
		регистрационный номер (//порядковый номер)
45296559000	55000731	3354

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС  
(публикуемая форма)  
на 01.01.2016 года

Кредитной организации  
Коммерческий банк Ренессанс Кредит (ООО)  
/ КБ РЕНЕССАНС КРЕДИТ (ООО)  
Почтовый адрес  
115114 г. Москва Кожевническая ул. д.14

Код формы по ОКМД 0409806

Квартальная (Годовая)

тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
11	Денежные средства	13.2, 4.1, 9	7237281	7112329
12	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	13.2, 4.1, 9	8191599	7810513
12.1	Обязательные резервы	13.2, 4.1, 9	610805	735520
13	Средства в кредитных организациях	13.2, 4.1, 9	16584500	3705554
14	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	12, 3.2, 4.2, 4.3, 4.4, 9	6109784	4384024
15	Чистая ссудная задолженность	13.2, 4.5, 4.5.1, 4.5.2, 9	67341818	72174490
16	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	12, 3.2, 4.6, 9	0	32867469
16.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации		0	0
17	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		0	0
18	Требования по текущему налогу на прибыль	9	165	35364
19	Отложенный налоговый актив	13.2, 4.7, 9	5523756	5347858
110	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	4.8, 9	465340	617649
111	Прочие активы	4.9, 9	2413760	2903558
112	Всего активов		113868003	136958808
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
113	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	0	4794310
114	Средства кредитных организаций	4.10, 9	771463	1529792
115	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	4.11, 9	96749595	107979154
115.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей	4.11, 9	76946091	72434318
116	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		0	0
117	Выпущенные долговые обязательства	4.12, 9	18587	5000000
118	Обязательство по текущему налогу на прибыль		0	0
119	Отложенное налоговое обязательство	13.2, 9	1051146	2597107
120	Прочие обязательства	4.13, 9	2955522	2739037
121	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочие возможные потери и операциям с резидентами офшорных зон	13.2, 5.1, 9	49454	35584
122	Всего обязательств		101595767	124674984

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
123	Средства акционеров (участников)	1, 4, 14, 6	501000	501000
124	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
125	Эмиссионный доход		0	0
126	Резервный фонд	16	78050	78050
127	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	13, 2, 4, 6	0	11813
128	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		0	0
129	Нерастпределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	12, 3, 2	11692961	11012090
130	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		225	690871
131	Всего источников собственных средств		12272236	12283824
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
132	Безотзывные обязательства кредитной организации	13, 2, 4, 4	15015474	22287397
133	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		0	0
134	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Председатель Правления Банка

Левченко А.В.

М.П.

Главный бухгалтер

Марьина Л.Б.

15.02.2016



ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

Банковская отчетность			
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)	
145296559000	155000731	3354	

Отчет о финансовых результатах (публикуемая форма)  
за 2015 год

Кредитной организации  
Коммерческий банк Ренессанс Кредит (ООО)  
/ КБ РЕНЕССАНС КРЕДИТ (ООО)

Почтовый адрес  
115114 г. Москва Кожевническая ул. д.14

Код формы по ОКУД 0409807

Квартальная (Годовая)

тис. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:	3.2, 10	21321818	24734250
1.1	от размещения средств в кредитных организациях	3.2	23251	3695
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	3.2	19840931	23759111
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги	3.2	1457636	971444
2	Процентные расходы, всего, в том числе:	3.2, 10	13398536	8875647
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций	3.2	83221	126507
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями	3.2	13126629	7984100
2.3	по выданным долговым обязательствам	3.2	188686	765040
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	3.2, 10	7923282	15858603
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	3.2, 5.1, 10	-15979536	-23351350
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам	3.2, 5.1	-1790653	-2774151
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	3.2, 5.1, 10	-8056254	-7492747
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцененными по справедливой стоимости через прибыль или убыток	3.2	3074953	3255546
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	3.2	-478402	-352
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	5.2	-1357179	-2211269
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	3.2, 5.2, 10	905455	-1403403
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		220	324
12	Комиссионные доходы	3.2	6163480	6557457
13	Комиссионные расходы	3.2	466161	442260
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи		0	0
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		0	0
16	Изменение резерва по прочим потерям	3.2, 5.1	-33591	7169
17	Прочие операционные доходы	5.5	295951	11154379
18	Чистые доходы (расходы)		49472	9424844
19	Операционные расходы	5.4, 5.5, 10	9684840	10718193



ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

120	Прибыль (убыток) до налогообложения			-9635368	-1293349
121	Возмещение (расход) по налогам	15,3		-1057329	-1974220
122	Прибыль (убыток) после налогообложения	12,3,2		-8578039	680871
123	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:			0	0
123.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов			0	0
123.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда			0	0
124	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	13,2		-8578039	680871

Председатель Правления Банка

Левченко А.В.

Главный бухгалтер

Марьина Л.В.

15.02.2016



## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛ. 1

Агрегированный баланс – ООО КБ «РЕНЕССАНС КРЕДИТ» <sup>50</sup> за 2017 год		
<i>(суммы в тысячах рублей)</i>		
Высоколиквидные активы	7 810 764	7 590 065
Доходные активы	108 573 610	108 565 462
Кредиты банкам	6 093 765	4 820 082
Кредиты юридическим лицам	864 003	844 371
<i>резидентам</i>	<i>864 003</i>	<i>844 371</i>
Кредиты физическим лицам	101 615 842	102 901 009
Прочие активы	9 540 309	9 136 109
Средства банков	0	189 909
Прочие средства банков	0	189 909
Текущие средства	6 948 961	5 934 942
юридических лиц	2 996	2 725
физических лиц	6 945 965	5 932 217
Срочные средства	94 980 087	94 834 387
юридических лиц	7 233 433	7 069 074
физических лиц	87 746 654	87 765 313
Выпущенные ценные бумаги	12 952	13 361
Облигации	15 735	15 735
Векселя	-2 783	-2 374
Прочие обязательства	3 667 389	3 573 584
Основной капитал	3 758 275	3 758 275
Прибыль прошлых лет	11 312 089	16 203 422
<i>Нераспределенная прибыль прошлых лет</i>	<i>11 312 089</i>	<i>16 203 422</i>
Прибыль текущего года	5 314 017	845 900
<i>Нераспределенная прибыль текущего года</i>	<i>5 314 017</i>	<i>845 900</i>
Расходы будущих периодов	-69 087	-62 144
<b>ВНЕБАЛАНС</b>	<b>-69 776 639</b>	<b>-71 336 804</b>
Условные обязательства	-14 297 513	-15 056 305
Обеспечение по выданным кредитам	320 837	310 197
Прочие внебалансовые счета	-55 799 963	-56 590 696

<sup>50</sup> <http://kuap.ru/banks/3354/balances/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АО «БАНК РУССКИЙ СТАНДАРТ»

Бюджетная отчетность

Код территории по ОКЕЛТО	Код кредитной организации (форма)			
	по ОКЕЛТО	универсальный идентификационный номер (универсальный номер)	регистрационный номер (лицензионный номер)	ИНН
45263588000	17523370	1027739210630	2289	044503151

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на 1 января 2016 года

Кредитной организации **Акционерное общество "Банк Русский Стандарт" / АО "Банк Русский Стандарт"**  
(полное наименование и сокращенное наименование)

Почтовый адрес: 105187, г. Москва, ул. Теннисная, д. 36

Код формы по ОКУД 0409906  
Квартальная (Годовая)  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
	<b>АКТИВЫ</b>			
1	Денежные средства	5.1.1.	8 651 833	19 253 154
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1.1.	9 269 365	8 249 537
2.1	Обязательные резервы		1 229 316	1 945 790
3	Средства в кредитных организациях	5.1.1.	9 041 034	4 827 115
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.1.2.	108 500	233 499
5	Чистая ссудная задолженность	5.1.3.	148 852 127	212 003 794
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.1.4.	64 963 803	34 329 416
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.1.2.	19 441 404	8 871 999
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.1.4.	206 764 970	127 017 919
8	Требования по текущему налогу на прибыль	5.1.4.	144 925	1 847 696
9	Отложенный налоговый актив	5.1.4.	2 467 359	8 514 491
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.1.7.	4 050 839	5 136 264
11	Прочие активы	5.1.4.	15 789 874	17 542 172
12	Всего активов		470 104 629	438 955 057
	<b>ПАССИВЫ</b>			
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	5.1.4.	118 497 803	84 688 156
14	Средства кредитных организаций	5.1.4.	32 808 690	28 845 315
15	Средства клиентов, не включенные кредитными организациями	5.1.10.	256 577 659	251 252 537
15.1	Вклады физических лиц	5.1.10.	173 100 128	161 609 311
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		40 691	0
17	Выпущенные долговые обязательства	5.1.11.	2 165 728	15 432 282
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль		0	0
19	Отложенное налоговое обязательство	5.1.12.	461 973	9 899 041
20	Прочие обязательства	5.1.12.	10 079 303	9 870 545
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		297 408	320 680
22	Всего обязательств		420 929 255	400 308 556
	<b>ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>			
23	Средства акционеров (участников)	5.1.13.	1 306 333	1 306 333
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
25	Эмиссионный доход		5 384 479	5 384 479
26	Резервный фонд		190 932	190 932
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшения на отложенное налоговое обязательство (увеличения на отложенный налоговый актив)		-4 234 420	-422 218
28	Переоценка основных средств, уменьшения на отложенное налоговое обязательство		803 660	826 538
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		31 270 437	30 224 194
30	Ненепользованная прибыль (убыток) за отчетный период		14 363 953	1 046 243
31	Всего источников собственных средств		49 175 374	38 646 501
	<b>ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		112 348 430	14 136 610
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		3 849 289	20 540 753
34	Условные обязательства неопределенного характера		0	0

Председатель Правления  
АО "Банк Русский Стандарт"

Лепин Дмитрий Олегович

Главный бухгалтер  
АО "Банк Русский Стандарт"  
и.п.

Бушуева Анастасия Валерьевна

4 апреля 2016 года

Код по ОКУД	Справочный признак (Формы)			Код
	по ОКТО	по ОКТОД	по ОКТОС	
440202000	1101010	11010110000	200	20101011

## ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

(публичная форма)

за 2015 год

а Кредитной организации Акционерное общество "Банк Русский Стандарт" / АО "Банк Русский Стандарт"

(полное наименование и сокращенное фирменное наименование)

Почтовый адрес: 105117, г. Москва, ул. Тверская, д. 36

Код формы по ОКУД 0409007  
Квартальная (7 знаков)  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Прочитые доходы, всего, в том числе:		59 417 180	70 999 489
1.1	От размещения средств в кредитных организациях		713 762	511 424
1.2	От оценок, предоставленных клиентам, не являющихся кредитными организациями		53 635 411	76 313 077
1.3	От оказания услуг по финансовой помощи (лизингу)		0	0
1.4	От операций с ценными бумагами		5 048 007	3 174 988
2	Прочитые расходы, всего, в том числе:		38 102 053	26 903 056
2.1	По привлеченным средствам кредитных организаций		8 288 971	5 570 174
2.2	По привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		29 214 199	19 752 875
2.3	По выпущенным долговым обязательствам		478 883	1 580 007
3	Чистый прочитанный доход (отрицательная прочитанная маржа)		21 315 127	53 096 433
4	Изменение размера на волеизъявление по операциям по оценок, оценкам и поручительствам, кредитам, депозитам на корреспондентских счетах, а также наисчисленным прочитанным доходам, всего, в том числе:		-24 622 698	-2 907 356
4.1	Изменение размера на волеизъявление по наисчисленным прочитанным доходам		-5 639 105	-1 083 955
5	Чистый прочитанный доход (отрицательная прочитанная маржа) после создания резерва на волеизъявление по операциям по оценок, оценкам и поручительствам, кредитам, депозитам на корреспондентских счетах, а также наисчисленным прочитанным доходам, всего, в том числе:		-3 307 571	50 189 267
6	Чистый доход от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		4 082 201	643 467
7	Чистый доход от операций с ценными бумагами, оцениваемыми в валюте для продажи		7 543 408	8 610 900
8	Чистый доход от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
9	Чистый доход от операций с иностранной валютой		-1 232 808	-7 240 772
10	Чистый доход от операций с иностранной валютой		3 374 230	3 957 534
11	Доходы от участия в капиталах других юридических лиц		4 632	486 825
12	Совокупные доходы		15 997 434	22 933 963
13	Совокупные расходы		8 095 294	8 137 197
14	Изменение размера на волеизъявление по ценным бумагам, оцениваемым в валюте для продажи		-532 635	-36 258
15	Изменение размера на волеизъявление по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		-623 542	-25 341
16	Изменение размера по прочим потерям		-1 180 659	-670 914
17	Прочие операционные доходы		44 599 858	3 719 263
18	Чистый доход (расходы)		60 618 234	74 450 785
19	Операционные расходы		48 763 493	70 854 531
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		11 854 741	3 596 254
21	Повышения (расходы) по налогам		-2 509 222	2 550 011
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		14 363 953	1 046 243
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		0	0
23.1	Распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		0	0
23.2	Отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Наисчисленная прибыль (убыток) за отчетный период		14 363 953	1 046 243

Председатель Правления  
АО "Банк Русский Стандарт"

Левина Диана Олеговна

Главный бухгалтер  
АО "Банк Русский Стандарт"  
и.п.

Кузнецова Анастасия Валерьевна

4 апреля 2016 года

<b>Агрегированный баланс – АО «БАНК РУССКИЙ СТАНДАРТ»<sup>51</sup> за 2017 год</b>		
<i>(суммы в тысячах рублей)</i>		
Высоколиквидные активы	21 602 437	22 845 667
Доходные активы	245 634 037	253 035 264
Кредиты банкам	9 571 389	2 363 267
Ценные бумаги	149 009 237	157 772 812
<i>Облигации</i>	<i>142 733 347</i>	<i>151 496 922</i>
<i>Акции</i>	<i>6 275 890</i>	<i>6 275 890</i>
Кредиты юридическим лицам	15 699 150	21 113 559
<i>резидентам</i>	<i>13 269 836</i>	<i>12 482 019</i>
<i>нерезидентам</i>	<i>4 263 501</i>	<i>10 469 986</i>
<i>просроченные</i>	<i>1 861</i>	<i>1 861</i>
<i>резервы на возможные потери</i>	<i>-1 836 048</i>	<i>-1 840 307</i>
Кредиты ИП	1 108	1 108
Кредиты физическим лицам	71 353 153	71 784 518
Прочие активы	72 355 560	68 905 985
Средства банков	64 412 974	75 999 368
ЛОРО-счета	16 023	38 627
Привлеченные МБК	64 396 945	75 960 741
<i>Резиденты</i>	<i>64 396 260</i>	<i>75 960 056</i>
<i>Нерезиденты</i>	<i>685</i>	<i>685</i>
Прочие средства банков	6	0
Текущие средства	18 682 475	20 084 968
юридических лиц	1 283 579	1 301 355
физических лиц	17 398 896	18 783 613
Срочные средства	190 890 710	184 751 385
юридических лиц	43 168 364	40 343 988
физических лиц	147 722 346	144 407 397
Прочие обязательства	17 045 369	15 037 356
Основной капитал	7 622 620	7 617 136
Прибыль прошлых лет	36 841 507	36 947 547
<i>Нераспределенная прибыль прошлых лет</i>	<i>36 841 507</i>	<i>36 947 547</i>
Прибыль текущего года	4 246 347	4 462 473
<i>Нераспределенная прибыль текущего года</i>	<i>4 246 347</i>	<i>4 462 473</i>
Расходы будущих периодов	-149 968	-113 317
<b>ВНЕБАЛАНС</b>	<b>-42 021 830</b>	<b>-49 502 401</b>
Кредитные лимиты, доступные банку	774 764	0
Условные обязательства	-17 166 516	-17 852 422
Обеспечение по выданным кредитам	5 086 439	5 273 848
Картотека (неисполненные платежи)	18 429	18 736
Прочие внебалансовые счета	-30 734 946	-36 942 563

<sup>51</sup> <http://kuap.ru/banks/2289/balances/>

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

Код территории по ОКATO	Банковская отчетность	
	Код кредитной организации (фирмала)	регистрационный номер (порядковый номер)
45286590000	по ОКПО 32020814	2275

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на 01 января 2016 года

Кредитной организации Публичное акционерное общество «БАНК УРАЛСИБ» (ПАО «БАНК УРАЛСИБ»)  
Почтовый адрес 119048, г. Москва, ул. Ефремова, д. 8

Код формы по ОКУД 0409606  
Квартальная (Годовая)  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1	Денежные средства	5.1	19 689 570	32 220 085
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1	12 567 139	19 568 292
2.1	Обязательные резервы	5.1	1 658 440	2 895 715
3	Средства в кредитных организациях	5.1	2 760 577	20 845 450
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	0	1 086
5	Чистая ссудная задолженность	5.3	190 150 150	225 858 753
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4, 5.5, 5.6	51 420 506	61 439 888
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5	28 182 718	37 308 281
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	5.7	60 477 354	0
8	Требование по текущему налогу на прибыль		536 642	1 223 147
9	Отложенный налоговый актив	6.3	10 642 545	3 512 486
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.8	14 543 901	15 104 175
11	Прочие активы	5.9	6 582 557	5 699 849
12	<b>ВСЕГО АКТИВОВ</b>		<b>369 370 941</b>	<b>385 473 171</b>
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	5.10	0	12 500 000
14	Средства кредитных организаций	5.11	10 561 426	28 885 406
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.12	321 182 566	287 821 665
15.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	5.12	165 327 496	175 387 581
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2	2 823	599 619
17	Выпущенные долговые обязательства	5.13	646 953	10 005 687
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль		63 943	21 454
19	Отложенное налоговое обязательство	6.3	842 627	427 552
20	Прочие обязательства	5.14	2 489 668	1 937 677
21	Резервы на возможные потери по основным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		407 577	457 807
22	<b>ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ</b>		<b>336 197 583</b>	<b>342 656 867</b>
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)	5.15	29 823 972	29 823 972
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		0	0
25	Эмиссионный доход	5.15	0	823 268
26	Резервный фонд	5.15	0	2 085 996
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-161 378	-2 036 039
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		3 531 886	3 746 248
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	5.15	1 246	8 223 514
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	5.15	-22 368	149 345
31	<b>ВСЕГО ИСТОЧНИКОВ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>		<b>33 173 358</b>	<b>42 816 304</b>
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		68 828 877	114 316 332
33	Финансовые обязательства кредитной организацией гарантии и поручительства		18 057 124	37 573 197
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0



С.Б. Бастрыкина

Р.С. Конев

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 3

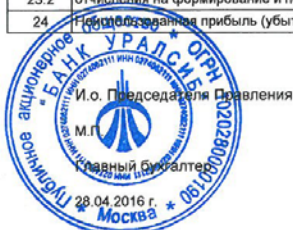
Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45286590000	32020814	2275

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
(публикуемая форма)  
за 2015 год

Кредитной организации Публичное акционерное общество "БАНК УРАЛСИБ" (ПАО "БАНК УРАЛСИБ")  
Почтовый адрес 119048, г. Москва, ул. Ефремова, д. 8

Код формы по ОКУД 0409807  
Квартальная (Годовая)  
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		36 949 166	36 921 494
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		1 574 037	888 347
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		32 226 700	33 924 893
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		3 148 429	2 108 254
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		24 434 108	16 521 862
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		1 749 911	2 214 754
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		22 285 422	13 527 418
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		398 775	779 690
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		12 515 058	20 399 632
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	6.1	-8 201 080	-1 331 879
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам	6.1	-32 253	-279 102
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		4 313 978	19 067 753
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		1 255 215	2 486 748
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		-18 575	483 222
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	6.2	-799 079	15 019 334
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.2	-662 143	-18 065 525
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		148 007	1 606
12	Комиссионные доходы		11 431 866	12 992 434
13	Комиссионные расходы		4 231 712	5 162 144
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	6.1	-43 824 220	490 933
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	6.1	0	0
16	Изменение резерва по прочим потерям	6.1	-7 383 554	-302 448
17	Прочие операционные доходы	6.4	70 554 135	6 255 711
18	Чистые доходы (расходы)		30 783 918	33 267 624
19	Операционные расходы	6.5, 6.6	36 550 006	35 238 179
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		-5 766 088	-1 970 555
21	Возмещение (расход) по налогам	6.3	-5 743 720	-2 119 900
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		-22 368	149 345
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		0	0
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		0	0
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Чистая прибыль (убыток) за отчетный период		-22 368	149 345



С.Б. Бастрыкина

Р.С. Конев

Агрегированный баланс – ПАО «БАНК УРАЛСИБ» <sup>52</sup> за 2017 год		
<i>(суммы в тысячах рублей)</i>		
Высоколиквидные активы	33 383 965	32 719 274
Доходные активы	408 124 229	443 661 835
Кредиты банкам	17 241 122	20 737 151
Ценные бумаги	193 736 467	229 799 128
<i>Облигации</i>	<i>170 731 107</i>	<i>207 062 616</i>
<i>Векселя</i>	<i>333 470</i>	<i>445 059</i>
<i>Акции</i>	<i>2 661 926</i>	<i>2 281 489</i>
<i>Паи инвестиционных фондов</i>	<i>20 009 964</i>	<i>20 009 964</i>
Кредиты юридическим лицам	102 266 691	93 314 905
<i>резидентам</i>	<i>101 582 755</i>	<i>92 958 859</i>
<i>нерезидентам</i>	<i>5 618 276</i>	<i>4 589 317</i>
<i>государственным компаниям</i>	<i>375 671</i>	<i>554 713</i>
<i>просроченные</i>	<i>17 406 930</i>	<i>16 197 192</i>
<i>резервы на возможные потери</i>	<i>-22 716 941</i>	<i>-20 985 176</i>
Кредиты ИП	3 452 435	3 584 339
Кредиты физическим лицам	91 427 514	96 226 312
Прочие активы	49 478 535	45 375 625
Средства банков	85 479 928	103 106 550
ЛОРО-счета	1 629 081	2 781 842
Привлеченные МБК	83 012 012	100 317 597
<i>Резиденты</i>	<i>82 953 034</i>	<i>100 273 936</i>
<i>Нерезиденты</i>	<i>58 978</i>	<i>43 661</i>
Прочие средства банков	838 835	7 111
Текущие средства	108 959 455	108 452 206
юридических лиц	65 274 742	56 147 082
физических лиц	43 684 322	52 301 081
брокерские счета	391	4 043
Срочные средства	234 862 447	244 541 238
юридических лиц	114 060 130	131 709 510
физических лиц	120 802 317	112 831 728
Выпущенные ценные бумаги	382 218	812 206
Векселя	382 216	812 204
Депозитные и сбер. сертификаты	2	2
Прочие обязательства	4 446 790	8 770 878
Основной капитал	42 602 058	42 568 622
Прибыль прошлых лет	4 643 860	4 654 504
<i>Нераспределенная прибыль прошлых лет</i>	<i>4 643 860</i>	<i>4 654 504</i>
Прибыль текущего года	9 640 236	8 871 787
<i>Нераспределенная прибыль текущего года</i>	<i>9 640 236</i>	<i>8 871 787</i>
Расходы будущих периодов	-30 263	-21 257
Условные обязательства	-104 210 319	-121 903 594
Обеспечение по выданным кредитам	250 405 412	260 024 758
Картотека (неисполненные платежи)	111 496 484	105 924 315
Прочие внебалансовые счета	13 452 945	2 564 140

<sup>52</sup> <http://kuap.ru/banks/2275/balances/>



ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «МТС-БАНК»

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45296559000	17516067	2268

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**  
(публикуемая форма)  
на 1 января 2016 года

Кредитной организации Публичное акционерное общество «МТС-Банк» (ПАО «МТС-Банк»)   
Почтовый адрес: 115432, г. Москва, проспект Андропова, д.18, корп.1

Код формы по ОКУД 0409806  
Годовая  
тыс. руб

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на соответствующую отчетную дату прошлого года
1	2	3	4	5
<b>I. АКТИВЫ</b>				
1.	Денежные средства	5.1	6 090 666	8 820 631
2.	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	5.1	11 102 053	4 519 525
2.1.	Обязательные резервы	5.1	656 699	1 408 407
3.	Средства в кредитных организациях	5.1	8 290 541	7 793 836
4.	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2, 8	13 027 154	386 147
5.	Чистая ссудная задолженность	5.3, 6.1, 6.2, 9.1	78 527 241	105 454 069
6.	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	5.4, 8	15 443 169	29 449 099
6.1.	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	5.5	2 928 360	2 928 419
7.	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		-	-
8.	Требование по текущему налогу на прибыль		-	-
9.	Отложенный налоговый актив	6.4	3 156 698	3 156 698
10.	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	5.6	2 744 102	2 585 711
11.	Прочие активы	5.7	4 432 259	4 283 514
12.	<b>Всего активов</b>		<b>142 813 883</b>	<b>166 449 230</b>
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
13.	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	5.8	2 179 677	11 961 941
14.	Средства кредитных организаций	5.9	429 916	5 652 879
15.	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	5.10	120 483 157	123 151 922
15.1.	Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	5.10	86 378 913	67 775 747
16.	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5.2, 5.11, 8	1 794 188	1 284 018
17.	Выпущенные долговые обязательства	5.12	691 386	465 129
18.	Обязательство по текущему налогу на прибыль		5 605	53 120
19.	Отложенное налоговое обязательство	6.4	54 952	36 158
20.	Прочие обязательства	5.13	2 729 630	2 250 907
21.	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	5.14	855 862	292 306
22.	<b>Всего обязательств</b>		<b>129 224 373</b>	<b>145 148 380</b>
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23.	Средства акционеров (участников)		3 610 238	3 610 238
24.	Собственные акции (доли) выкупленные у акционеров (участников)		-	-
25.	Эмиссионный доход		17 725 017	24 847 039
26.	Резервный фонд		-	284 524
27.	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		94 905	-
28.	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		-53 264	-34 403
29.	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		173	13 923
30.	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		-7 787 559	-7 420 471
31.	<b>Всего источников собственных средств</b>		<b>13 589 510</b>	<b>21 300 850</b>
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32.	Безотзывные обязательства кредитной организации		26 520 985	27 620 857
33.	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		6 504 355	13 024 937
34.	Условные обязательства некредитного характера		28 079	698 840

Председатель Правления

Главный бухгалтер  
М.П.  
Исполнитель Берсенева Н.В.  
Телефон 8(495)921-28-06  
28 апреля 2016 года



И.В.Филатов

А.В.Елтышев

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45296559000	17516067	2268

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)  
за 2015 год

Кредитной организации  
Почтовый адрес:

Публичное акционерное общество «МТС-Банк» (ПАО «МТС-Банк»)  
115432, г. Москва, проспект Андропова, д.18, корп.1

Код формы по ОКУД 0409807  
Годовая  
тыс. руб

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентные доходы, всего, в том числе:		17 021 657	23 781 936
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		758 699	865 072
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		14 339 793	20 989 228
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		-	-
1.4	от вложений в ценные бумаги		1 923 165	1 927 636
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		9 209 375	9 532 473
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		462 541	901 601
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		8 730 741	8 455 681
2.3	по выданным долговым обязательствам		16 093	175 191
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		7 812 282	14 249 463
4	Изменение резерва на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам, всего, в том числе:	6.1, 6.2	-9 526 736	-16 177 973
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-1 424 217	-1 461 363
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		-1 714 454	-1 928 510
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-775 089	-1 665 200
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		-118 889	-277 833
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		-	-
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	6.3	656 880	-297 588
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	6.3	864 766	982 362
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		17 547	7 911
12	Комиссионные доходы		3 414 643	4 318 425
13	Комиссионные расходы		1 605 081	2 181 931
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	6.1	-583 526	-357 451
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		-	-
16	Изменение резерва по прочим потерям	6.1	-834 212	-575 584
17	Прочие операционные доходы		489 853	5 961 042
18	Чистые доходы (расходы)		-187 562	3 995 643
19	Операционные расходы		7 521 412	14 443 334
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		-7 708 974	-10 457 691
21	Возмещение (расход) по налогам	6.4	78 585	-3 037 220
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		-7 787 559	-7 420 471
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		-	-
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		-	-
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		-	-
24	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		-7 787 559	-7 420 471

Председатель Правления

Главный бухгалтер  
М.П.

Исполнитель Берсенева Н.В.  
Телефон 8(495)921-28-06

28 апреля 2016 года



*И.В. Филатов*  
*А.В. Елтышев*

И.В.Филатов

А.В.Елтышев

Агрегированный баланс – ПАО «МТС-БАНК» <sup>53</sup> за 2017 год		
<i>(суммы в тысячах рублей)</i>		
Высоколиквидные активы	11 177 860	10 584 798
Доходные активы	110 607 372	121 062 568
Кредиты банкам	3 030 332	8 029 411
Ценные бумаги	54 663 332	58 725 331
<i>Облигации</i>	<i>41 059 431</i>	<i>44 011 986</i>
<i>Акции</i>	<i>8 662 147</i>	<i>8 654 594</i>
<i>Паи инвестиционных фондов</i>	<i>4 941 754</i>	<i>6 058 751</i>
Кредиты юридическим лицам	22 609 256	23 040 201
<i>резидентам</i>	<i>23 320 908</i>	<i>23 717 211</i>
<i>нерезидентам</i>	<i>1 189 568</i>	<i>1 176 237</i>
<i>просроченные</i>	<i>12 892 171</i>	<i>12 824 080</i>
<i>резервы на возможные потери</i>	<i>-14 793 391</i>	<i>-14 677 327</i>
Кредиты ИП	379 883	426 794
Кредиты физическим лицам	29 924 569	30 840 831
Прочие активы	6 894 461	7 009 583
Средства банков	326 697	1 341 897
ЛОРО-счета	281 428	1 222 966
Привлеченные МБК	44 000	27 000
<i>Нерезиденты</i>	<i>44 000</i>	<i>27 000</i>
Прочие средства банков	1 269	91 931
Текущие средства	39 802 215	44 677 675
юридических лиц	28 250 647	32 335 449
физических лиц	10 929 875	12 174 407
брокерские счета	621 693	167 819
Срочные средства	65 865 313	69 803 592
юридических лиц	6 572 759	10 948 749
физических лиц	59 292 554	58 854 843
Выпущенные ценные бумаги	211 894	171 876
Векселя	211 894	171 876
Прочие обязательства	1 996 787	1 892 506
Основной капитал	17 501 509	17 497 766
Прибыль прошлых лет	4 382	4 382
<i>Нераспределенная прибыль прошлых лет</i>	<i>4 382</i>	<i>4 382</i>
Прибыль текущего года	3 036 951	3 317 578
<i>Нераспределенная прибыль текущего года</i>	<i>3 036 951</i>	<i>3 317 578</i>
Расходы будущих периодов	-66 055	-50 323
Кредитные лимиты, доступные банку	10 000 000	10 000 000
Условные обязательства	-16 172 524	-23 555 956
Обеспечение по выданным кредитам	50 231 643	50 552 893
Картотека (неисполненные платежи)	4 867 914	5 054 642
Прочие внебалансовые счета	-17 138 189	-13 650 832

<sup>53</sup> <http://kuap.ru/banks/2268/balances/>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в одном экземпляре.

Библиография: 70 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

01.05.2018

дата

\_\_\_\_\_

(подпись студента)

В.В. Спичкова

(ФИО)