



## АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Храмцовой Алены Юрьевны \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Развитие конкурентных преимуществ коммерческого банка (на примере акционерного общества «Русский стандарт», г. Пенза)

Данная работа посвящена проблеме развития конкурентных преимуществ организации.

В первой главе представлены теоретические подходы к формированию конкурентных преимуществ организации, рассмотрены источники и виды конкурентных преимуществ организации, функциональные стратегии как фактор формирования конкурентных преимуществ организации и методические подходы к оценке конкурентоспособности и выявлению конкурентных преимуществ организации.

Во второй главе представлены результаты анализа особенностей развития конкурентных преимуществ коммерческого банка АО «Русский стандарт».

Третий раздел раскрывает модель формирования конкурентного преимущества организации АО «Русский стандарт», представлены основные мероприятия по развитию конкурентных преимуществ в АО «Русский стандарт», дана экономическая оценка предложенных мероприятий.

В заключении представлены выводы и рекомендации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ .....	9
1.1. Источники и виды конкурентных преимуществ организации.....	9
1.2. Реализация функциональных стратегий как фактор формирования конкурентных преимуществ организации.....	21
1.3. Методические подходы к оценке конкурентоспособности и выявлению конкурентных преимуществ организации.....	28
2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА АО «РУССКИЙ СТАНДАРТ».....	34
2.1. Анализ внешней среды коммерческого банка АО «Русский стандарт» .	34
2.2. Анализ внутренней среды коммерческого банка АО «Русский стандарт» .....	40
2.3. Анализ конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ коммерческого банка .....	47
3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА АО «РУССКИЙ СТАНДАРТ».....	54
3.1. Модель формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка .....	54
3.2. Мероприятия по развитию конкурентных преимуществ АО «Русский стандарт» .....	58
3.3. Оценка эффективности реализации мероприятий по развитию конкурентных преимуществ банка.....	62
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70
ГЛОССАРИЙ.....	76

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ АО «БАНК РУССКИЙ СТАНДАРТ» .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «БАНК УРАЛСИБ» .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «СОВКОМБАНК» .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «МТС-БАНК» .....	84

## 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.

В связи постоянными изменениями рынка для устойчивого развития организациям необходимо поддерживать свои конкурентные преимущества, а также располагать продуманными функциональными стратегиями, увязанными с деловой стратегией компании.

Функциональная стратегия нацелена на деятельность той или иной функциональной службы (или отдела) в рамках общей стратегии организации.

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни (маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, персонал, электронная обработка данных и др.) способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения на должности исполнителей, которые также требуют знаний в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает активное поведение менеджеров в рамках заданной функции. Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности.

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: Веснин В.Р.<sup>1</sup>, Виханский О.С.<sup>2</sup>, Наумов, Волкогонова О.Д., Зайцев Л.Г.,

---

<sup>1</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2010. - 543 с.

<sup>2</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Гардарики, 2010. - 453 с.

Соколова М.И.<sup>3</sup>, Зуб А.Т.<sup>4</sup>, Генкин Б.М.<sup>5</sup>, Маркова В.Д., Кузнецова С.А.<sup>6</sup>, Петров А.Н.<sup>7</sup>, Ларионов И.К.<sup>8</sup>, Фомичев А.Н.<sup>9</sup>, Хлыстова О., Неяскина Е.<sup>10</sup>. Среди зарубежных ученых этими проблемами занимались: Аакер Д.<sup>11</sup>, Грант Р.<sup>12</sup> Маслоу А.<sup>13</sup>, Мескон М., Портер М.<sup>14</sup> и др.

Проблемы формирования и развития конкурентных преимуществ коммерческих банков рассмотрены такими учеными, как Ветошко Г.В., Кузнецова К.С.<sup>15</sup>, Зилалиева З.Х.<sup>16</sup>, Латыпова Р.З.<sup>17</sup>, Пашков Р.В., Юденков Ю.Н.<sup>18</sup> и др.

Целью исследования является развитие конкурентных преимуществ организации за счет разработки и реализации функциональных стратегий АО «Русский стандарт».

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- выявлены источники и виды конкурентных преимуществ организации;
- изучен процесс реализации функциональных стратегий как фактор формирования конкурентных преимуществ организации;
- разработаны методические подходы к оценке конкурентоспособности и выявлению конкурентных преимуществ организации;

---

<sup>3</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

<sup>4</sup> Волгонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013.

<sup>5</sup> Экономика и социология труда. Генкин Б.М. 7-е изд., доп. - М.: Норма, 2012.

<sup>6</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

<sup>7</sup> Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2013.

<sup>8</sup> Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 с.

<sup>9</sup> Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

<sup>10</sup> Хлыстова О., Неяскина Е. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №5.

<sup>11</sup> Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. - СПб.: Питер, 2010. - 544с.

<sup>12</sup> Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.

<sup>13</sup> Мотивация и личность / А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухиной. - 3-е изд. - СПб.: Питер и др., 2013. - 351 с.

<sup>14</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.

<sup>15</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>16</sup> Зилалиева З.Х. Факторы, влияющие на конкурентоспособность коммерческих банков // Вестник КГУСТА. 2015. № 4 (40). С. 138-141.

<sup>17</sup> Латыпова Р.З. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков // Инновационная наука. 2017. Т. 1. № 3. С. 179-181.

<sup>18</sup> Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Стратегия развития банка: монография. – М.: Русайнс, 2016. – 226 с.

- проведен анализ внешней среды АО «Русский стандарт»;
- дана оценка конкурентоспособности коммерческих банков;
- выявлены конкурентные преимущества АО «Русский стандарт»;
- разработана модель формирования конкурентных преимуществ организации;
- предложены функциональные стратегии развития конкурентных преимуществ организации;
- дана оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Объект исследования – АО «Банк Русский Стандарт», крупный московский узкоспециализированный розничный банк, основное направление деятельности которого потребительское кредитование. В основном, в ресурсной базе Банка лежат вклады частных лиц.

Предмет исследования – конкурентные преимущества организации АО «Русский стандарт».

Практическая значимость результатов работы темы состоит в том, что применение разработанных функциональных стратегий и рекомендаций позволит развивать конкурентные преимущества АО «Русский стандарт» с целью повышения его конкурентоспособности.



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

## 1.1. Источники и виды 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>19</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.

Требования к созданию преимущества товара.

---

<sup>19</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблицер», 2011. — 454 с.

Чтобы конкурентное преимущество было долгосрочным и сильным, оно должно соответствовать 4 критериям<sup>20</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.<sup>21</sup>

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.

---

<sup>20</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.

<sup>21</sup> Основы менеджмента. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. М.: Дело, 2004. — 704 с.

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации<sup>22</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, ориентирував ее на эффективное и законопослушное веление 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

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>22</sup> Теория управления конкурентными преимуществами объектов, Фатхутдинов Р.А., — М., 2013.

Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества  
организации<sup>23</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.
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

<sup>23</sup> Теория управления конкурентными преимуществами объектов, Фатхутдинов Р.А., — М., 2013.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
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

Продолжение таблицы 1.2

1	2
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
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

1	2
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.

Существует достаточно четкая классификация конкурентных преимуществ компании. Основа этой классификации — теория конкурентных

преимуществ Майкла Портера.<sup>24</sup> Портер выделял три основных источника для формирования конкурентного преимущества организации:

- 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>25</sup>. При внедрении стратегии дифференциации конкурентным преимуществом становится лучшее удовлетворение 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.

---

<sup>24</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.

<sup>25</sup> Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 288 с.



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>26</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 квалифицированный 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 обслуживания;
- 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 АО «Русский стандарт» следует отдельно сказать о конкурентных преимуществах организаций банковской сферы. 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.

---

<sup>26</sup> Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

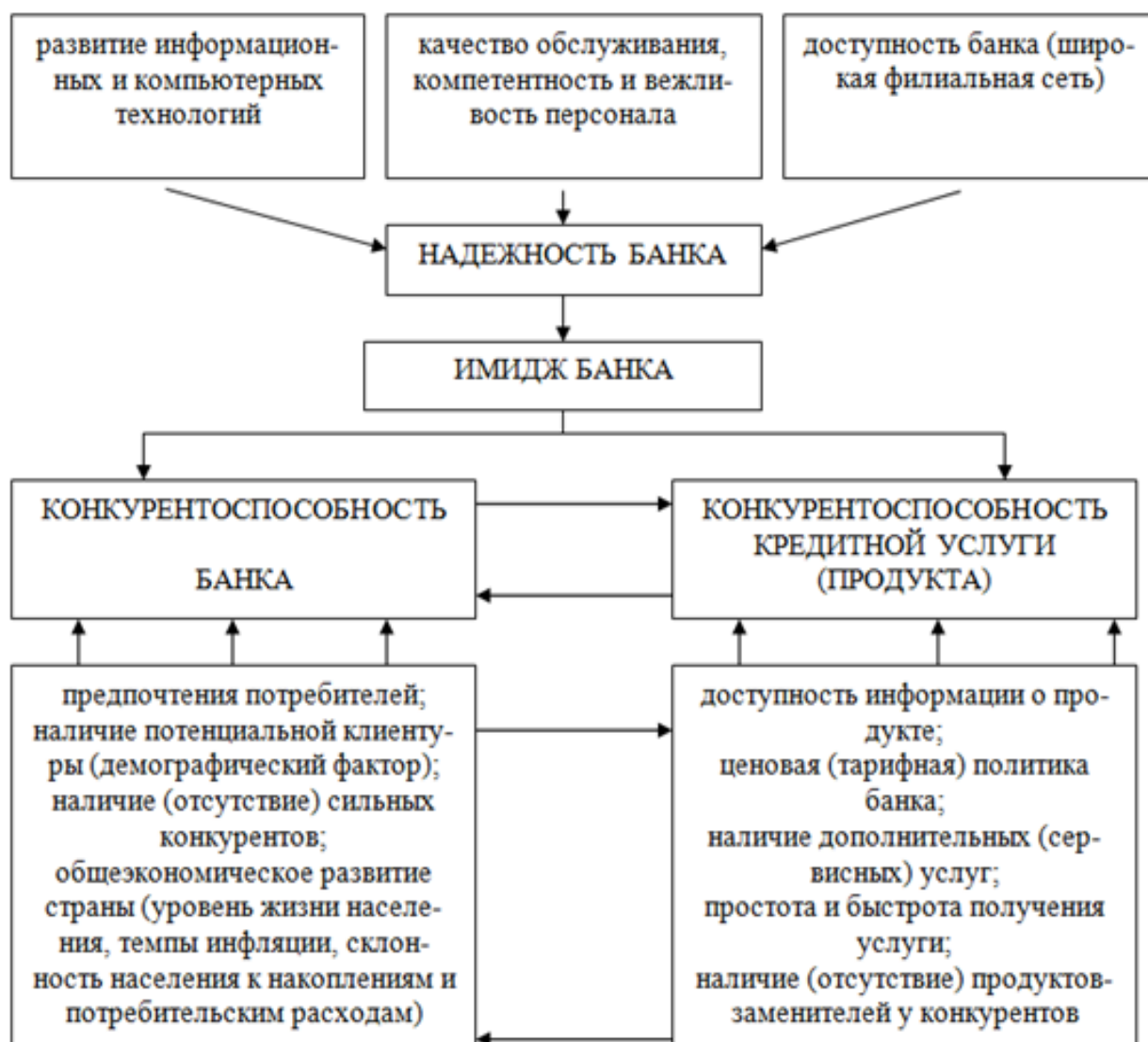


Рис. 1.1. Взаимосвязь конкурентоспособности банка и его банковских услуг

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.

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.

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>27</sup>. В своей статье они приводят примеры наиболее значимых конкурентных преимуществ иностранных банков перед отечественными<sup>28</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;

---

<sup>27</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>28</sup> Рыбин Е. В. Пути повышения конкурентоспособности российских банков. М.: Финансы и статистика, 2008. 206 с.

- нехватка дешевых и долгосрочных пассивов;
- проблема с ликвидностью активов у большинства банков, не входящих в первую федеральную или московскую сотню;
- 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 ряд других

В целях повышения конкурентоспособности российских банков на международном рынке предлагается<sup>29, 30</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;
- совершенствование институтов, механизмов и инструментов регулирования международной банковской деятельности;
- усиление защиты интересов международных вкладчиков;

---

<sup>29</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>30</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.

– 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.

## **1.2. Реализация функциональных стратегий как фактор формирования конкурентных преимуществ организации**

Разработка стратегий компаний является одним из важнейших условий их эффективного развития. Но часто менеджеры ограничивают разработку стратегий представлением их в самом общем виде, без учета их конкретных видов. В результате стратегическое планирование обедняется, связать различные стратегии воедино не удается, нарушаются принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении, а сами стратегии становятся нежизнеспособными, носящими общий, мало связанный с реальными условиями управления характер. Стратегии являются основными продуктами процесса стратегического менеджмента, но если продукт стратегического управления носит размытый, фрагментарный характер, вместо ясной и четкой стратегии, то такая стратегия не может дать никаких результатов, а только ухудшит позицию компании на рынке.

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. С

учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы (рис. 1.2).<sup>31</sup>

1. Главная стратегия (стратегия компании в целом).
2. Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица).
3. Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.
4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

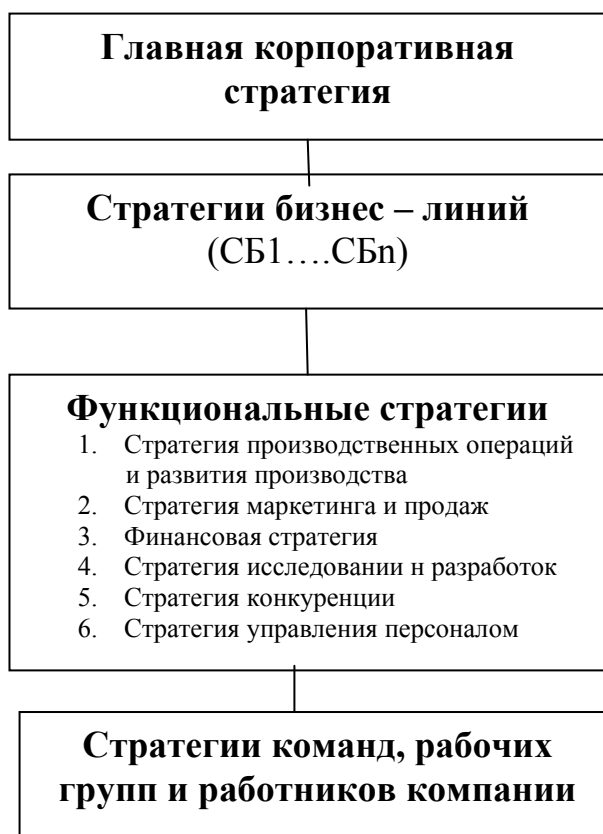


Рис. 1.2. Классификация стратегий по уровням компании

Главная стратегия, корпоративная. Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является

<sup>31</sup> Теория управления конкурентными преимуществами объектов, Фатхутдинов Р.А., — М., 2013.

обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

Главная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия — это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес-единиц компании общий результат превышает сумму простых эффектов от их деятельности. Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть, в результате резко увеличиваются объемы ее продаж, нескольких бизнес-единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей дистрибьюторской сети и бизнес-единиц, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому главная стратегия — это не сумма стратегий ее подразделений, как это пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности.

Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-

единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования и разработки.<sup>32</sup>

Бизнес-единицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства. В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами СБЕ. В целом СБЕ — это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения. СБЕ не могут самостоятельно:

- изменять вид деятельности, профиль производства,
- продавать оборудование и технологии,
- брать кредиты более установленных в компании ограничений (например, объемом более 10% суммарной стоимости активов СБЕ),
- увольнять руководителя СБЕ и ключевых менеджеров.

Стратегию развития каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

Функциональные стратегии. Назначение этих стратегий — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. Но в этом случае цели и задачи, поставленные в них «повисают в воздухе», так как возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по

---

<sup>32</sup> Теория управления конкурентными преимуществами объектов, Фатхутдинов Р.А., — М., 2013.



общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратеги. Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений.

Классификация стратегий по функциональным видам деятельности фирмы наглядно представлена на рис. 1.3.<sup>33</sup>

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия инноваций;
- стратегия производства;
- стратегия организационных изменений и др.

Набор функциональных стратегий на том или ином конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

---

<sup>33</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2010. - 543 с.



Рис. 1.3. Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации

Продуктовая стратегия (товарно-рыночная, производственная) — определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.

Стратегия выбора и развития технологий определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых

материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

Инновационная стратегия — определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.

Логистическая стратегия — определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутризаводских перевозок.

Маркетинговая стратегия — определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

Стратегия продаж — тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений компании, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.

Стратегия исследований и разработок — определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

Финансовая стратегия — определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия — определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между

подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности — определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR — Public Relations) — эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

Данные стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее конкурентных преимуществ, обеспечивающих рыночный успех.

### **1.3. Методические подходы к оценке конкурентоспособности и выявлению конкурентных преимуществ организации**

Цель исследования — оценка конкурентоспособности и выявление конкурентных преимуществ коммерческого банка АО «Русский стандарт».

Объект исследования - Банк «Русский Стандарт» — ЗАО «Банк Русский Стандарт», крупный московский узкоспециализированный розничный банк, контролируемый создателем одноименного водочного бренда Рустамом Тарико. Банк «Русский Стандарт», наравне со Сбербанком России, являются безусловными лидерами на рынке кредитных карт. В основном, в ресурсной базе Банка лежат вклады частных лиц.

Предметом исследования являются конкурентные преимущества организации АО «Русский стандарт».

При проведении исследования для получения данных применялся анкетный опрос. 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. Прежде чем теория может стать основой для принятия решений, необходимо собрать данные, касающиеся проблемы.

– Анализ и синтез – это мысленное разложение изучаемого явления на составные части и исследование каждой из этих частей отдельно.

На 2 этапе использованы:

- SWOT – анализ, который предполагает изучение стратегического потенциала предприятия с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности предприятия<sup>34</sup>

Сильные стороны организации – это виды деятельности, в которых организация превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности.

---

<sup>34</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2013.

Слабые стороны компании – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное состояние.

К внутренней среде организации 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 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	2	3	4
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 ( $Kи$ )	Отношение фонда обязательных резервов ( $Фор$ ) к собственному капиталу ( $C_k$ ) банка	$Kи=Фор/C_k$
5	Коэффициент эффективности использования клиентских денежных средств ( $Kэикдс$ )	Отношение ликвидных активов ( $Ал$ ) к обязательствам ( $O$ ) банка	$Kэикдс=Ал/O$
6	Коэффициент ликвидности ( $Kл$ )	Отношение ликвидных активов ( $Ал$ ) к активам ( $A$ ) банка	$Kл=Ал/A$
7	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов ( $Kэипр$ )	Отношение прибыли до налогообложения ( $Пд$ ) к обязательствам ( $O$ ) банка	$Kэипр=Пд/O$

1	2	3	4
8	Коэффициент эффективности операций ( $K_{30}$ )	Отношение прибыли до налогообложения ( $\Pi_d$ ) к активам ( $A$ ) банка	$K_{30} = \Pi_d / A$
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 ( $K_3$ )	Отношение прибыли после налогообложения ( $\Pi_n$ ) к уставному капиталу ( $Y_k$ )	$K_3 = \Pi_n / Y_k$

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 изучены источники и виды конкурентных преимуществ организации, которые характеризуются 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 SWOT – анализ, позволяют проанализировать поставленную проблему с разных сторон и сделать соответствующие выводы.

## **2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА АО «РУССКИЙ СТАНДАРТ»**

### **2.1. Анализ внешней среды коммерческого банка АО «Русский стандарт»**

Современные исследователи<sup>35</sup> выделяют 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>36</sup>.

2) Ослабление рубля по отношению к евро и доллару с начала осени 2014 по конец апреля 2016<sup>37</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>35</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>36</sup> Глазьев С.Ю. Санкции США и политика банка России: двойной удар по национальной экономике // Финансовый бизнес. - 2014. - №5(172). - С. 3 - 12.

<sup>37</sup> [http:// excur.ru](http://excur.ru)

снижается доля банковских кредитов в структуре фондирования, зато растёт доля более дорогих депозитов физических и юридических лиц<sup>38</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.

На формирование конкурентных преимуществ оказывают влияние факторы внешней среды финансовых институтов. Выделяют основные факторы внешней среды, влияющие на банковскую деятельность<sup>39</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.);

---

<sup>38</sup> <http://www.cbr.ru>

<sup>39</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.

- 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;

- 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 макросреде 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.

Банковская сектор РФ переживает не самое лучшее время. К основным рискам и угрозам можно отнести<sup>40</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;

– резкое увеличение процента кредитных просрочек;

– недоверие клиентов, в связи с массовым отзывом лицензий у банков.

Составим матрицу профиля внешней среды АО «Банк Русский стандарт».

Для этого в матрицу (табл. 2.1) занесем группы факторов внешней среды.

Таблица 2.1

Матрица профиля внешней среды АО «Банк Русский стандарт»

Группы факторов внешней среды	Важность для банковской отрасли	Важность для АО «Русский стандарт»	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	1	+1	+2

<sup>40</sup> Сергеева Е. А. Обоснование рыночной стратегии коммерческого банка в современных условиях конкуренции эксклавного региона // Молодой ученый. — 2014. — №19.1. — С. 58-63.

Каждому фактору присвоим оценку важности для банковской отрасли по шкале от 3-большая важность для отрасли, 2-умеренная и 1 – слабая. Влияние на банк АО «Русский стандарт» 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 АО «Русский стандарт» 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 АО «Русский стандарт»**

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.

АО «Банк Русский Стандарт» — ведущий частный Банк на рынке кредитования населения, что подтверждается рядом фактов<sup>41</sup>:

- Более 28 млн клиентов — частных лиц.
- Более 46 млн банковских карт.
- Свыше 2048 млрд рублей выданных кредитов.
- Собственная клиентская сеть самообслуживания.
- Более 150 подразделений от Архангельска до Сочи, от Калининграда до Владивостока;
- Эксклюзивный эмитент карт American Express® линейки Centurion на территории Российской Федерации с 2005 года.

---

<sup>41</sup> <https://www.rsb.ru/about/>



– Стратегический партнер Diners Club International® по выпуску и обслуживанию карт Платежной системы на территории Российской Федерации и Украины.

– стратегический партнер по выпуску и обслуживанию карт Discover на территории Российской Федерации и Украины.

– Один из крупнейших банков на рынке депозитов для населения.

– Лидирующие позиции в области торгового эквайринга.

Бизнес Банка сосредоточен в сфере розничного кредитования. В истории развития Банка можно выделить несколько этапов: активный рост и завоевание лидерских позиций на рынке розничного кредитования до 2007 года, существенное сокращение бизнеса в условиях кризиса 2008 года, возобновление роста с 2010 года при замещении источников фондирования преимущественно частными вкладами и развитие операций с ценными бумагами как альтернативного источника доходов. В текущих условиях ухудшения макроэкономической ситуации тенденция сокращения кредитного портфеля вновь возобновилась.

Согласно данным Агентства «Рус-Рейтинг» уровень капитализации АО «Банк Русский стандарт» достаточен. Ресурсная база Банка сконцентрирована на частных вкладах. Качество активов ниже удовлетворительного. Уровень рисков высокий, чувствительность к ним Банка - повышенная с учетом не полного резервирования текущих рисков. Текущая деятельность убыточна на фоне существенного давления кредитных рисков. Риски ликвидности снизились при существенном объеме привлечения средств в Банке России и восстановлении положительной динамики средств частных лиц, в настоящее время они оцениваются как умеренные. Чувствительность к рискам в целом повышенная.

Интересным является и тот факт, что за 2006-2014 гг. рейтинг, присуждаемый ЗАО «Банк Русский Стандарт» агентством «Рус-Рейтинг» имел неуклонную тенденцию к росту. Данное наблюдение свидетельствовало о

постоянном укреплении рыночных позиций банка. Банку был присужден рейтинг АА (по национальной шкале), который свидетельствует о том, что банк обладал высоким уровнем кредитоспособности, его финансовое состояние можно охарактеризовать как устойчивое и стабильное.

Рейтинг ВВВ (по международной шкале) присужден банку АО «Русский стандарт», так как он обладал сравнительно высокой степенью кредитоспособности.

В качестве факторов, обосновывающих рейтинг, агентство выделяло: положительную динамику развития, стабилизацию и улучшение финансовых показателей банка, сильные рыночные позиции, возможность поддержки со стороны государства в части предоставления кредитных ресурсов. Факторы, негативно сказывающиеся на рейтинг: узкая направленность бизнеса, высокий уровень кредитных рисков, ограниченные источники рефинансирования ресурсной базы.

В настоящее время Агентство «Рус-Рейтинг» отозвало кредитные рейтинги АО «Банк Русский Стандарт» из-за недостаточности информации для применения методологии Агентства, в соответствии с частью 5 статьи 12 Федерального закона №222 от 13.07.2015 «О деятельности кредитных рейтинговых агентств в Российской Федерации, о внесении изменений в статью 761 Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»<sup>42</sup>.

При определении конкурентной позиции банка АО «Русский Стандарт», не менее важно определение доли рынка. Наиболее существенным для АО «Русского Стандарта» является расширение доли своего присутствия на самых значимых для себя сегментах банковской сферы – на рынке потребительского кредитования и рынке кредитных карт.

---

<sup>42</sup> <http://www.banki.ru/banks/ratings/agency/history/?agencyID=231&bankID=351#top>

Согласно исследованиям консалтинговой компании Frank Research Group, которая публикует информацию о крупнейших игроках рынка розничных банковских услуг в различных сегментах, на 1.10.2016 г. АО «Банк Русский стандарт» находился на девятом месте среди крупнейших игроков рынка кредитования частных клиентов (физических лиц), и его доля в данном сегменте составляла 1,3%. На первых двух позициях находились Сбербанк (38%) и ВТБ24 (15%) (рис. 2.1).

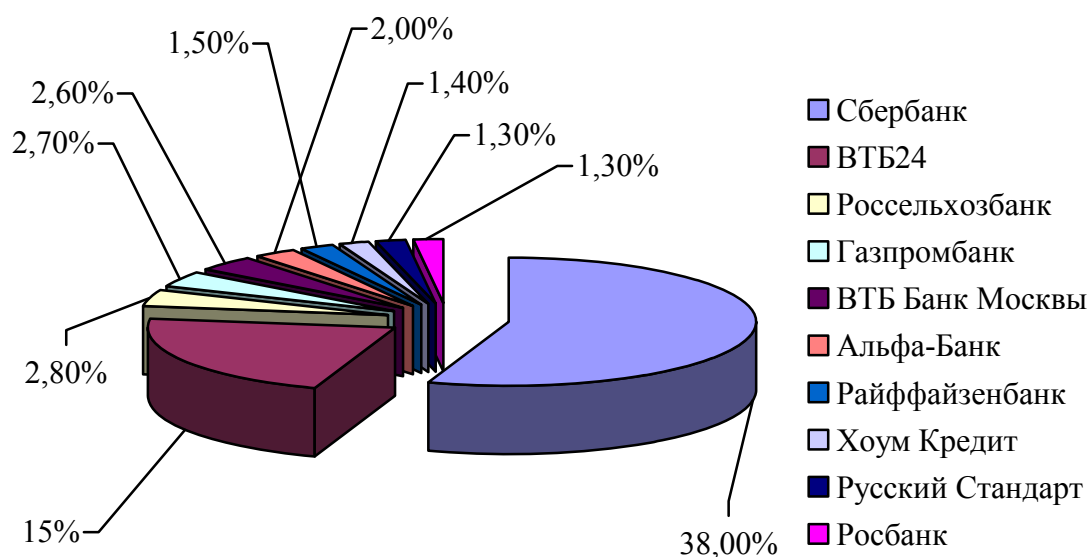


Рис. 2.1. Доли коммерческих банков на рынке кредитования частных клиентов<sup>43</sup>

В сегменте рынка кредитных карт по итогам 2014 года АО «Банк Русский Стандарт» занимал вторую позицию, после Сбербанка, с долей в 17,7% (в 2013 году аналогичный показатель составлял 16,3%). На 1.10.2016 г. АО «Банк Русский стандарт» находится на третьем месте с долей 7,7% после Сбербанка (35,3%) и Тинькофф Банка (8,4%). Размер портфеля за 2014 год вырос со 161 млрд руб. до 181 млрд руб. Однако в последующие годы произошло

<sup>43</sup> www.frankrg.com

значительное снижение и на 1.10.2016 года портфель АО «Банк Русский стандарт» составляет 101,8 млрд руб.

В таких сегментах, как рынок ипотечного кредитования, рынок автокредитования, рынок POS-кредитования, рынок срочных вкладов, рынок текущих счетов и вкладов до востребования АО «Банк Русский стандарт» среди крупнейших игроков (в каждом сегменте определено по пятнадцать банков) не присутствует.

Для сопоставления факторов внешней среды и факторов внутренней среды АО «Банк Русский Стандарт» может быть применен SWOT-анализ.

К сильным сторонам банка следует отнести следующие моменты:

1) С первого дня своего создания банк имел чётко определённые миссию, цель и принципы, лежащие в основе его деятельности. АО «Банк Русский Стандарт» являясь, по сути, пионером по внедрению потребительских кредитов на российском рынке, занимает в данном сегменте одну из ведущих ролей уже на протяжении многих лет.

2) Постоянное стремление к внедрению инноваций во все сферы деятельности банка. Для «Русского Стандарта» характерной чертой является широкая продуктовая линейка, но в рамках целевого сегмента банка (потребительское кредитование, в том числе с помощью кредитных карт), где банк занимает ведущие позиции.

3) В силу постоянного усиления роли дистанционного банковского обслуживания, в качестве преимущества банка можно выделить постоянно совершенствующееся приложение Мобильного банка и Интернет-банк.

4) Поскольку структура пассивов банка состоит преимущественно из депозитов физических лиц, то весьма важным для банка является возможность удержания высокой процентной ставки по депозитным счетам для своих клиентов физических лиц.

Среди слабых сторон АО «Банк Русский стандарт» следует отметить:

1) Узкая направленность бизнеса банка. Вследствие этого, доходы банка сильно зависимы от операций по потребительским кредитам и кредитным картам.

2) Большой процент просроченной задолженности в общей структуре кредитного портфеля.

3) Недифференцированность структуры пассивов банка. В частности, большая доля приходится на вклады физических лиц.

4) Низкий уровень клиентоориентированности, о чем можно судить на основе «народного рейтинга» популярного интернет-портала о банках banki.ru. Данный рейтинг составляется по итогам анализа отзывов посетителей сайта о качестве услуг банка. По состоянию на апрель 2017 года, Русский Стандарт занимал в данном рейтинге всего лишь 28 место среди 50 наиболее известных банков России<sup>44</sup>.

5) Высокие процентные ставки по кредитам, в сравнении с основными конкурентами.

В качестве возможностей внешней среды для АО «Банк Русский стандарт» следует выделить:

1) Возможность расширения своей доли на рынке и охват новых сегментов рынка через расширение ассортимента предлагаемых услуг.

2) Расширение присутствия банка среди премиальных клиентов возможно за счет внедрения предоплаченных подарочных банковских карт с расширенным функционалом и с дополнительными VIP сервисами.

3) Для расширения присутствия банка в массовом сегменте весьма перспективным выглядит развитие удаленных каналов продаж (Интернет-Банк, Интернет-сайты, Мобильный Банк, СМС-Банк, Социальные сети и другие), а также расширение линейки кобрендинговых кредитных карт. В планах рассматривается увеличение количества банков-партнеров в рамках

---

<sup>44</sup> <http://www.banki.ru/services/responses/>

взаимодействия по операциям, совершенным с использованием карт международных платежных систем Discover/Diners Club.

4) Нарастание продаж продукта «Банк в кармане» с помощью расширения функционала продукта.

Среди угроз АО «Банк Русский стандарт» отметим:

1) Высокий уровень инфляции и высокие процентные ставки.

2) Ужесточение конкуренции как со стороны других банков, так и со стороны небанковских кредитных организаций.

3) Снижение темпов роста потребительского кредитования в России из-за ужесточения требований со стороны Центробанка в отношении потребительских кредитов. В частности, предполагается повысить ставки резервирования по необеспеченным розничным кредитам, повысить коэффициенты риска для высокорискованных ссуд.

4) Проблемы, связанные с современной законодательной базой России по делам о несостоятельности и банкротстве, в отношении формализованных процедур регистрации и обращения взыскания на обеспечение по кредитам, а также в других недостатках правовой и фискальной систем.

5) Политическая нестабильность, связанная в первую очередь с событиями, происходившими на Украине и Сирии. Данное обстоятельство способно вызвать ослабление курса рубля и повлечь за собой трудности в привлечении международного финансирования. На финансовых и валютных рынках имеет место неопределенность.

Таким образом, можно утверждать, что банк «Русский стандарт» обладает сильной конкурентной позицией, но в рамках строго определённых сегментов рынка, к которым можно отнести кредитование физических лиц и кредиты, предоставленные по банковским картам. Дальнейшее развитие и укрепление конкурентных позиций банка напрямую зависит от тенденций развития рынка потребительского кредитования России, что делает банк сильно зависимым от макроэкономической ситуации в стране, в частности от тенденций развития отдельных сегментов банковского рынка.

### **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 АО «Русский стандарт», имеющих сопоставимый рейтинг.

Анализ конкурентоспособности проводился на примере трех коммерческих банков: АО «Банк Русский стандарт», ПАО «Совкомбанк», ПАО «МТС-Банк», ПАО «Банк Уралсиб». Банки выбирались исходя из рейтинга банков Пензы за 2016 г.<sup>45</sup> Всего в Пензе функционируют 39 банков. Согласно финансовому рейтингу ПАО «Совкомбанк» находится на 19 месте по России, ПАО «Банк Уралсиб» – на 22 месте, АО «Банк Русский стандарт» – на 24 месте, ПАО «МТС-Банк» – на 49 месте по России. Все банки, отобранные для сравнения, являются акционерными обществами.

ПАО «Совкомбанк» — крупный региональный финансовый институт с широкой сетью подразделений по России. Основные направления деятельности – обслуживание и кредитование частных клиентов, корпоративно-

---

<sup>45</sup> Информационный портал о банках и банковский услугах <http://www.banki.ru>

инвестиционный бизнес, операции с ценными бумагами. Основными источниками фондирования выступают вклады физических лиц и средства с межбанковского рынка.

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.

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 остроту 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. 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 АО «Русский стандарт» 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 2.2

**Финансовые показатели оценки конкурентоспособности  
коммерческих банков**

№ п/п	Показатели деятельности	ОА «Банк Русский Стандарт»	ПАО «Совкомбанк»	ПАО «Банк Уралсиб»	ПАО «МТС-Банк»
1	2	3	4	5	6
1.	Коэффициент защищенности вложений ( $K_{зв}$ )	1,046	0,561	0,898	0,952
2.	Коэффициент масштабности осуществляемых операций ( $K_{моо}$ )	1,168	0,595	0,987	1,052
3.	Коэффициент удельной доли собственного капитала ( $K_{удск}$ )	0,972	0,933	0,101	0,734
4.	Коэффициент инфляции ( $K_{и}$ )	0,004	0,004	0	0
5.	Коэффициент эффективности использования клиентских денежных средств ( $K_{эикдс}$ )	0,206	0,107	0,586	0,471
6.	Коэффициент ликвидности ( $K_{л}$ )	0,184	0,101	0,533	0,426

1	2	3	4	5	6
7.	Коэффициент эффективности использования привлеченных ресурсов ( $K_{\text{эипр}}$ )	0,282	0,342	-0,172	-0,597
8.	Коэффициент эффективности операций ( $K_{\text{эо}}$ )	0,252	0,323	-0,156	-0,539
9.	Коэффициент эффективности использования собственного капитала ( $K_{\text{эиск}}$ )	0,241	0,575	-0,174	-0,567
10.	Коэффициент эффективности работы банка ( $K_{\text{э}}$ )	10,287	5,372	-0,00075	-2,157

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.

ПАО «Совкомбанк» был учрежден в 1990 году в городе Буйе Костромской области под наименованием «Буйкомбанк». В 2003 году был перемещен в областной центр и преобразован в инвестиционный коммерческий банк «Совкомбанк» (Современный Коммерческий Банк).

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 имеют одинаковый срок работы на рынке, основались в начале 90-х годов и функционируют уже более двадцати лет. При незначительной разнице можно выделить ПАО «Совкомбанк», который дольше всех находится на рынке финансовых услуг.

Следующим критерием оценки конкурентоспособности являются процентные ставки по вкладам и по кредитам. В таблице 2.3 представлены

коммерческие банки с различными процентными ставками по вкладам на сумму 30000, 100 000 и 1 000 000 руб.

Таблица 2.3

Процентные ставки коммерческих банков по вкладам

Банк	до 30000 руб, %	100000 руб., %	1000000 руб., %
АО «Банк Русский стандарт»	8,0	8,0	8,0
ПАО «Совкомбанк»	8,4	8,4	8,4
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 «Совкомбанк» 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 2.4 представлены банки с различными процентными ставками по кредитам на сумму 30 000, 100 000 и 1 000 000 руб.

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.

Таблице 2.4

Процентные ставки коммерческих банков по кредитам

Банк	до 30000 руб, %	100000 руб., %	1000000 руб., %
АО «Банк Русский стандарт»	28%	27,5	15%
ПАО «Совкомбанк»	26%	24%	19,9%
ПАО «Банк Уралсиб»	16,5%	16,0%	16,5%
ПАО «Банк-МТС»	21,9% - 24,9%	19,9% - 24,9%	12,9% - 22,9%

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 АО «Русский стандарт» является наиболее надежным среди анализируемых коммерческих банков. Анализ процентных ставок показал, что процентная ставка по вкладам в ПАО «Совкомбанк» 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 АО «РУССКИЙ СТАНДАРТ»**

#### **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 АО «Русский стандарт» 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 АО «Русский стандарт», 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>46</sup>:

1 определение объема предоставления банковских классических услуг постоянным клиентам банка;

2 уменьшение объема или отказ от предоставления классических банковских услуг для определенной категории клиентов;

3 поиск новых клиентов для оказания традиционных банковских услуг

4 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 АО «Русский стандарт» может быть рекомендована следующая модель выбора стратегии, направленной на рост конкурентоспособности банка на розничном рынке кредитных услуг (рис. 3.1).

---

<sup>46</sup> Мокропуло А.А. Совершенствование системы менеджмента коммерческого банка на основе модели конкурентоспособности // Научный вестник Южного института менеджмента. 2015. № 1. С. 44-48.

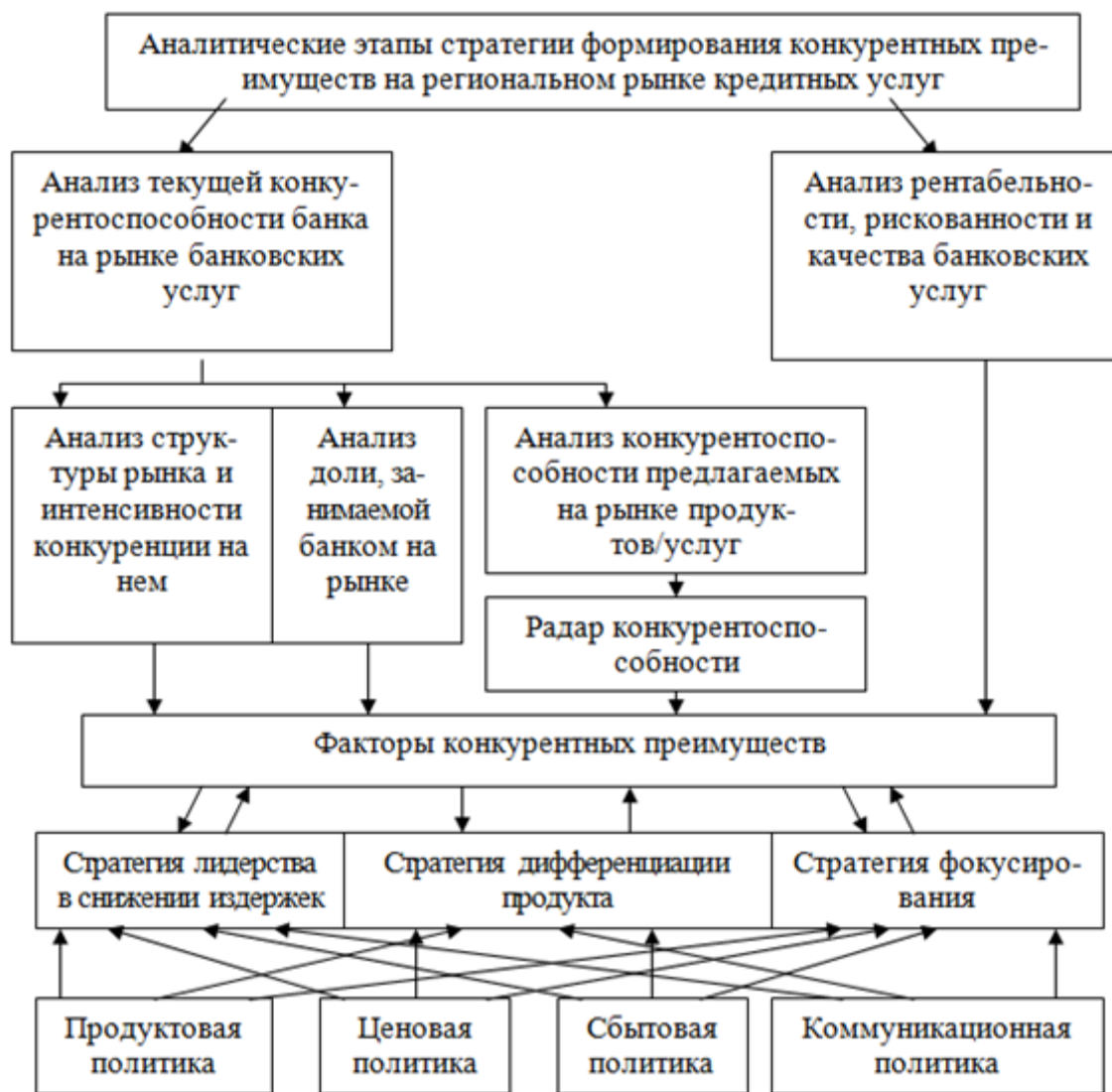


Рис. 3.1. Модель выбора конкурентной стратегии роста банка АО «Русский стандарт» на рынке банковских услуг

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 АО «Русский стандарт» может послужить увеличение доли рынка за счет концентрации на



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

Для более детальной оценки деятельности необходимо провести ABC-анализ, который основан на принципе Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 20% на 80%».

Таблица 3.1

Процентное соотношение статей доходов от услуг банка

Группы	Виды услуг	2015 г.		2016 г.	
		тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Группа А	Доходы от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	76 313 077	95,4	53 655 411	90,3
Группа В	Доходы от вложений в ценные бумаги	3 174 988	3,96	5 048 007	8,5
Группа С	Доходы от размещения средств в кредитных организациях	511 424	0,64	713 762	1,2
	Доходы от услуг всего	79 999 489	100	59 417 180	100

Проведя ABC-анализ доходов от услуг банка, можно сделать следующие выводы. В течение периода с 2015 года по 2016 год не наблюдается изменений в составе групп. Весь исследуемый период в группу «А» входили доходы от кредитования физических лиц. Услуги группы «В» подверглись незначительным изменениям – увеличились доходы от вложений в ценные бумаги. В группе «С» также не произошло значительных изменений.

ABC-анализ подтверждает результаты SWOT-анализа о необходимости развивать товары группы А - потребительское кредитование. Очевидно, что при формировании более оптимального портфеля услуг никак нельзя отказываться от услуг группы «А», так как именно они дают более 50% всего дохода. Хотя

зависимость АО «Русский стандарт» от одного направления деятельности увеличивает риски.

Стратегия банка – это цель его деятельности и методы ее реализации, а тактика – это комплекс конкретных действий, средств и приемов достижения цели. Нетрудно проследить тесную взаимосвязь между стратегией и тактикой: тактика является конкретным способом воплощения в жизнь стратегии банка. Реализовать свой коммерческий интерес и избежать неудач и поражения банкам банку позволяет грамотное сочетание стратегических целей и оперативных задач<sup>47</sup>.

Следующие основные компоненты должны вставать во главу угла при разработке стратегии банка:

1. Клиент. В России важную роль играет стратегическая ориентация на клиента.

2. Затраты. Коммерческие банки в России с целью получения дополнительной прибыли зачастую создают внутренние резервы на покрытия рисков в объемах меньших, чем это необходимо в контексте текущей рыночной ситуации.

3. Капитал. Разрабатывая стратегию банка, нужно учитывать оценку его собственных средств, в частности, акционерный капитал, рассматривая его с позиции доходности акций.

4. Характер. Характер и дальновидность руководителя банка является необходимым элементом стратегии банка.

### **3.2. Мероприятия по развитию конкурентных преимуществ**

#### **АО «Русский стандарт»**

Результаты проведенного исследования показали, что удерживать банку АО «Русский стандарт» лидирующие позиции во всех значимых для него

---

<sup>47</sup> Иванова Е.В. Формирование стратегии деятельности коммерческого банка и основные ее компоненты // Студенческая наука XXI века. 2016. № 2-2 (9). С. 111-114.

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, АО «Банк Русский Стандарт», 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 АО «Русский стандарт» 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 АО «Русский стандарт» 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 (в настоящее время наиболее популярными кредитными программами являются: Простой кредит на мобильный телефон, 10%+10\*1/10, Стандартный кредит и Простой кредит. В течение последних трех лет были введены следующие новые продукты: «Кредит без переплаты 0-0-8», «ЗачОтный на 6 мес.», «По нулям на 6 мес.», «0-0-48», «0-0-36», «Кредит без переплаты 10-0-8», «Кредит без переплаты 20-0-8», «Кредит без переплаты 22-10». ; «Простой кредит на мобильный телефон 0%ПВ», «Простой кредит на мобильный телефон»; «2% в месяц 0%ПВ», «2% в месяц», «Простой кредит 0%ПВ», «Простой кредит», «1% в месяц», «Большая покупка». В 2013 году по всем видам потребительских кредитов были отменены ежемесячные комиссии);

- 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 Банка Русский Стандарт 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.

Для решения задачи реализации программы модернизации сети отделений клиентского обслуживания банку АО «Русский стандарт» 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 АО «Русский стандарт» 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 АО «Русский стандарт» необходимо:

- периодически пересматривать правила оценки платежеспособности заемщика (сегодня идеальным клиентом банка (идеальным заемщиком) является человек, получающий «белую» зарплату, с супругой (или супругом), средних лет (от 28 до 43), имеющий высшее образование и солидный трудовой стаж, с положительной кредитной историей);

- 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 конкурентных преимуществ банка**

Рассмотрим эффективность проект по увеличению количества отделений за 2 года для достижения доли российского рынка потребительского кредитования 5% (в настоящее время доля АО «Банк Русский стандарт» составляют 1,3%).

Цель инвестиционного проекта: Открытие новых отделений в регионах России в количестве 10 шт. за 1 год. На конец 2016 года сеть Банка состояла из 156 отделений. Собственная сеть устройств самообслуживания Банка на 1 января 2017 года представлена следующим образом: в Москве и регионах присутствия Банка установлено и работают 25 приёмных банкоматов, 23 банкомата по выдаче наличных, 575 многофункциональных банкоматов и 158 аппаратов приема платежей.

В результате планируется увеличение доходов банка на 5%, прибыли на 3% и доли рынка товарного потребительского кредитования до 5%.

Основные затраты на открытие одного отделения приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Планируемые показатели затрат на открытие и работу одного отделения

АО «Русский Стандарт»

Наименование	Значение
Оборудование, руб.	200000
Мебель, руб.	100000
Канцелярские товары, руб.	12000
Реклама, руб.	240000
Представительские расходы, руб.	280000
Аренда помещения в год, руб.	380000
Заработная плата двух сотрудников в год, руб.	460000
Открытие 1 отделения, руб.	1672000

Общие затраты на открытие десяти новых отделений банка составят 16,72 млн руб., которые планируется взять из неиспользованной прибыли за 2016 год (она составила 14363953 тыс.руб.).

Для оценки капиталовложений произведем расчет срока окупаемости по формуле 3.1:

$$N = Z/P, \quad (3.1)$$

где  $Z$  – затраты, млрд.руб. – 0,01672 млрд руб.;

$P$  – прибыль, млрд.руб. – 0,43 млрд руб.

срок окупаемости =  $0,01672 / 0,43 = 0,039$  года = 0,5 месяца

За 0,5 месяца инвесторы банка смогут вернуть затраченные средства, если не снизят плановый темп получения доходов и прибыли.

Таким образом, можно обобщить мероприятия, которые необходимо реализовывать банку АО «Русский стандарт», для поддержания своих конкурентных преимуществ:

1) Стратегией АО "Банка Русский Стандарт" на 2017 – 2020 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) Рассчитана эффективность от создания десяти новых отделений банка, затраты на открытие которых могут окупиться через полмесяца.



## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

2) Рассмотрев источники и виды конкурентных преимуществ организации, М. Портера было 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) Анализ функциональных стратегий как фактора формирования конкурентных преимуществ организации позволил выявить, что они являются важнейшим условием для эффективного развития организации. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов. По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы: главная стратегия (стратегия компании в целом); стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица); функциональные стратегии, их также

называют обеспечивающими; стратегии команд, рабочих групп и работников, все эти факторы, позволяют выявить основные направления исследования, а именно цели, которые ставит перед собой организация, которыми располагает организация и факторы внешней среды.

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

5) Анализ внешней среды показал, что наибольшей угрозой для коммерческого банка АО «Русский стандарт» являются конкурентные, экономические и политические факторы. В тоже время огромные возможности дают организации рыночные и технологические факторы внешней среды.

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

К сильным сторонам банка следует отнести следующие моменты:

– АО «Банк Русский Стандарт» являясь, по сути, пионером по внедрению потребительских кредитов на российском рынке, занимает в данном сегменте 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 АО «Банк Русский стандарт» 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 АО «Банк Русский стандарт» 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 АО «Банк Русский стандарт» 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.

7) Анализ конкурентоспособности коммерческих банков выявил, что с точки зрения показателей финансовых результатов банк АО «Русский стандарт» является наиболее надежным среди анализируемых коммерческих банков. Анализ процентных ставок показал, что процентная ставка по вкладам в ПАО «Совкомбанк» 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.

8) Результаты проведенного исследования показали, что удерживать банку АО «Русский стандарт» 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.

9) 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.

10) Обоснованы основные задачи повышения конкурентоспособности и развития конкурентных преимуществ коммерческого банка АО «Русский стандарт» 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.

11) Рассчитана эффективность от создания десяти новых отделений банка, затраты на открытие которых могут окупиться через полмесяца, если в целом коммерческий банк АО «Русский стандарт» не снизит плановый темп получения доходов и прибыли.

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

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. 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.
2. Абдумажитов А.А. Влияние финансового менеджмента на конкурентоспособность коммерческих банков // Science Time. 2014. № 4. С. 7-12.
3. 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.
4. 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.
5. Анохин В.А., Рожковская К.В. Анализ конкурентного развития коммерческих банков России // Молодой ученый. 2016. № 27 (131). С. 334-338.
6. Баграмян Т.С. Количественная и качественная оценка конкурентоспособности коммерческого банка и определение его конкурентной позиции // Международный студенческий научный вестник. 2015. № 6. С. 1.
7. Базадзе К. М. Качество услуг и банковского обслуживания в системе управления конкурентоспособностью банков // Бизнес-Информ. – 2014. – № 5. – С. 102-106.
8. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014.
9. Башаримов Д.Ю. Совершенствование системы управления персоналом коммерческого банка // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2014. № 2-3. С. 32-36.

10. Бисултанова А.А. Региональные банки в современных условиях экономики России // Финансы и кредит. 2016. № 24 (696). С. 17-24.
11. 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.
12. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.
13. Ветошко Г.В. Теоретические аспекты исследования конкурентных преимуществ коммерческого банка // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2016. № 2 (44). С. 145-149.
14. 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.
15. Винникова И.С., Рыбакова А.С. Оценка современного состояния интернет-банкинга в России // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 20.
16. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: Учебник - 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.
17. Вовк В. Я. Концептуальные основы организации стратегического управления конкурентоспособностью банка // Бизнес. – 2013. – № 9. – С. 77-81.
18. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013.
19. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
20. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015.
21. 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.

22. Зилалиева З.Х. Факторы, влияющие на конкурентоспособность коммерческих банков // Вестник КГУСТА. 2015. № 4 (40). С. 138-141.
23. Иванова Е.В. Формирование стратегии деятельности коммерческого банка и основные ее компоненты // Студенческая наука XXI века. 2016. № 2-2 (9). С. 111-114.
24. Кетова И.А., Рачилов Е.Е. Стоимостный подход к управлению конкурентоспособностью банка // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 428.
25. Коваль А.В., Абдулаева З.Л. Роль информации в достижении конкурентных преимуществ банками // Электронный научный журнал. 2015. № 2 (2). С. 607-614.
26. Конобеева Е.Е., Конобеева О.Е. Исследование и тенденции рынка банковских услуг в России // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-7. С. 1441-1445.
27. Латыпова Р.З. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков // Инновационная наука. 2017. Т. 1. № 3. С. 179-181.
28. 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.
29. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 288 с.
30. Матулин Ю.Н., Скворцова А.Н. Конкуренция и конкурентоспособность коммерческих банков // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2014. № 2 (30). С. 123-128.
31. Меркулова Н.С. Планирование как инструмент обоснования и развития стратегии коммерческого банка // Auditorium. 2014. № 4 (4). С. 81-87.
32. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента - ("Сколково") / М.: Альпина Пабл., 2013.



33. 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
34. Мокропуло А.А. Совершенствование системы менеджмента коммерческого банка на основе модели конкурентоспособности // Научный вестник Южного института менеджмента. 2015. № 1. С. 44-48.
35. 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.
36. Негров В.П., Радюкова Я.Ю. Понятие, сущность и особенности банковской конкуренции // Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10. № 4. С. 67-72.
37. Острижня Ю.С. Конкурентоспособность банков и методы ее оценки // Экономика и социум. 2014. № 2-3 (11). С. 772-783.
38. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во «КноРус», 2013.
39. Пашков Р.В. Стратегия развития банка: монография. – М.: Издательство «Русайнс», 2015. – 168 с.
40. Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Стратегия развития банка: монография. – М.: Русайнс, 2016. – 226 с.
41. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М., пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.
42. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

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

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

45. Смирнов В.П., Ганжа К.А. Стратегическое планирование в коммерческом банке // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 5 (32). С. 26.

46. 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.

47. 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.

48. 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.

49. 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.

50. Таджитдинов К.Р. Стратегия формирования конкурентных преимуществ коммерческого банка // European Journal of Economics and Management Sciences. 2016. № 1. С. 11-13.

51. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2013.

52. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014.

53. 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.

54. Эзрох Ю.С. Конкурентоспособность коммерческого банка: затратный подход к оценке // Экономическая наука современной России. 2014. № 2 (65). С. 77-91.

55. 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 АО «БАНК РУССКИЙ СТАНДАРТ»

Бухгалтерская отчетность

Код территории по ОКЕАТО	Код кредитной организации (наименование)			ИНН
	по ОКЕАТО	наименование государственной регистрационной службы	регистрационный номер (наименование)	
4526358000	17523370	1027739210630	2289	044583151

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

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

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

Код формы по ОКУД 0409006  
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 и Центрального банка 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	4 827 135
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 искижения и прочие 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 искижения и прочие бумаги, удерживаемые до погашения	5.1.6.	206 764 970	127 017 919
8	Требования из текущего налога на прибыль	5.1.6.	144 925	1 847 696
9	Отложенный налоговый актив	5.1.6.	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	5.1.6.	13 789 874	17 342 172
12	Всего активов		470 104 629	438 955 057
	<b>ПАССИВЫ</b>			
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	5.1.8.	118 497 803	84 688 156
14	Средства кредитных организаций	5.1.8.	32 808 690	28 845 313
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 из условных обязательств 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.	1 396 333	1 396 333
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	Несостоявшаяся 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	Высшие кредитной организацией гарантии и поручительства		3 849 289	20 540 753
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Председатель Правления  
АО "Банк Русский Стандарт"

Левин Дмитрий Олегович

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

Бушуева Анастасия Валерьевна

4 апреля 2016 года

Код по ОКЕД	По кредитной организации (Формы)			ОПС
	по ОКЕД	вклады государственного пенсионного фонда	долежителен по кредиту (государственный заем)	
202030001	2110000	10099011200	000	0000001

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

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

(полное наименование и сокращенное наименование)

Почтовый адрес: 105187, г. Москва, ул. Тверская, д. 35

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

Номер строки	Наименование статьи	Номер показателя	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Процентный доход, всего, в том числе:		59 417 180	79 999 489
1.1	От размещения средств в кредитных организациях		713 762	511 424
1.2	От ссуд, предоставленных клиентам, не включенным в кредитные организации		53 655 411	76 313 077
1.3	От оказания услуг по факторинговой кредиту (лизингу)		0	0
1.4	От операций с ценными бумагами		5 048 007	3 174 988
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		38 102 053	26 903 056
2.1	По привлеченным средствам кредитных организаций		8 268 971	5 570 174
2.2	По привлеченным средствам клиентов, не включенным в кредитные организации		29 214 199	19 752 875
2.3	По выпущенным долговым обязательствам		678 883	1 580 007
3	Чистая процентная прибыль (убыток) (разница между процентным доходом и расходами)		21 315 127	53 096 433
4	Изменения размера на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также возможным процентным доходам, всего, в том числе:		-34 622 698	-2 907 366
4.1	Изменения размера на возможные потери по начисленным процентным доходам		-5 629 105	-1 085 955
5	Чистая процентная прибыль (убыток) (разница между чистой процентной прибылью и изменениями размера на возможные потери)		-3 307 571	50 189 267
6	Чистая прибыль от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		4 082 201	643 467
7	Чистая прибыль от операций с ценными бумагами, выходящими в наличию для продажи		7 543 408	8 610 960
8	Чистая прибыль от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	0
9	Чистая прибыль от операций с иностранной валютой		-1 232 808	-7 240 772
10	Чистая прибыль от операций с иностранной валютой		3 374 320	3 957 524
11	Доходы от участия в капитал других юридических лиц		6 622	486 825
12	Комиссионные доходы		15 997 414	22 933 961
13	Комиссионные расходы		8 085 294	8 137 197
14	Изменения размера на возможные потери по ценным бумагам, выходящим в наличию для продажи		-532 635	-16 258
15	Изменения размера на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения		-623 542	-25 341
16	Изменения размера по прочим потерям		-1 193 659	-670 914
17	Прочие операционные доходы		44 599 858	3 719 263
18	Чистая прибыль (расход)		60 618 224	74 450 783
19	Операционные расходы		48 763 493	70 854 531
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		11 854 731	3 596 254
21	Положительная (расход) по налогам		-2 589 222	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	Наиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		14 363 953	1 046 243

Председатель Правления  
АО "Банк Русский Стандарт"

Левин Дмитрий Олегович

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

Буцуева Анастасия Валерьевна

4 апреля 2016 года

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «БАНК УРАЛСИБ»

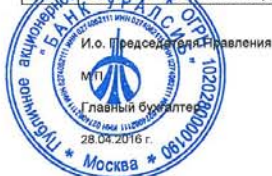
Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филiales)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
45286590000	32020814	2275

**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 0408808  
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	32 220 065
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	1 066
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	10 005 697
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль		83 943	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 условным 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	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



Код территории по ОКATO	Банковская отчетность	
	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
4528650000	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 являющихся 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



И.о. Председателя Правления

С.Б. Бастрыкина

Р.С. Конеев

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПАО «СОВКОМБАНК»

Банковская отчетность

Код территории по ОКАТО	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (порядковый номер)
34	09139030	963

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

Кредитной организации \_\_\_\_\_ Публичное акционерное общество "Совкомбанк", ПАО "Совкомбанк"  
(полное фирменное и сокращенное фирменное наименование)

Почтовый адрес \_\_\_\_\_ 156000 г. Кострома, пр-кт Текстильщиков, д. 46

Код формы по ОКУД 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>				
1	Денежные средства		5 108 495	9 921 784
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации		10 794 382	6 517 980
2.1	Обязательные резервы		895 997	1 072 389
3	Средства в кредитных организациях		1 664 019	5 484 882
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		106 859	2 626
5	Чистая ссудная задолженность		245 514 391	84 133 041
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи		100 565 649	5 532 850
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации		7 108 560	5 188 899
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		137 405 859	87 204 787
8	Требование по текущему налогу на прибыль		703 167	925 341
9	Отложенный налоговый актив		0	1 146 500
10	Оснoвные средства, нематериальные активы и материальные запасы		1 446 968	1 700 448
11	Прочие активы		2 846 981	4 802 140
12	<b>Всего активов</b>		<b>506 157 780</b>	<b>207 372 379</b>
<b>II. ПАССИВЫ</b>				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации		180 720 966	62 491 941
14	Средства кредитных организаций		78 378 367	629 374
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями		204 825 485	114 415 440
15.1	Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей		125 955 538	97 536 089
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		139 419	154 238
17	Выпущенные долговые обязательства		3 624 124	2 680 822
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль		71 767	24 935
19	Отложенное налоговое обязательство		3 995 628	0
20	Прочие обязательства		5 476 287	6 758 981
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон		507 643	151 840
22	<b>Всего обязательств</b>		<b>477 739 686</b>	<b>187 307 571</b>
<b>III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ</b>				
23	Средства акционеров (участников)		1 906 004	1 906 004
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)		190 410	190 410
25	Эмиссионный доход		1 694 339	1 694 339
26	Резервный фонд		95 300	285 901
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		834 493	-233 051
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		301 917	315 640
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		14 755 843	9 401 803
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		9 020 608	6 884 582
31	<b>Всего источников собственных средств</b>		<b>28 418 094</b>	<b>20 064 808</b>
<b>IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		124 414 567	22 233 625
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		23 810 475	4 906 831
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Председатель Правления банка

Гусев Д.В.

Главный бухгалтер

Христенко М.И.

М.П.

Исполнитель

Липцова И.Е.

Телефон (495)988-93-70 вн.2502

23.03.2016

Сообщение к отчету

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
34	09139030	963

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**  
(публикуемая форма)

за 2015 г.

Кредитной организации

Публичное акционерное общество "Совкомбанк", ПАО "Совкомбанк"

Почтовый адрес 158000, г. Кострома, пр-кт Текстильщиков, д. 46

Код формы по ОКУД 0408807

Квартальная (Годовая)

тыс. 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,		43 184 968	26 672 073
	в том числе:			
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		387 244	199 540
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		25 149 128	21 330 167
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		17 648 594	5 142 346
2	Процентные расходы, всего,		26 740 748	12 402 674
	в том числе:			
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		11 222 255	3 744 633
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		15 100 216	8 251 597
2.3	по выслушенным долговым обязательствам		418 277	406 444
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		16 444 218	14 269 199
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,		-13 463 059	-3 323 526
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-1 464 079	-1 297 727
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		2 981 159	10 945 673
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-107 247	-1 758 655
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		12 644 425	-26 048
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		-51 502	-2 905
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-14 132 276	-3 603 820
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		19 292 479	4 537 946
11	Доходы от участия в капитале других юридических лиц		126 347	28 258
12	Комиссионные доходы		3 899 269	1 395 249
13	Комиссионные расходы		962 590	771 665
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		97 601	-350 896
16	Изменение резерва по прочим потерям		-632 344	-4 056 581
17	Прочие операционные доходы		9 587 689	15 565 774
18	Чистые доходы (расходы)		32 743 030	21 902 330
19	Операционные расходы		16 400 439	15 367 915
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		16 342 591	6 534 415
21	Возмещение (расход) по налогам		6 102 451	-350 167
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		10 240 140	6 884 582
23	Выплаты из прибыли после налогообложения, всего, в том числе:		1 219 532	0
23.1	распределение между акционерами (участниками) в виде дивидендов		1 219 532	0
23.2	отчисления на формирование и пополнение резервного фонда		0	0
24	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		9 020 608	6 884 582

Председатель Правления Банка

Генеральный бухгалтер

И.П. «Совкомбанк»

Исполнитель

Телефон (495)988-93-70 вн.2502

23.03.2016

область, г. Кострома

Гусев Д.В.

Христенко М.И.

Лаптева И.Е.

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	66 378 913	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 выпущенным 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	3 985 643
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	78 595	-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

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: 55 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

01.05.2017

дата

\_\_\_\_\_

(подпись студента)

А.Ю. Храмцова

(ФИО)