

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки: 38.03.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент органи-
зации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А. Васф А.В. Васильева

« 07 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Развитие конкурентных преимуществ Филиала № 2754 ВТБ 24
(ПАО) в г. Благовещенске

Исполнитель

студент группы 472 об-2

06.06.2018

Я.В. Корниенко

Я.В. Корниенко

Руководитель

доцент, к.э.н.

06.06.2018 - А. Васф

А.В. Васильева

Консультант

по экономической части

доцент, к.э.н.

06.06.2018 - А. Васф

А.В. Васильева

Нормоконтроль

06.06.2018 Е.Мат

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- *А. Васильева* А.В. Васильева

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Корниенко Яны Вячеславовны

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Развитие конкурентных преимуществ Филиала № 2754 ВТБ 24 (ПАО) в г. Благовещенске

(утверждено приказом от 22.05.2018 № 1109-Уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 06.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические издания, интернет-источники, учебно-методические пособия, бухгалтерская, финансовая отчетность организации

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих проработке вопросов):

1 Теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации

2 Анализ внутренней и внешней среды Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

3 Разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Бухгалтерские балансы, отчеты о финансовых результатах, консолидированные отчеты о финансовом положении, Группа ВТБ, анализ структуры и динамики активов и пассивов банка, профиль конкурентов, многоугольник конкурентоспособности, банкоматы Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске, предлагаемые месторасположения банкоматов Банка ВТБ (ПАО)

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) А.В. Васильева, доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 15.01.2018

Руководитель бакалаврской работы (проекта) А.В. Васильева, доцент, к.э.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2018

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 83 с., 28 таблиц, 12 рисунков, 15 формул, 8 приложений, 57 источников.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ, РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЯ

Целью данной бакалаврской работы является развитие конкурентных преимуществ Филиала Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске.

Объектом исследования является Филиал № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске.

Предметом исследования являются конкурентоспособность банка и его продуктов.

Основу методологии исследований составляет конкурентоспособность предприятия, стратегический менеджмент.

На основе проведенного анализа выполнены поставленные задачи и достигнута цель – разработано мероприятие по привлечению клиентов на зарплатный проект, направленное на развитие конкурентных преимуществ.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации	9
1.1 Понятие и классификация конкурентных преимуществ организации	9
1.2 Методы, этапы формирования конкурентных преимуществ	14
1.3 Подходы и методы оценки конкурентных преимуществ организации	19
2 Анализ внутренней и внешней среды Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске	25
2.1 Краткая характеристика Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске	25
2.2 Анализ внутренней среды Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске	28
2.3 Анализ внешней среды Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске	45
2.4 Анализ конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске	52
3 Разработка мероприятий по развитию конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске	63
3.1 Обоснование мероприятий по развитию конкурентных преимуществ	63
3.2 Разработка мероприятия по привлечению клиентов на зарплатный проект, направленного на развитие конкурентных преимуществ	67
3.3 Оценка эффективности мероприятий по установке банкомата и привлечению клиентов на зарплатный проект, направленных на развитие конкурентных преимуществ	71
Заключение	76
Библиографический список	79

Приложение А Бухгалтерский баланс на 01.01.2015 г., бухгалтерский баланс на 01.01.2016 г., бухгалтерский баланс на 01.01.2017 г.	84
Приложение Б Отчеты о финансовых результатах за 2015-2016 г. г., консолидированный отчет о совокупном доходе на 2017 год	90
Приложение В Консолидированные отчеты о финансовом положении за 2015-2017 г. г.	95
Приложение Г Группа ВТБ	98
Приложение Д Анализ структуры и динамики активов и пассивов банка	99
Приложение Е Профиль конкурентов; Многоугольник конкурентоспособности	104
Приложение Ж Банкоматы Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске	105
Приложение З Предлагаемые месторасположения банкоматов Банка ВТБ (ПАО)	106

ВВЕДЕНИЕ

Бакалаврская работа направлена на разработку мероприятий по развитию конкурентных преимуществ Филиала Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске.

Конкурентное преимущество - система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Актуальность изучения конкурентных преимуществ заключается в том, что в условиях усиления конкуренции банк вынужден укреплять свои позиции на рынке, предпринимать меры для удержания старых клиентов и привлечения новых. Особенно важно добиться преимуществ на рынке, перенасыщенном идентичными услугами.

В настоящее время борьба за клиента идет на уровне возможностей банков предложить новую либо усовершенствованную услугу. Современный рынок требует постоянного внимания к клиентам и конкурентам, совершенствования качества предоставляемых услуг. Банкам постоянно приходится проводить мониторинг рынка, оценку конкурентоспособности и принимать меры по ее повышению, так как предпочтения потребителей могут измениться в сторону конкурента.

Мероприятия по развитию конкурентных преимуществ способствуют повышению конкурентоспособности, а, следовательно, продвижению банка на лидирующие позиции на рынке. Чтобы сохранить эти позиции конкурентные преимущества должны иметь долгосрочный характер.

Объектом исследования является Филиал № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске.

Предметом исследования являются конкурентоспособность банка и его продуктов.

Целью является развитие конкурентных преимуществ Филиала Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске.

Для реализации поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1) рассмотреть теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации;

2) рассмотреть понятие и классификацию конкурентных преимуществ организации;

3) изучить методы и этапы формирования конкурентных преимуществ;

4) изучить подходы и методы оценки конкурентных преимуществ организации;

5) проанализировать внутреннюю и внешнюю среду Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске;

6) охарактеризовать Филиал № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске;

7) выполнить анализ конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске;

8) разработать мероприятия по развитию конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске;

9) обосновать мероприятия по развитию конкурентных преимуществ;

10) разработать мероприятие по развитию конкурентных преимуществ;

11) оценить эффективности мероприятия по развитию конкурентных преимуществ.

Теоретической и методологической основой послужили учебные пособия по конкурентоспособности предприятия, стратегическому менеджменту, управлению проектами, информационным технологиям в

менеджменте, банковскому делу, финансовому менеджменту, бухгалтерскому учету, инновационному менеджменту, маркетингу, теории организации, бизнес-планированию, экономике предприятия.

В работе использовались отчетности Банка ВТБ (ПАО), ПАО «Сбербанк», АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк», предоставленные официальным сайтом Центрального Банка Российской Федерации. Применялись методы оценки конкурентоспособности, методы экономического анализа, теоретический анализ источников, анализ рынка, графический анализ, статистический анализ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и классификация конкурентных преимуществ организации

Конкурентное преимущество - система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности.¹

Конкурентное преимущество - проявления превосходства предприятия над конкурентами в экономической, организационной и технической деятельности, измеряемые экономическими показателями (объемом продаж, рыночной долей, высокой рентабельностью и дополнительной прибылью).²

Актуальность изучения конкурентных преимуществ заключается в том, что в условиях обострения конкурентной борьбы за постоянных клиентов, встает проблема поиска и формирования у организации конкурентных преимуществ по сравнению с другими организациями, которые позволили бы укрепить ее собственные позиции в конкурентной борьбе за клиента.

Конкурентные преимущества компании – это те характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определённое превосходство над прямыми конкурентами.

Профессор Ж. Ж. Ламбен дает следующее

¹ Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие. – Саратов : Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. - 388 с.

² Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебное пособие. – М. : ОАО Типография «Новости», 2012. - 256 с.

определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным.³

В настоящее время в экономической литературе выделяются несколько наиболее важных параметрических характеристик. В частности, все конкурентные преимущества делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых источников: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно так же могут использовать конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущество над конкурентами надолго.

Преимущества высокого порядка являются уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы. Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого

³ Ваценко И.С. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия // Молодой ученый. — 2015. — №10. — 553-556 с.

преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее.⁴

Наиболее важный критерий классификации - базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данной группе относятся 10 основных видов конкурентных преимуществ:

1) Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах, определяются:

- лучшим общеэкономическим состоянием рынков;
- стимулирующей политикой правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в анализируемой товарной сфере;

- объективными факторами, стимулирующими спрос: большая и растущая емкость рынка, невысокая чувствительность потребителей к изменению цен, слабая цикличность и сезонность спроса, отсутствие товаров-заменителей и пр.;

- эффектом масштаба, который проявляется в том, что предприятия, имеющие большие объемы производства, могут рассчитывать на существенно более низкие удельные затраты, чем предприятия с единичным, мелко- и среднесерийным типами производства, что позволяет им успешно конкурировать по цене предложения;

- эффектом опыта, который выражается в большей эффективности производства вследствие специализаций по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товаров;

- экономическим потенциалом предприятия;

- возможностью изыскания и эффективного использования источников финансирования.

⁴ Мокронос А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

2) Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах, существуют в силу законов, постановлений, особых привилегий и других решений органов власти и управления.

3) Конкурентные преимущества структурного характера определяются главным образом: высоким уровнем интеграции процесса производства и реализации в компании, что позволяет реализовать преимущества внутрикорпоративных связей в виде трансфертных внутренних цен, доступа к совокупным инвестиционным, сырьевым, производственным, инновационным и информационным ресурсам, общей сбытовой сети.

4) Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами, связаны с наличием ограничений деятельности производителей (поставщиков), которые не всем удается преодолеть. К их числу относятся ограничения со стороны органов государственной и муниципальной власти в выдаче патентов и лицензий, квотирование, усложненный порядок регистрации предприятий, препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и служебных помещений и т.п.

5) Преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка, возникают в результате разной степени:

- развития необходимых средств коммуникации (транспорта, связи);
- организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий в регионах России;
- развития дистрибуторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли; служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг;
- развития межфирменной кооперации.

6) Технические (технологические) конкурентные преимущества определяются высоким уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли; специальными техническими характеристиками машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов,

используемых в производстве товаров; техническими параметрами продукции.

7) Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью, базируются на наличии обширного банка данных о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информации об инфраструктуре рынка. Отсутствие, недостаточность или недостоверность информации является серьезным препятствием для ведения конкурентной борьбы.

8) Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, связаны с возможностью экономического преодоления географических границ рынков (локальных, региональных, национальных, мировых), а также выгодным географическим расположением предприятия. Кроме того, географическим барьером входа на рынок для потенциальных конкурентов является невозможность (или затрудненность) перемещения товаров между территориями вследствие:

- недоступности транспортных средств для перемещения товаров;
- значительных дополнительных издержек на пересечение границ рынка;
- потери уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки.

9) Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, формируются в результате демографических изменений в целевом сегменте рынка и их положительного влияния на объем и структуру спроса на предлагаемую продукцию, а увеличения численности целевой группы населения, изменение его половозрастного состава, миграции населения, а также изменения образовательного и профессионального уровня.

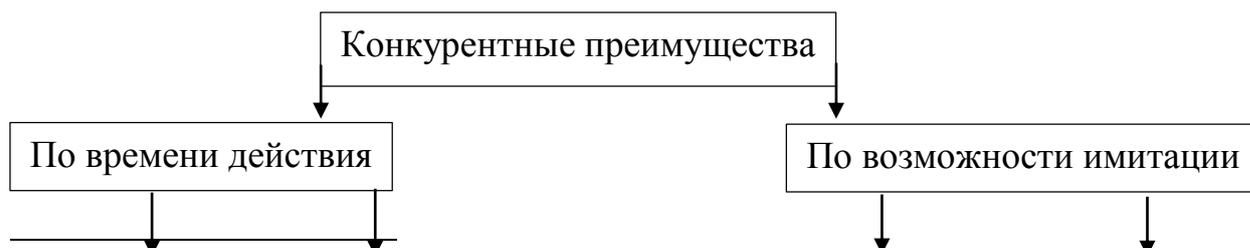
10) Конкурентные преимущества неправового характера, достигаемые в результате:

- недобросовестной конкуренции;

- недобросовестного выполнения представителями федеральных и местных органов власти своих обязанностей, бюрократизма, неоправданной волокиты с рассмотрением дел, взяточничества, коррупции. Следует также иметь в виду наличие сложившихся неформальных отношений между соответствующими органами государственной власти и крупными хозяйствующими субъектами, действующими на данном товарном рынке, что позволяет последним лоббировать свои интересы и добиваться решений, направленных против конкурентов;

- криминальных действий: рэкета, контрабандного ввоза и вывоза товаров, контроля рынков криминальными структурами.

Второй классификационный признак описывает инициатора, определяющего возникновение конкурентных преимуществ (факторы и субъекты). Этими факторами и субъектами являются: конъюнктура рынка, которая может без участия предприятия выдвинуть его на передовые рубежи в конкурентной борьбе; государственная политика в области регулирования конкуренции, и в частности такие ее направления, как внешнеторговая, налоговая, денежно-кредитная политика, политика в области инвестиций, контроль над заработной платой и ценами, защита прав собственности; деятельность конкурентов и непосредственно предприятия: технологические новации, организация производства и управления, маркетинговые стратегии (товарная политика, ценообразование, распределение продукции, стимулирование продаж, сервисное обслуживание), интеграция участников рынка, создание профессиональных, отраслевых или торговых ассоциаций и объединений др.⁵



⁵ Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. учеб. пособие. - М: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 208 с.



Рисунок 1 – Виды конкурентных преимуществ

Также конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться: к товару; к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству, менеджменту и др.); к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.

Существуют различные подходы к классификации конкурентных преимуществ. Осуществим их классификацию по признакам, представленным

в таблице 1.

Таблица 1 – Классификации конкурентных преимуществ

Признаки классификации	Виды конкурентных преимуществ
По отношению к системе (организации, стране и т.п.)	Внешние (по отношению к системе), внутренние (в системе)
По сферам возникновения преимуществ	Природно-климатические, социально-политические, технологические, культурные, экономические
По содержанию фактора преимущества	Качество товара (услуги), цена, затраты у потребителя, качество сервиса
По методу или средству получения преимущества	По наследству (объективно), обучение, внедрение новшеств (инновации), перемещение
По месту реализации преимущества	Рабочее место, организация, регион, отрасль, страна, мировое сообщество
По времени (продолжительности) реализации преимущества	Стратегические и тактические факторы преимущества

Таким образом, были рассмотрены различные интерпретации понятия и классификации конкурентных преимуществ.

1.2 Методы, этапы формирования конкурентных преимуществ

Процесс формирования конкурентных преимуществ осуществляется в следующей последовательности:

- определяется приоритетность конкурентных преимуществ;
- проводится предварительный анализ указанных преимуществ;

- формируются конкурентные преимущества;
- разрабатываются стратегии формирования конкурентных преимуществ;

- разрабатываются стратегии удержания конкурентных преимуществ.

Технология формирования конкурентных преимуществ:

- 1) стратегический анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность, сбор и анализ статистической информации по данным факторам;

- 2) оценка конкурентных сил и ситуации в отрасли;

- 3) разработка альтернативных вариантов концепции повышения конкурентоспособности предприятия;

- 4) разработка механизма и инструментария формирования конкурентных преимуществ;

- 5) оценка результативности выбранной концепции конкурентных преимуществ;

- 6) разработка программы для каждой подсистемы по составляющим концепции;

- 7) организация реализации задач, контроль и мотивация;

- 8) оценка результативности действия конкурентных преимуществ в конкретном сегменте рынка.

Этапы создания конкурентного преимущества компании.

Этап 1 - сегментация.

Сегмент рынка - группа потребителей, которых связывает какой-либо общий запрос. Основанием для деления клиентов на группы могут выступать различные признаки.

В секторе B2C («business to consumer» - «бизнес для потребителя») это может быть возраст, пол, уровень доходов, место проживания. Могут использоваться социально-демографические показатели типа специальности или хобби.

В В2В («business to business» - «бизнес для бизнеса») деление происходит по месту корпоративного клиента, которое он занимает в распределении товара.

Одним из решающих параметров в данном случае является численность работников компании, от которой напрямую зависит ее оборот. Дополнительными параметрами могут служить форма собственности, принадлежность компании к государственному или частному сектору, зарубежному бизнесу.

Следующий этап – выбор конкретного сегмента и направление на него коммуникаций. Другими словами, следует приступить к предложению товаров и услуг с использованием рекламы, обзвона, прямых контактов. Все эти действия направлены на увеличение объема продаж.

Первый этап – исследование имеющихся проблем, выявление пожеланий и жалоб потребителей. Для этого оптимально подходит анкетирование в пределах целевой аудитории. Из обнаруженных проблем выбирается одна, на базе решения которой компания сможет достичь конкурентного преимущества.

Особую важность приобретает проведение опроса в регионе, в котором осуществляется деятельность. В каждой отдельной местности запросы потребителей могут быть уникальны и зависеть от территориальной специфики. Поэтому если интересы компании распространяются на несколько удаленных друг от друга регионов, информация, собранная в одном из них, может быть совершенно неактуальна для другого. Цель этапа сегментации – получить правдивые данные о пожеланиях потребителей.

Этап 2 - специализация.

Выбор проблемы, на решении которой будут сосредоточены все усилия. В результате можно создать конкурентное преимущество, превратив имеющиеся пробелы в работе с клиентами в достоинства.

На что опираться при выборе проблем, решение которых поможет фирме выделиться среди подобных ей. Во-первых, на достаточность ресурсов, под которыми понимаются деньги, время и персонал.

Во-вторых, добиться конкурентного преимущества можно в том случае, если проблема будет достаточно весомой. Если она по-настоящему актуальна для большого количества потребителей, то удастся сделать рывок, резко повысив продажи и оторвавшись от соперников. Особенно ценно, если достижение будет не по силам повторить конкурентам.

Каждый потребитель стремится приобрести товар исключительного качества как можно дешевле, выбирая из достаточного ассортимента и получая внимание к своим проблемам. Удовлетворить пожелания всех клиентов не удастся никогда, но возможности для улучшения положения и достижения конкурентного преимущества найти можно.

Этап 3 - дифференциация.

Создав определенное конкурентное преимущество, следует оповестить о нем клиентов. Рекламная кампания должна строиться по принципу рассказа об отличии от других фирм. Необходимо указать убедительную причину купить конкретный продукт и делать упор на конкурентное преимущество.

Этап дифференциации сопровождается неизбежным процессом привыкания потребителя к рекламе. Это этап, в ходе которого покупатели осваиваются с мыслью о новом предложении товара или услуги.

Решение любой задачи включает поиск ответа на два вопроса: что делать и как именно делать? Сформулировать рекламный посыл с максимальной точностью и следить за его выполнением. Реклама должна побуждать клиента купить товар, предъявляя в качестве веской причины конкурентное преимущество.

Этап 4 - концентрация.

Определившись с выбором проблемы, важной для большого количества клиентов, следует сосредоточиться на ее решении. Успех будет

зависеть от того, насколько возможно сфокусироваться на этой задаче. Можно разбить задачу на более мелкие и распределить по отделам компании, назначив ответственных за ее решение.

Концентрация на проблеме должна быть максимальной и продолжаться до следующего этапа сегментации. В ходе повторного деления клиентов на группы стоит оценить изменения, произошедшие с сегментом, который был объектом внимания в прошлый раз. Нельзя упускать возможность определить новые проблемы, актуальные для потребителей. Рассматривайте все предложения, поступающие от клиентов, работников, партнеров. Среди множества несущественных вполне может обнаружиться то, на основе которого можно создать новое конкурентное преимущество.⁶

1.3 Подходы и методы оценки конкурентных преимуществ организации

Оценка конкурентных преимуществ является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведения такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. Среди главных можно назвать необходимость разработки мероприятий по усилению конкурентных преимуществ предприятия, выбор предприятием партнера для организации совместной деятельности, привлечение средств инвестора в перспективное направление бизнеса, составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и другие. В любом случае проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на рынке.

⁶ Конкурентные преимущества - стратегия формирования, анализ и примеры [Электронный ресурс] : журнал «Генеральный директор» - Режим доступа : - <https://www.gd.ru/articles/9546-konkurentnye-preimushchestva> - 23.04.2018.

Р.А. Фатхутдинов считает целесообразным к оценке конкурентных преимуществ компании применять системный, комплексный и нормативные подходы.⁷

С позиций системного подхода при интегральной оценке конкурентных преимуществ объектов как систем следует отдельно оценивать факторы внешнего окружения и внутренней структуры систем (или внешние и внутренние факторы).

С позиций комплексного подхода при оценке конкурентных преимуществ следует учитывать технические (технический уровень производства и выпускаемой продукции и т.п.), правовые (стабильность демократических преобразований, системность и обоснованность законодательных актов по различным направлениям права), рыночные (потенциал рынка, сила конкуренции, открытость, маркетинг и т.п.), научные (глубина анализа экономических законов и закономерностей, законов организации, широта и глубина применения научных подходов, современных методов), экономические (рентабельность, устойчивость, финансовые инструменты, обеспеченность ресурсами и др.), организационные (организация производства, труда и менеджмента, логистика, организация рыночной инфраструктуры и т.д.), психологические и другие аспекты обеспечения конкурентоспособности, а также их взаимовлияния. Применение нормативного подхода к оценке будет побуждать организовывать нормирование и мониторинг конкретных факторов преимущества конкретных объектов.

Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар, а оценка конкурентных преимуществ осуществляется на ранних стадиях инвестирования, до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов.

⁷ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие. – М. : Мркет ДС, 2008. 432 с.

Дальнейший мониторинг реализации конкурентного преимущества осуществляется на стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до продажи товара. Поэтому очень важно обоснованно, жестко и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ различных объектов. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ.⁸

Оценка конкурентоспособности предприятий на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.

Конкурентная карта рынка представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и служит для определения статуса конкурентов и систематизации конкурентных преимуществ.

Конкурентная карта строится с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли и темпа ее прироста. В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию. Динамика доли достаточно объективно характеризует: круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы; цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты фирмой.

Построение конкурентной карты рынка позволяет:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- установить степень доминирования предприятий на рынке;
- выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию;
- предприятия среди других участников рынка;
- использовать полученную информацию для формирования досье конкурентов.

⁸ Маврина Н.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

Последовательность построения конкурентной карты рынка включает несколько этапов:

- 1) Сбор информации о предприятиях-конкурентах.
- 2) Расчет рыночных долей предприятия.

$$D_i^Q = \frac{Q_i}{\sum Q_i},$$

(1)

где D_i^Q - рыночная доля;

Q_i - величина активов.

- 3) Определение среднеарифметического значения рыночных долей.

$$\bar{D}_i^Q = \frac{\sum D_i^Q}{n}, \quad (2)$$

где n - количество предприятий.

- 4) Распределение совокупности предприятий рассматриваемого рынка на два сектора, со значением долей больше или меньше среднего значения.

$$D_{cp1} = \frac{1}{K_1} \cdot \sum D_{c1}, \quad (3)$$

$$D_{cp2} = \frac{1}{n-K_1} \cdot \sum D_{c2},$$

(4)

где D_{cp1} - среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_{c1} < \bar{D}_i^Q$;

D_{cp2} - среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий,
для которых $D_{c2} \geq \bar{D}_i^Q$;

K_1 - количество предприятий, для которых $D_{c1} < \bar{D}_i^Q$;

$(n-K_1)$ - количество предприятий, для которых $D_{c2} \geq \bar{D}_i^Q$;

D_{c1} - рыночные доли предприятий, для которых $D_{c1} < \bar{D}_i^Q$;

D_{c2} - рыночные доли предприятий, для которых $D_{c2} \geq \bar{D}_i^Q$.

5) Расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений, которые с минимальным и максимальным значениями определяют границы классификационных групп.

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/K_1) \cdot \sum (D_{c1} - D_{cp1})^2}, \quad (5)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{1}{n-K_1} \cdot \sum (D_{c2} - D_{cp2})^2},$$

(6)

6) Распределение рыночных долей конкурентов по классификационным группам.

7) Определение темпа прироста долей рынка.

$$T_i = \frac{1}{m} \cdot \frac{D_i^Q_{2017} - D_i^Q_{2016}}{D_i^Q_{2017}}, \quad (7)$$

где m -период.

8) Вычисление среднего значения темпа прироста доли рынка.

$$\bar{T}_i = \frac{\sum T_i}{n}, \quad (8)$$

9) Расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений темпов прироста долей рынка.

10) Распределение темпов прироста долей рынка конкурентов по классификационным группам.

11) Построение матрицы конкурентной карты рынка.

Таблица 2 - Матрица формирования конкурентной карты рынка

Темп прироста доли рынка, T_i		Классификационные группы			
		Лидер рынка	Фирма с сильной конкурентной позицией	Фирма со слабой конкурентной позицией	Аутсайдер рынка
		I	II	III	IV
1		2	3	4	5
Фирма с быстро растущей конкурентной позицией	I	1	5	9	13
Фирма с улучшающейся конкурентной позицией	I	2	6	10	14
Фирма с ухудшающейся конкурентной позицией	I	3	7	11	15

Продолжение таблицы 2

1		2	3	4	5
Фирма с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	I	4	8	12	16

12) Выводы и предложения по улучшению положения предприятия.⁹

Таким образом, были рассмотрены теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации, подходы и методы оценки конкурентных преимуществ организации.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФИЛИАЛА № 2754

БАНКА ВТБ (ПАО) В Г. БЛАГОВЕЩЕНСКЕ

2.1 Краткая характеристика Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

⁹ Васильева А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия : учебно-методическое пособие. – Благовещенск : Изд-во АмГУ, 2013. – 114 с.

Банк ВТБ - российский универсальный коммерческий банк с государственным участием (60,9 % принадлежит государству). Второй по величине активов банк страны и первый по размеру уставного капитала. Головной офис банка находится в Москве, зарегистрирован банк в Санкт-Петербурге. 1 января 2018 года присоединил к себе дочерний банк ВТБ 24.

Региональный операционный офис (РОО) «Благовещенский» Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Хабаровске расположен в г. Благовещенске по адресу: ул. Красноармейская, д. 123. График работы: понедельник-пятница: 9:00-19:00 ч.; суббота: 10:00-17:00 ч. В г. Благовещенске Банк ВТБ (ПАО) представляет собой 4 операционных офиса (ОО), которые подчиняются Филиалу № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Хабаровске.

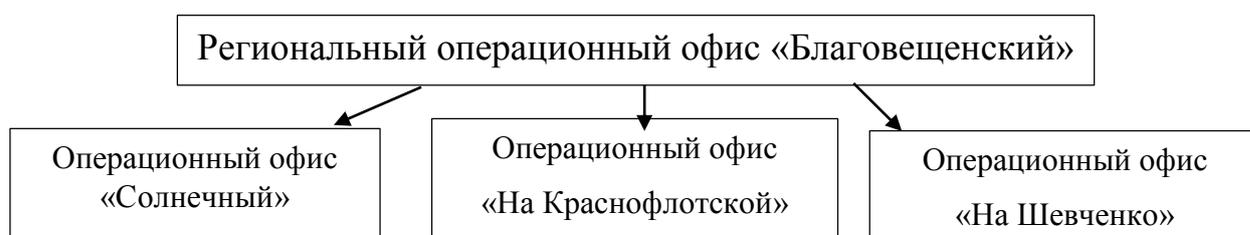


Рисунок 2 – Структура офисов в г. Благовещенске

Основными направлениями финансовой деятельности филиала банка являются кредитование физических и юридических лиц, работа с вкладами, выпуск дебетовых и кредитных карт, различные валютные операции.

Услуги Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске:

- 1) открытие и ведение счетов в валюте и в рублях;
- 2) денежные переводы в валюте и в рублях;
- 3) услуги пенсионного фонда ВТБ;
- 4) оформление потребительских и ипотечных кредитов;
- 5) страхование;
- 6) оформление дебетовых и кредитных карт;
- 7) обмен наличной валюты;
- 8) оплата услуг юридических лиц;
- 9) оформление вкладов;

10) открытие сейфовых ячеек и пр.

Банк в своей деятельности руководствуется законодательством и иными нормативными актами Российской Федерации, в том числе нормативными актами Банка России, а также Уставом, распорядительными и нормативными актами и указаниями органов управления Банка ВТБ, стандартами профессиональной деятельности и нормами профессиональной этики.

Главными задачами Банка являются:

- осуществление банковских операций в соответствии с требованиями законодательных и нормативных актов Российской Федерации, включая нормативные акты Банка России и Банка ВТБ;

- реализация деловой стратегии и политики Банка ВТБ по месту его нахождения.

Учет, отчетность и документооборот в Филиале организуются в соответствии с нормативными актами Банка России и Банка ВТБ.

Результаты деятельности Филиала отражаются в ежедневной, ежемесячной, квартальной и годовой бухгалтерской и финансовой отчетности и иных установленных Банком России документах, которые представляются Банку ВТБ.

Ресурсы Филиала формируются за счет:

- ресурсов, выделенных Филиалу Банком ВТБ;
- средств клиентов, находящихся на их счетах в Филиале;
- кредитов, полученных в других банках;
- иных привлеченных средств.

Бухгалтерский баланс за 2015-2017 г. г. представлен в приложении А.

По данным таблиц можно сделать следующие выводы. Активы с каждым годом растут, динамика активов, положительно влияющих на деятельность банка, представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика активов Банка ВТБ (ПАО)

Наименование актива	Абсолютный прирост, тыс. руб.
---------------------	-------------------------------

	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	100451854	238393725	10044134
Отложенный налоговый актив	36538872	-18160746	-5920803
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	26087283	14116079	223413675
Прочие активы	50455237	11802690	77343111

Таким образом, чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения, основные средства, нематериальные активы и материальные запасы, а также прочие активы с каждым годом увеличиваются. Отложенный налоговый актив каждый год сокращается. Общая сумма активов за период 2014-2017 г. г. имеет положительную динамику.

Рассмотрим динамику пассивов, положительно характеризующих деятельность банка, в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика пассивов Банка ВТБ (ПАО)

Наименование пассива	Абсолютный прирост, тыс. руб.		
	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1	2	3	4
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	1095311280	-212628393	-464885083
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	1382569821	996481892	587800311
Вклады (средства) физ. лиц и ИП	5895157	18108136	495470119
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	111879427	-53767550	-7412639
Выпущенные долговые обязательства	-66533422	-37248780	-96713431

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям	2615621	126657	9895611

Таким образом, снижение доли кредитов, депозитов и прочих средств ЦБ РФ, а также финансовых обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток и выпущенных долговых обязательств, свидетельствует о том, что банк больше использует собственные средства. Об этом говорит увеличение средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, вкладов физических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также резерва на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям.

Источники собственных средств увеличиваются с каждым годом за счет увеличения резервного фонда, переоценки по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, переоценки основных средств и нематериальных активов, и нераспределенной прибыли.

2.2 Анализ внутренней среды Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

Внутренняя среда – это элементы, находящиеся внутри организации. Проведем анализ внутренней среды по элементам.

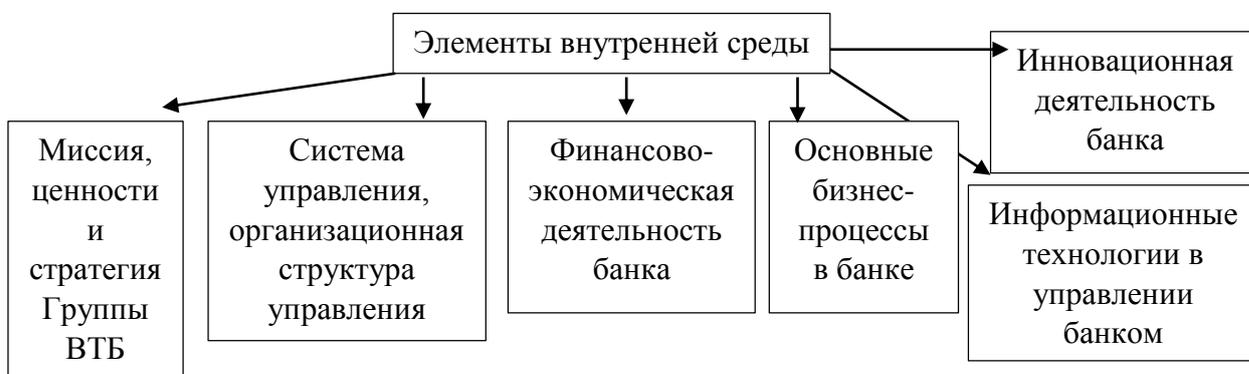


Рисунок 3 – Элементы внутренней среды

1 элемент: миссия, ценности и стратегия Группы ВТБ.

Миссия: «Мы предоставляем финансовые услуги международного уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее наших клиентов, акционеров и общества в целом.»¹⁰

¹⁰ Официальный сайт Банка ВТБ (ПАО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : - <https://www.vtb.ru/> - 02.04.2018.

Ценности:

- доверие клиентов;

Работать для того, чтобы сохранить самую большую ценность – доверие клиентов.

- надежность;

Сочетать прочные позиции на финансовых рынках, международный опыт и масштаб. Это – гарантия силы и надежности.

- открытость;

Ориентация на открытое партнерство и сотрудничество, прозрачность и понятность для общества.

- универсальность;

Предложение комплексных решений любого уровня сложности благодаря присутствию в различных финансовых сегментах.

- наша команда.

Сила в единой команде профессионалов - знания, потенциал, энергия и творчество каждого делают команду сильной и уникальной.

Идентичность: «Группа ВТБ – ведущая международная финансовая группа российского происхождения.»

Видение: «ВТБ стремится стать чемпионом на всех целевых рынках.»

Стратегия развития группы ВТБ на 2017-2019 гг.

14 декабря 2016 года Наблюдательный совет ВТБ утвердил стратегию развития группы ВТБ на 2017-2019 гг.

Новая стратегия Группы основана на следующих трех приоритетах:

1) Повышение рентабельности бизнеса - рост прибыли до более чем 200 млрд. руб. по итогам 2019 года.

Финансовые показатели свидетельствуют о том, что Банк стремится к своей цели.

2) Интеграция банковского бизнеса - объединение Банка ВТБ и ВТБ 24 не позднее января 2018 года и построение единого универсального банка.

1 января 2018 года Банк ВТБ присоединил к себе дочерний банк ВТБ

24. Ключевой стратегический проект новой трехлетней стратегии - интеграция Банка ВТБ и ВТБ 24 повышает управляемость и создает единую высококонкурентную структуру, которая обеспечивает эффективное взаимодействие бизнес-линий в решении совместных задач. Объединение банков также позволяет достичь значительной оптимизации расходов и улучшить финансовые показатели Группы в целом.

3) Модернизация - рывок в развитии современного клиентоориентированного банка за счет масштабной технологической трансформации. Технологическая трансформация Группы предусматривает опережающее развитие цифровых каналов, существенное сокращение сроков вывода на рынок современных продуктов и сервисов для клиентов, развитие инструментов анализа данных и комплексную программу оптимизации и автоматизации процессов.

В основу стратегии заложен умеренно-оптимистический прогноз развития экономики и банковского рынка, предполагающий постепенное восстановление темпов роста экономики до 2–2,4 %, достижение целевого уровня инфляции в 4,5 % и поэтапное снижение ключевой ставки Банка России до уровня 6 % в 2019 году.

Группа планирует восстановление динамики кредитования, что позволит обеспечить рост кредитного портфеля на уровне не менее 10 % в год. При этом стратегия предусматривает опережающий рынок рост кредитования физических лиц и повышение доли розницы в кредитном портфеле.

Важной задачей является улучшение структуры фондирования - рост доли клиентских средств, в первую очередь - физических лиц, а также оптимизация стоимости пассивов за счет более активного привлечения средств на текущие счета и наращивания доли остатков в рублях.

Розничный бизнес.

В рамках утвержденной стратегии планируется рост в розничном сегменте бизнеса быстрее рынка. Группа ставит задачу повысить доли рынка

по всем ключевым показателям работы с физическими лицами.

Это позволит увеличить долю физических лиц в кредитном портфеле с 20 % до 30 %, а в обязательствах - с 30 % до 40 %. Как результат - в активах Группы возрастает доля более доходного бизнеса, а база фондирования становится устойчивее.

Важными задачами по оптимизации стоимости розничного фондирования станут рост доли средств массового сегмента - в том числе за счет активного развития Почта Банка, увеличение доли рынка по средствам физлиц до востребования не менее чем в 1,5 раза, а также значительное увеличение доли рублевых пассивов против валютных средств физлиц.

Объединенный банк ВТБ и Почта Банк должны стать лидерами по качеству сервиса и лояльности клиентов в своих сегментах. Важнейшей задачей по данному направлению станет существенное повышение качества, удобства и функциональности цифровых каналов - мобильного банка и интернет-банка.

Корпоративно-инвестиционный бизнес.

Приоритетом развития Глобальной бизнес-линии «Корпоративно-инвестиционный бизнес» (ГБЛ «КИБ») на ближайшие три года является повышение рентабельности бизнеса при дальнейшем усилении ведущих позиций в работе с крупными корпоративными клиентами. Реализации данного направления развития будет способствовать решение следующих стратегических задач ГБЛ «КИБ»:

1) Рост кредитования - не ниже рынка (около 8 % в год) с адаптацией отраслевой структуры портфеля в соответствии с установленными приоритетами.

2) Рост доли рынка в средних остатках на текущих счетах и в транзакционном обслуживании корпоративных клиентов - за счет повышения качества сервиса, предложения инновационных продуктов и модернизации существующей технологической платформы.

3) Диверсификация клиентской базы за счет более

конкурентоспособного ценообразования - решению этой задачи будет способствовать улучшение структуры фондирования.

4) Развитие продуктов и расширение географии бизнеса торгово-экспортного финансирования.

5) Сохранение лидирующих позиций на рынке инвестиционно-банковского обслуживания в РФ и эффективное использование международного присутствия Группы для развития данного направления бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Банк предпринимает все возможные шаги на пути к реализации своей стратегии.

2 элемент: анализ системы управления. Организационная структура управления.

Группа ВТБ построена по принципу стратегического холдинга, что предусматривает наличие единой стратегии развития компаний Группы, единого бренда, централизованного финансового менеджмента и управления рисками, унифицированных систем контроля.

Группа ВТБ обладает уникальной для российских банков международной сетью, тем самым, содействуя развитию международного сотрудничества и продвижению российских предприятий на мировые рынки. В странах СНГ Группа представлена в Армении, на Украине, в Беларуси, Казахстане, Азербайджане.

Группа имеет дочерние и ассоциированные банки в Германии, Великобритании, на Кипре, в Сербии, Грузии и Анголе, а также по одному филиалу банка ВТБ в Китае и Индии, два филиала ВТБ Капитал плс в Сингапуре и Дубае.

Крупнейшим держателем обыкновенных акций Банка является Росимущество, которому принадлежит 60,93 % обыкновенных акций Банка. Держателями привилегированных акций Банка являются Министерство финансов России – 100 % привилегированных акций первого типа и ГК «Агентство по страхованию вкладов» – 100 % привилегированных акций

второго типа. Совокупная доля Российской Федерации (в лице Росимущества и Министерства финансов) и ГК «Агентство по страхованию вкладов» составляет 92,23 % от уставного капитала Банка. Структура Группы ВТБ представлена в приложении Г.

Банк ВТБ (ПАО) является одним из крупнейших российских банков с точки зрения покрытия территории страны сетью филиалов и их внутренних структурных подразделений. Региональная сеть Банка насчитывает 26 филиалов, 35 дополнительных офисов и 69 операционных офисов.

Филиалы Банка открыты в 17 городах России (Архангельске, Вологде, Воронеже, Екатеринбурге, Калининграде, Кирове, Красноярске, Мурманске, Нижнем Новгороде, Великом Новгороде, Петрозаводске, Пскове, Санкт-Петербурге (7 филиалов), Ставрополе, Хабаровске, Ростове-на-Дону, Гатчине). Таким образом, в настоящее время филиалами Банка, расположенными во всех федеральных округах, охвачена большая часть субъектов Российской Федерации. Кроме того, в 4-м квартале 2015 года открыт Филиал Банка ВТБ (ПАО) в г. Москве. Также 2 филиала открыты на территории иностранных государств (в г. Нью-Дели, Индия и г. Шанхай, Китай). Банком открыты представительства в Китае (г. Пекин) и в Италии (г. Милан). В г. Благовещенске Банк ВТБ представляет собой 4 операционных офиса, которые подчиняются Филиалу № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Хабаровске.

Организационная структура Банка ВТБ спроектирована исходя из стратегических целей и миссии банка, направленных на удовлетворение потребностей всех категорий клиентов. Банк имеет линейно-функциональную организационную структуру. Рассмотрим организационную структуру управления Филиала Банка в г. Благовещенске.

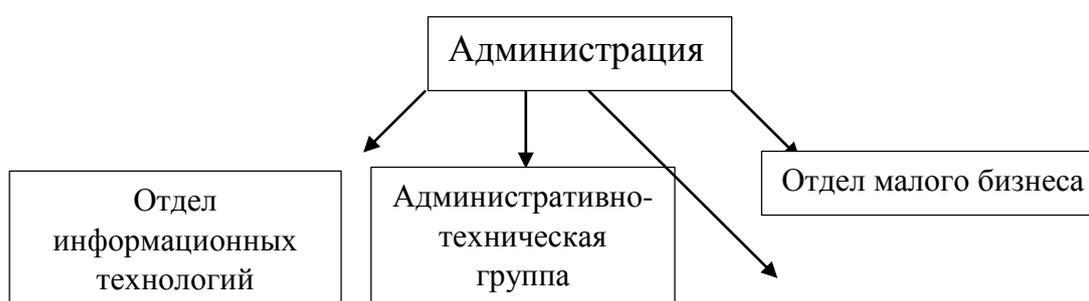




Рисунок 4 – Организационная структура управления регионального операционного офиса «Благовещенский»

Руководство работой анализируемого филиала банка возложено на управляющего банком, который имеет двух заместителей по бизнесу и сервису. Служба безопасности осуществляет предотвращение случаев мошенничества с кредитными, финансовыми, платежными документами, защиту информации, выполняет охранные и контрольные функции. Также в администрацию входят главные персональные менеджеры, главный менеджер счета, офис-менеджер и специалист по документообороту.

Отдел информационных технологий состоит из начальника отдела и главных специалистов по ИТ. Отдел информационных технологий:

- а) обеспечивает оперативное пользование необходимой информацией, связанной с деятельностью банка;
- б) поддерживает компьютерную технику банка в рабочем состоянии, обеспечивает их бережное использование;
- в) осуществляет мероприятия по совершенствованию и приведению в соответствие с международными стандартами программного обеспечения банка;
- г) контролирует проводимые операции и обеспечивает их безопасность.

Административно-техническая группа обеспечивает решение хозяйственных вопросов и товарно-материального обеспечения офисов, проводит договорную работу. Административно-техническая группа состоит из руководителя группы, инженера по эксплуатации недвижимости, комендантов и водителей.

Отдел малого бизнеса осуществляет кредитование малого бизнеса и состоит из начальника отдела, главного клиентского менеджера и главных кредитных аналитиков.

Отдел обслуживания и продаж работает с зарплатными проектами, функционирует как подразделение, обеспечивающее расчетное обслуживание клиентов - открытие счетов, прием средств во вклады, выдача и обслуживание дебетовых и кредитных карт, оформление заявок на кредиты, организация денежных переводов с открытием и без открытия счетов, открытие обезличенных металлических счетов, брокерское обслуживание, ведение валютных счетов. Структура отдела продаж и обслуживания представлена на рисунке.

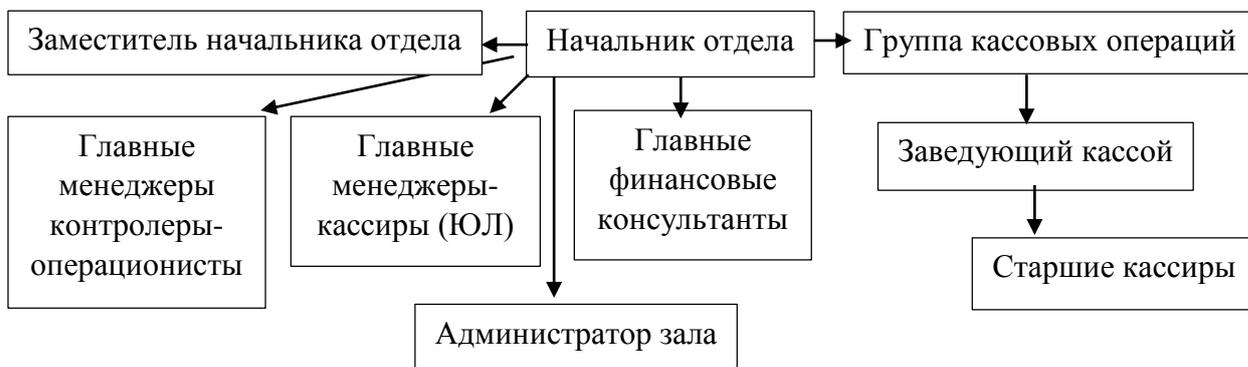


Рисунок 5 – Организационная структура отдела продаж и обслуживания регионального операционного офиса «Благовещенский»

Группа кассовых операций обеспечивает кассовое обслуживание клиентов и осуществляет обмен, прием наличных денежных средств от юридических и физических лиц в операционное и послеоперационное время покупки и продажу валют, продажа драгоценных монет, прием оплаты кредитов.

Таким образом представлена система управления Банка ВТБ (ПАО).

3 элемент: анализ финансово-экономической деятельности банка.

Анализ финансово-экономической деятельности Банка ВТБ (ПАО) проводится на основе бухгалтерского баланса (приложение А),

консолидированного отчета о прибылях и убытках (приложение Б) и консолидированного отчета о финансовом положении (приложение В).

Размер чистой ссудной задолженности увеличился за 2015 год на 940 369 млн. рублей или на 17 % и по состоянию на 1 января 2016 года составил 6 521 844 млн. рублей. Чистая ссудная задолженность Банка за 2016 год сократилась на 1,6 % и в абсолютном выражении составила 6 414 815 254 тыс. рублей. Сокращение чистой ссудной задолженности вызвано погашением ряда крупных кредитов, а также укреплением курса российского рубля по отношению к основным мировым валютам.

Чистый расход от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, в 2016 году составил 68 205 904 тыс. рублей в сравнении с 54 855 565 тыс. рублей чистого дохода в 2015 году.

Таблица 5 - Анализ финансово-экономической деятельности Банка ВТБ (ПАО)

Показатель	Величина показателя, млрд. руб.			Темп прироста, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Уставный капитал	659,5	659,5	659,5	87,3	0	0
Собственные средства	1454,1	1410,2	1479,7	28,6	-3	4,7
Чистая прибыль	54,8	51,6	120,1	10	-5,8	132,8
Рентабельность активов	6,6	5,5	12,7	-29,8	-16,7	130,9
Рентабельность капитала	3,8	3,7	8,1	-13,6	-2,6	118,9
Привлеченные средства	7,347	8,112	8,071	10,2	10,4	-0,6

Уставный капитал увеличился в 2015 году, увеличение удельного веса собственных средств способствует росту финансовой устойчивости Банка. С увеличением чистой прибыли к 2017 году рентабельность активов, также, как и рентабельность капитала вышли в плюс. За 2016 год привлеченные средства Банка сократились на 0,6 %. Несмотря на присоединение части активов и пассивов ОАО «Банка Москвы», уменьшение привлеченных

средств произошло из-за сокращения привлечений от Центрального банка Российской Федерации и других кредитных организаций.

Анализ структуры и динамики активов и пассивов, представленный в таблицах Д.1 и Д.2 (приложение Д), проведен на основе данных бухгалтерского баланса Банка ВТБ (приложение А).

За 2016 год активы Банка ВТБ (ПАО) увеличились на 13,3 % и составили 9394601286 тыс. рублей. Рост активов произошел в первую очередь благодаря чистой ссудной задолженности, чей удельный вес в структуре активов наибольший - 69,42 %. К 2017 году активы выросли еще на 0,4 %. За анализируемый период (2015-2017 г. г.) увеличилась доля денежных средств (0,84 %), обязательных резервов (0,27 %), средств в кредитных организациях (0,19 %), чистых вложений в ценные бумаги, удерживаемые до погашения (0,09 %), основных средств, нематериальных активов и материальных запасов (2,37 %), а также прочих активов (0,83 %). Снизилась доля средств кредитных организаций в ЦБ РФ (0,52 %), финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток (1,63 %), чистой ссудной задолженности (1,39 %), чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи (0,7 %), инвестиций в дочерние и зависимые организации (0,54 %), а также отложенного налогового актива (0,07 %). Требования по текущему налогу на прибыль за три года не изменились.

В структуре пассивов в 2016 году 86,4 % занимают обязательства, и 13,6 % источники собственных средств. К 2017 году доля обязательств уменьшилась на 0,8 %, а источники собственных средств соответственно увеличились. В структуре обязательств наибольший удельный вес занимают средства клиентов, не являющихся кредитными организациями (в 2016 году - 48,1 %, в 2017 году - 54,2 %). Средства, привлеченные от кредитных организаций, уменьшились на 4,5 % и составили в 2017 году 1590754517 тыс. рублей.

4 элемент: основные бизнес-процессы в банке.

Бизнес-процесс - цепочка видов деятельности (работ, процедур), преобразующая имеющиеся на выходе ресурсы (входные потоки) в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя.

Филиал № 2754 Банка ВТБ (ПАО) – розничный банк, специализируется на банковском обслуживании физических и юридических лиц, относящихся к категории «малый бизнес», а также включает в себя весь спектр операций страхования.

Потребительское кредитование.

В банке запущена технология выдачи «один визит на подаче», позволяющая осуществить весь цикл обслуживания в рамках продукта – от подачи заявки на получение кредита до получения средств клиентом – за одно посещение офиса.

В 2016 году банк ВТБ внедрил платформу событийного маркетинга в режиме реального времени. Решение позволяет рассчитывать целевое маркетинговое предложение для клиента с учетом текущего контекста и истории взаимодействия клиента с Банком в режиме реального времени. Система также автоматически подбирает наиболее удобный канал коммуникации для отправки сформированного предложения – через SMS, звонок, автоматизированную банковскую систему и др.

Банковские карты и эквайринг.

В 2016 году Банк реализовал следующие мероприятия для развития предложения по дебетовым картам:

- запущены Apple и Samsung Pay для карт Mastercard, Samsung Pay для карт Visa;

- запущена технология «Безбумажный ПИН» – клиенты могут получить ПИН-код от карты самостоятельно по телефону;

- всем клиентам ВТБ стала доступна дебетовая карта «Мир».

Услуги для клиентов малого бизнеса.

В 2016 году в банке ВТБ успешно запущена новая модель продаж и

обслуживания клиентов малого бизнеса с фокусом на продажах пакетов услуг расчетно-кассового обслуживания.

Счета и депозиты.

В апреле 2016 года банком были изменены условия по продукту «Накопительный счет»: введена новая схема начисления процентов, при которой выгода клиента растет при более длительном хранении средств на счете. В июне 2016 года клиентам стало доступно открытие накопительных счетов в ВТБ-Онлайн, а в июле 2016 года – в мобильном приложении.

Выстроены все бизнес-процессы: Клиент – Банк – Партнер.

Дистанционное банковское обслуживание.

ВТБ провел большую работу по модернизации дистанционных каналов ВТБ-Онлайн, направленную как на оптимизацию уже внедренного функционала, так и на реализацию новых функциональных возможностей.

В апреле 2016 года в банке запущено новое мобильное приложение «Смарт SMS», которое позволяет клиентам банка, подключенным к услуге «SMS-оповещение», получать наглядную статистику по расходам, в том числе детализацию названий магазинов, в которых были совершены соответствующие операции, а также хранить и сравнивать данную информацию с предыдущими периодами.

В каналах дистанционного обслуживания стал доступен функционал онлайн-открытия депозитов. Был создан дополнительный дистанционный канал моментального погашения кредитов и пополнения карт и счетов без комиссии с карт сторонних банков.

В банке ВТБ проведен комплекс мер по переводу клиентов в каналы дистанционного банковского обслуживания для снижения операционной нагрузки на сеть отделений.

ВТБ-Онлайн- удобный сервис для круглосуточного управления своими средствами.

Доступные операции в ВТБ-Онлайн:

- оплата коммунальных услуг, сотовой связи, интернета,

междугородних переговоров, спутникового ТВ, налогов и штрафов ГИБДД;

- перевод средств по России и за границу;
- переводы между своими счетами и картами;
- переводы другим клиентам ВТБ по номеру карты, счета или УНК;
- моментальный обмен валюты по наиболее выгодному курсу;
- открытие вкладов и управление ими;
- погашение кредитов;
- получение информации об остатках на счетах и банковских картах;
- формирование выписки по своим счетам и банковским картам

за любой период;

- получение информации по кредитам (сумма и срок очередного платежа, остаток ссудной задолженности, срок, процентная ставка и прочее);
- покупка ценных бумаг на фондовом рынке;
- настройка SMS- и e-mail-уведомлений;
- оформление страховки для выезжающих за рубеж.

Сервис ВТБ Бизнес Онлайн создан для клиентов банка, которые зарегистрированы как ИП или ЮЛ. Цель программы – упростить и ускорить взаимодействие владельцев бизнеса с финансовой структурой. Пользователь может удаленно следить за своими счетами, получать и направлять документы в банк, начислять зарплату сотрудникам, выбрать тариф РКО и многое другое.

Владелец аккаунта самостоятельно добавляет в кабинет пользователей, выбирает для них область допустимых действий. В отличие от ЛК ВТБ для физических лиц, этот сервис рассчитан для удобного ведения бизнеса, поэтому содержит все необходимые для этого опции. Кроме этого, владелец аккаунта ВТБ Бизнес Онлайн может в любое время получить консультацию работников банка по электронной почте, телефону или через онлайн-звонок.

5 элемент: инновационная деятельность банка.

Основным приоритетом работы ВТБ является высокое качество

обслуживания клиентов и предоставление лучших услуг и продуктов на рынке, поэтому ключевым звеном стратегии банка является реализация клиентоориентированного подхода к обслуживанию физических лиц и субъектов малого бизнеса. Ключевые направления развития банка:

- существенный рост количества клиентов;
- достижение лидерства по качеству обслуживания и функции основного розничного банка для клиентов;
- внедрение новой технологической платформы и обеспечение надежности работы ключевых систем банка на уровне лучших мировых практик.

Развитие дистанционных каналов строилось по трем ключевым направлениям:

- 1) Функциональность, направленная на продажи и активацию клиентов непосредственно в каналах;
- 2) Повышение удобства использования;
- 3) Обеспечение безопасности клиентов в дистанционном банковском обслуживании (ДБО).

Таблица 6 – Ключевые проекты по каналам дистанционного банковского обслуживания

Канал ДБО	Реализованные проекты
Интернет-банк	<ol style="list-style-type: none"> 1) Расширение платежного функционала: оплата налогов в т. ч. с сайта ФНС, увеличение количества получателей платежей, оплата штрафов с 50-ти %-ной скидкой и пр.; 2) Повышение удобства использования: адаптация формы регистрации для мобильных устройств, сервисы поиска по совершенным операциям, повышение доступности операций и т. д.; 3) Расширение продающего функционала: внедрение баннеров, обмена валюты с изображением курса
Мобильный банк	<ol style="list-style-type: none"> 1) Дистанционное подтверждение операций; 2) Расширение платежного функционала; 3) Обучение, направленное на освоение функций Мобильного банка новыми клиентами и др.
Банкоматы	<ol style="list-style-type: none"> 1) Расширение перечня получателей платежей, в т. ч. в гос. органы; 2) Чтение QR-кодов; 3) Открытие вкладов через специального помощника – калькулятор.

ДБО для малого бизнеса	1) Внедрен Мобильный банк (информационный функционал); 2) Запущена web-версия Интернет-банк клиента.
------------------------	---

В 2017 году ВТБ представил такой интересный продукт как «Мультикарта» - дебетовая/кредитная карта с кэшбеком. По мнению площадки ИА «Банки.ру»¹¹, дебетовая Мультикарта ВТБ с опцией «Путешествия» является самой выгодной среди карт с кешбэком. Сравнение производилось с 8 популярными дебетовыми картами по сумме кэшбека, который может быть получен клиентом за год использования карты при условии ежемесячных трат на безналичные покупки в размере 79 тыс. рублей и наличия сбережения в размере 100 тыс. рублей.

Условия бесплатного обслуживания:

1) Ежемесячно совершать покупки на сумму от 15 тыс. рублей по карте. Учитывается сумма покупок по всем картам в рамках Мультикарты (бесплатно можно открыть до 5 кредитных и 5 дебетовых карт).

2) Оставлять на счетах собственные средства суммой от 15 тыс. рублей. Например, на накопительном или мастер-счете.

3) Перевод заработной платы на Мультикарту. Учитываются поступления на мастер-счет от юридических лиц в размере от 15 000 руб. в месяц.

Если ни одно из условий не выполняется, в следующем месяце будет списана комиссия - 249 руб.

Можно выбрать опцию в зависимости от потребностей. В каждый момент времени может быть подключена только одна опция. Можно менять ее ежемесячно и абсолютно бесплатно. Для этого необходимо обратиться в отделение банка, либо в колл-центр.

Таблица 7 – Размер вознаграждения от покупок по Мультикарте ВТБ

Название опции	Описание	Сумма покупок в месяц, тыс. руб.		
		5-15	15-75	Более 75
1	2	3	4	5

¹¹ «Самые выгодные карты с кешбэком», «ФинСуп» Банки.ру от 29.09.2017
<http://www.banki.ru/news/columnists/?id=10032257>

Путешествия	Оплатив покупки картой зарабатываются мили. Обмен милей на ж/д и авиабилеты, бронирование номеров отелей	1 %	2 %	4 %
-------------	--	-----	-----	-----

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
	и аренду автомобиля на travel.vtb.ru.			
Коллекция	Оплатив покупки картой копятся бонусы, которые можно обменять на товары из каталога «Коллекция» bonus.vtb.ru.	1 %	2 %	4 %
Авто	Получение cash back при оплате картой покупки на АЗС и оплате парковок	2 %	5 %	10 %
Рестораны	Получение cash back при оплате картой в ресторанах, кафе, билетов в кино и театры.	2 %	5 %	10 %
Cash back на любые покупки	Получение cash back за любые покупки при оплате картой	1 %	1,5 %	2 %
Сбережения	Открыв накопительный счет получаете повышенный процент к ставке в зависимости от ежемесячных покупок по карте	0,5 %	1 %	1,5 %

Таким образом, подключив одну из бонусных опций, при активном использовании банковской карты возможно еще и заработать.

б) Информационные технологии в управлении банком.

Что касается корпоративных стандартов по ИТ, то они есть там, где необходимы. Например, для обеспечения информационного взаимодействия операционных офисов есть стандарт на электронную почту, на информационную защиту сообщений. Стандарты в отношении представления данных необходимых для консолидации данных на уровне Группы. Также у нас есть рекомендованные стандарты в части операционных систем, систем управления базами данных.

ВТБ завершил перевод бизнес-процессов продаж и обслуживания на новую модульную ИТ-платформу. В банке отметили, что по результатам внедрения новой платформы ВТБ удалось сократить время операционной

эффективности по подбору продукта на 70 %, оформлению вкладов - на 40 %, заведению заявок - на 20 %, по выдаче карт - на 55 %. Программа перехода на новую ИТ-платформу заняла пять лет (2012-2016 г. г.).

Комплекс новых систем обладает высокой надежностью и производительностью, позволяет банку существенно повысить качество и скорость обслуживания клиентов, реализовывать в системах новые продукты и сервисы в срок от одного до трех месяцев, а также обеспечивать высокую доступность ИТ-сервисов.

Комплекс систем, внедренных в рамках программы «Новая автоматизированная банковская система» (НАБС), обладает консолидированной мастер-информацией о клиентах, их продуктах и возможных предложениях, включает в себя систему «единого окна» продаж и обслуживания клиентов сотрудниками фронт-линии и контакт-центра и объединяет в себе несколько проектов.

Единое фронтальное решение на базе Siebel CRM, автоматизированная банковская система (АБС) FIS Profile, мастер-клиентский справочник на базе Master Data Management (MDM; системы от Oracle), кредитный конвейер для физических и юридических лиц на базе решений от FICO - компании Fair Isaac. Кроме того, новая ИТ-платформа включает в себя интеграционную сервисную шину UCSB (универсальный слой банковских сервисов; фронт, мидл и бэк-компоненты на базе Oracle SOA Suite и Oracle Fusion Middleware), систему операционного обслуживания и расчетно-кассовый модуль на решении Spectrum. Помимо этого, комплекс систем объединил такие проекты, как корпоративное хранилище данных и аналитический CRM на базе программно-аппаратного комплекса от Teradata и мобильный и интернет-банк.

У «Техносерв Консалтинга» есть совместный проект с ВТБ - собственное разработанное решение «Безбумажный офис» и перевод всего фронт-офиса банка на передовой пользовательский интерфейс Open UI.

Что касается digital-каналов, то с начала года запустили новый

объединенный сайт ВТБ, объединенный интернет и мобильный банк «ВТБ-Онлайн». Эти каналы представляют собой фундамент цифровой архитектуры розничного бизнеса, которая будет полноценно развернута к концу 2018 года.

С каждым месяцем мы видим динамично растущие показатели транзакционной активности клиентов именно в мобильном канале.

В рамках присоединения экс-ВТБ24 к ВТБ одной из ключевых задач стало обеспечение комфортного и бесшовного перехода розничных клиентов обоих банков в объединенный мобильный и интернет-банк «ВТБ-Онлайн», за основу которого была принята система «ВТБ24-Онлайн». Поэтому для клиентов экс-ВТБ24 процедура работы в каналах ДБО никак не изменилась.

Используются push-технологии как альтернативный канал доставки сообщений клиентам. Сейчас посредством push клиенты получают коды для подтверждения входа в мобильное приложение и совершения операций.

Применение технологий Big Data (Большие данные: новый рубеж для инноваций, конкуренции и производительности. Термин относится к наборам данных, размер которых превосходит возможности типичных баз данных по занесению, хранению, управлению и анализу информации.) позволит максимально точно определить потребности клиента и предложить оптимальные варианты банковских сервисов и продуктов.

Таким образом, была проанализирована внутренняя среда банка.

2.3 Анализ внешней среды Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

Внешняя среда организации - все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности организации и оказывают существенное воздействие на нее.

Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макроокружение).

Анализ сложившейся ситуации необходимо начать с рассмотрения количества банков, функционирующих в настоящий момент на территории г.

Благовещенска. Составим рейтинг банков по надежности, согласно данным ЦБ РФ.¹²

Таблица 8 – Рейтинг банков по надежности по данным Центробанка на февраль 2018 г.

Место в рейтинге (по России)	Наименование банка	Количество филиалов в г. Благовещенске
1	ПАО «Сбербанк»	15
2	Банк ВТБ (ПАО)	4
3	АО «Газпромбанк»	1
4	АО «Россельхозбанк»	2
9	ПАО «Бинбанк»	1
10	ПАО «Промсвязьбанк»	1
13	ПАО «Росбанк»	3
16	ПАО «Совкомбанк»	15
30	ПАО КБ «Восточный»	8
32	ПАО АКБ «Связь-Банк»	1
33	ПАО «Почта Банк»	6
37	ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	1
48	ПАО «МТС Банк»	1
52	АО «ОТП Банк»	2
55	ПАО «Росгосстрах Банк»	1

Таким образом, главным конкурентом Банка ВТБ (ПАО) является ПАО «Сбербанк», а также сильные конкуренты – АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк».

Среди традиционных видов банковской деятельности предоставление кредитов – основная операция, обеспечивающая их доходность и стабильность существования. Выдавая кредиты физическим и юридическим лицам, банк формирует свой кредитный портфель. Рассмотрим финансовый рейтинг по показателю «кредитный портфель» используя отчетности кредитных организаций РФ, публикуемой на сайте Банка России.

Таблица 9 – Изменения кредитных портфелей банков с 02.2017 г. по 02.2018 г.

Место в рейтинге (по	Наименование банка	Изменение кредитного портфеля, %
----------------------	--------------------	----------------------------------

¹² Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа : - <http://www.cbr.ru/> - 02.02.2018.

России)		
1	2	3
1	ПАО «Сбербанк»	+8,61
2	Банк ВТБ (ПАО)	+55,22
3	АО «Газпромбанк»	+6,75
4	АО «Россельхозбанк»	+9,22
10	ПАО «Промсвязьбанк»	-7,62
12	ПАО «Росбанк»	+2,07
18	ПАО «Совкомбанк»	+122,65

Продолжение таблицы 9

1	2	3
21	ПАО «Почта Банк»	+75,85
23	ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	+12,10
25	ПАО АКБ «Связь-Банк»	+1,79
32	ПАО КБ «Восточный»	+0,53
35	ПАО «Бинбанк»	-19,06
47	АО «ОТП Банк»	+0,33
50	ПАО «МТС Банк»	+0,80
55	ПАО «Росгосстрах Банк»	-60,25

Рассмотрим более наглядно увеличение кредитных портфелей представленных банков.

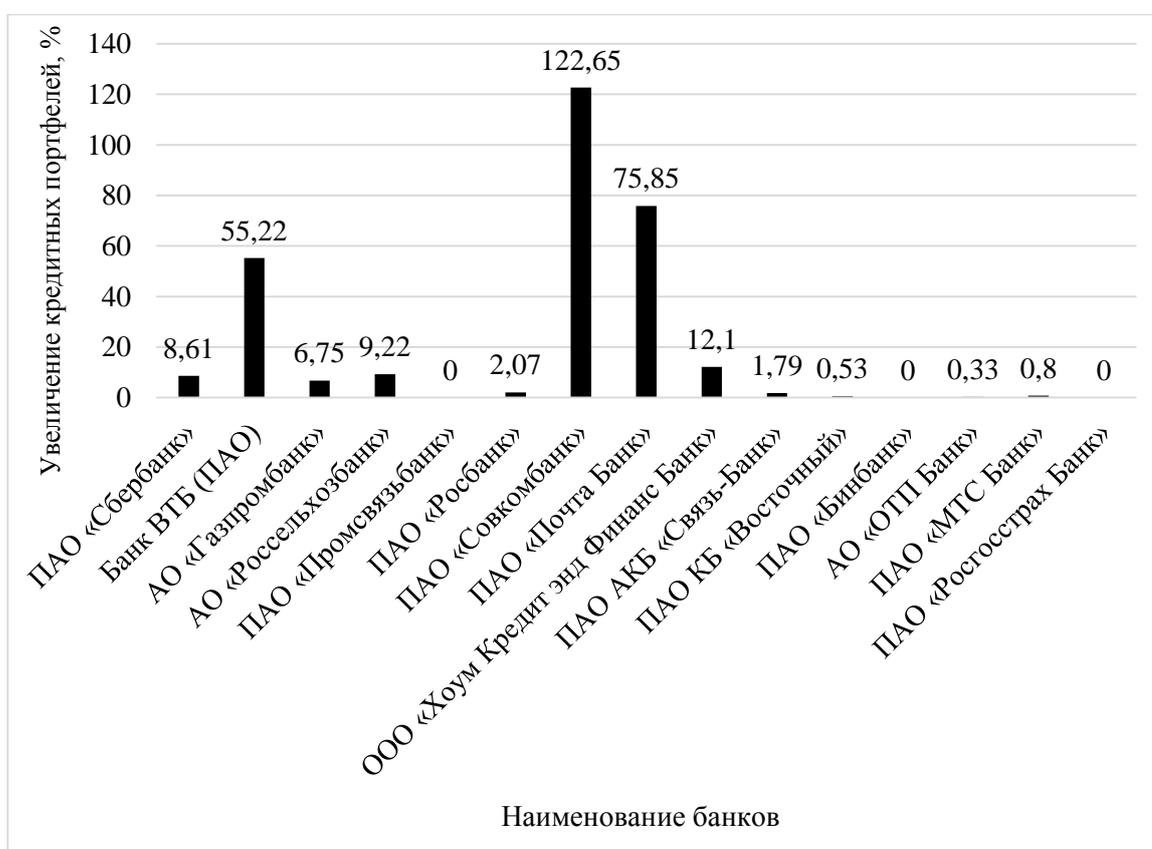


Рисунок 6 – Увеличение кредитных портфелей банков

Таким образом, рост кредитного портфеля - показатель стабильного

развития банка. Из данных таблицы можно сделать вывод о том, что существенно увеличился кредитный портфель ПАО «Совкомбанк», ПАО «Почта Банк» (входит в группу ВТБ) и Банка ВТБ (ПАО). Отрицательные изменения произошли у ПАО «Бинбанк», ПАО «Промсвязьбанк» и ПАО «Росгосстрах Банк».

Далее перейдем к PEST-анализу - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Таблица 10 - PEST-анализ филиала Банка ВТБ (ПАО)

Политические факторы	Экономические факторы
В целом политическая ситуация в стране оценивается, как стабильная; Изменение в законодательстве влияют на изменение стандартов работы банка; Чрезмерное влияние акционера - государства	Узкая продуктовая специализация на локальном рынке; Уровень инфляции влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг; Курс иностранной валюты
Социокультурные	Технологические
Потребительские предпочтения влияют непосредственно на услуги банка, потому что в изменчивых условиях необходимо придумывать новые продукты и услуги; Средний уровень заработной платы в отрасли; Финансовая неграмотность населения	Изменение и адаптация новых технологий; Развитие конкурентных технологий; Увеличивается роль интернета

Далее проведем анализ пяти конкурентных сил модели Майкла Портера.



Рисунок 7 – Модель 5 сил конкуренции М. Портера

Уровень конкуренции в отрасли - высокий.

На текущий момент на локальном рынке присутствует 15 банков (таблица 9). В целом их можно разделить на три группы: крупные, средние и мелкие (рисунок 8). В группу крупных банков вошли: ПАО «Сбербанк», Банк ВТБ (ПАО), АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк». Во вторую группу средних банков входят: ПАО «Промсвязьбанк», ПАО «Росбанк», ПАО «Совкомбанк», ПАО «Почта Банк», ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», ПАО АКБ «Связь-Банк», ПАО КБ «Восточный» и ПАО «Бинбанк». К группе мелких банков относятся: АО «ОТП Банк», ПАО «МТС-Банк» и ПАО «Росгосстрах Банк».

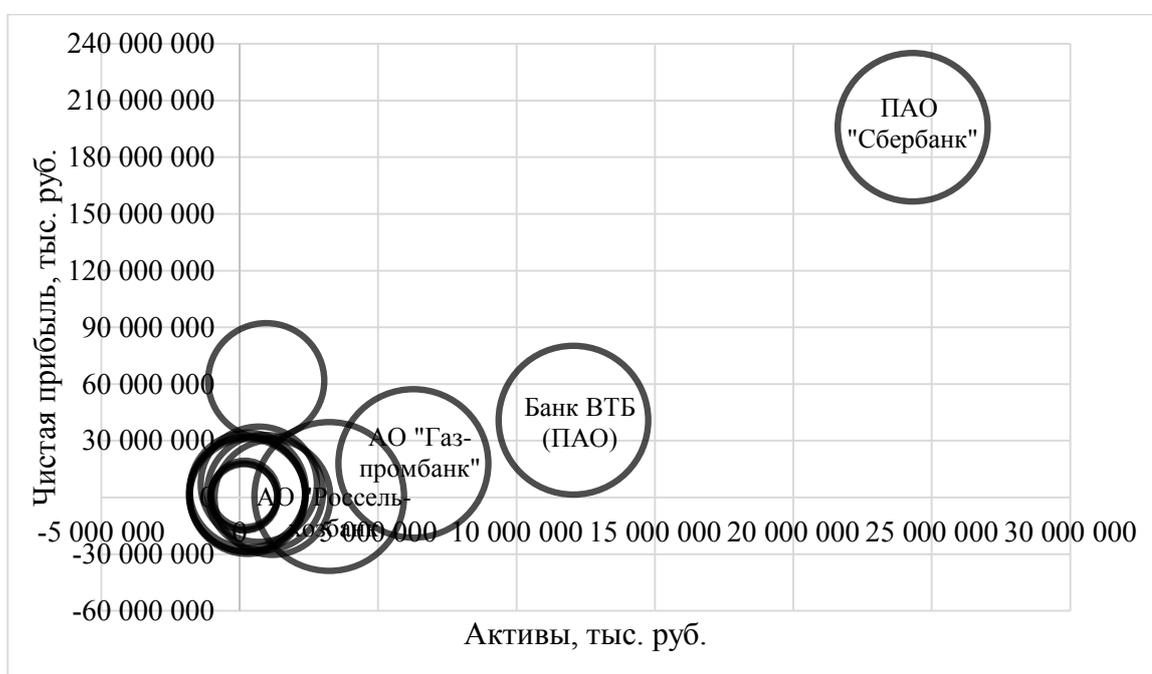


Рисунок 8 – Банковский сектор по состоянию на апрель 2018 г.

Наблюдается сильная конкуренция между крупными банками.

Угроза появления новых конкурентов – низкая.

Для банковской отрасли характерны высокие барьеры вхождения. Для открытия банка необходимо пройти очень сложную и длительную процедуру регистрации и лицензирования. Немаловажную роль в банковском секторе играет и репутация. В случае появления нового банка-конкурента, должно пройти несколько лет для того, чтобы банк занял подходящую нишу и завоевал репутацию. Следовательно, новым банкам необходимо тратить

существенные ресурсы для развития и продвижения своего бизнеса.

Угроза появления продуктов-заменителей – низкая.

В части кредитования, заменителями являются микрокредитные организации, которые теряют долю рынка, что с одной стороны связано с высокими ценами на кредитные продукты, ограниченными сроками и объемами финансирования, и с другой стороны, упрощением процедуры кредитования у ряда банков.

Влияние поставщиков – низкое.

Поставщиками банковского сектора являются организации, содействующие в предоставлении банковских услуг. Это поставщики информационных технологий, маркетинговых услуг и административно-хозяйственной деятельности. Банк очень зависим от изменений на технологическом рынке, существует постоянная необходимость развивать сервис в области интернет-ресурсов, мобильных приложений и платежных терминалов. К тому же, очень сложно, а порой и очень дорого, отказаться или поменять поставщика, как электронных устройств, так и программного обеспечения. Зависимость от маркетинговых компаний и поставщиков административно-хозяйственных товаров и услуг низкая, это связано с их широким представлением и ценовым диапазоном.

Влияние потребителей – среднее.

Отдельные лица не представляют большой угрозы для банковского сектора, они часто переходят из одного банка в другой в погоне за выгодными ставками, качественным сервисом и новыми технологиями. Однако, крупные корпоративные клиенты, вкладывающие значительные суммы, имеют существенную власть над банками.

Для того чтобы выявить недостатки в работе филиала Банка ВТБ, а также получить ясную оценку его возможностей необходимо в комплексе оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на его развитие. Проведем SWOT-анализ.

Таблица 11 – Матрица SWOT-анализа филиала Банка ВТБ (ПАО)

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
1) Высокие рейтинги; 2) Ребрендинг, включая переход на единый бренд; 3) Уникальная клиентская база, включающая госпредприятия; 4) Стратегия банка - постоянное	1) Текучесть кадров на должности финансового консультанта; 2) Не совсем удобное приложение «ВТБ-Онлайн»; 3) Многие операции, проводившиеся через кассу, прекратились, перешли на

Продолжение таблицы 11

1	2
расширение и ориентация на нужды и потребности клиентов; 5) Стабильный рост финансовых показателей; 6) Опыт привлечения и удержания клиентов, индивидуальное обслуживание клиентов; 7) Динамичное реагирование на рыночные изменения; 8) Концентрация на определенных продуктах и услугах; 9) Передовые информационные технологии и высокое качество обслуживания; 10) Чёткое отслеживание конкурентов.	платежные терминалы и интернет-банкинг, вызывая недовольство части клиентов; 4) Взимание комиссии по некоторым видам расчетно-кассовых услуг; 5) Проблемы с неисправной работой платежных терминалов; 6) Надоедание клиентам частыми звонками с предложениями по кредитованию.
Возможности	Угрозы
1) Улучшение и разработка новых услуг; 2) Рост спроса на отдельные виды банковских услуг и продуктов; 3) Разработка мотивации персонала; 4) Увеличение количества клиентов; 5) Предложение долгосрочных отношений с добросовестными клиентами; 6) Наличие большой клиентской базы.	1) Усиление конкуренции; 2) Насыщенность рынка услугами кредитования; 3) Наличие неплательщиков, затраты на судебные разбирательства; 7) Большое количество предприятий, на которых люди работают за «черную» зарплату и не пользуются услугами банка, в частности, зарплатным проектом

Далее сопоставим сильные и слабые стороны Банка с возможностями и угрозами рынка.

Высокий рейтинг - надежность банка, отсюда следует привлечение клиентов. Ребрендинг сопутствует росту лояльности клиентов. Увеличение количества клиентов путем предложения выгодных зарплатных карт «Мультикарта» с кэшбэком. Совершенствование продуктов/услуг для завоевания большей доли рынка. Развитие новых видов услуг, например, для

юридических лиц выпускать к счету банковскую карту для удобства снятия средств. Возможность занимать лидирующие позиции по объемам распространения кредитных продуктов и вкладов среди населения, опережая главного конкурента – ПАО «Сбербанк», исходя из процентных ставок на данный момент времени. Для удержания добросовестных клиентов предлагать кредиты на более выгодных условиях, льготные условия получения кредита. Увеличить продажи «Мультикарты» за счет моментальной выдачи клиенту неименной карты. Улучшить сервис смс-оповещений, установить больше банкоматов (на данный момент их 41, в свою очередь у Сбербанка – 92).

Отслеживать предпочтения клиентов поможет постоянный мониторинг рынков, анализ клиентской базы, анализ предпочтений клиентов.

Слабые стороны могут помешать воспользоваться возможностями. Внутренняя текучесть кадров на такой должности как финансовый консультант. Недовольства клиентов по поводу взимания комиссий по некоторым видам расчетно-кассовых услуг, частых звонков с предложениями по кредитованию, неисправная работа банкоматов и не совсем удобное приложение «ВТБ-Онлайн».

Усиление конкуренции, к примеру, снижение процентных ставок по кредитам ведет к пересмотру ценовой политики и снижению стоимости услуг, что приведет к финансовым потерям. Нехватка качественных заемщиков влечет за собой высокий процент невозврата.

Филиал Банка ВТБ (ПАО) успешно внедряет новые технологии и продукты. Предложенные мероприятия позволят Банку укрепить позиции на локальном рынке банковских услуг и достичь желаемых финансовых показателей.

2.4 Анализ конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

Конкурентное преимущество – обладаемая производственной системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство

перед конкурентами.

Показатели оценки конкурентоспособности финансово-кредитных учреждений отличаются от показателей оценки торговых предприятий. Для сравнения банков необходимо учесть такие показатели как надежность банка, профессионализм работников, скорость расчетов, культура обслуживания, репутация банка, доступность работников банка, авторитет его руководителей, гибкость в работе, условия кредитования, техническая оснащенность и др.

В.А. Мошнов для выявления конкурентных преимуществ предприятия предлагает использовать 6 факторов: конкурентоспособность предприятия; финансовое состояние предприятия; эффективность маркетинговой деятельности; рентабельность продаж; имидж предприятия; эффективность менеджмента.

Филиал № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске обслуживает субъекты малого бизнеса и физические лица. Основным конкурентом считается ПАО «Сбербанк», остальные конкуренты представлены в таблице 8. Для анализа будем сравнивать Банк ВТБ (ПАО), ПАО «Сбербанк», АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк».

Рассмотрим ассортимент наиболее популярных услуг в банках. Проведем сравнение с конкурентами.

Таблица 12 - Ассортимент услуг банков-конкурентов

Наименование услуги	Банк ВТБ (ПАО)	ПАО «Сбербанк»	АО «Газпромбанк»	АО «Россельхозбанк»
	Ставка, %			
Потребительский кредит	11,9-19,9	11,9-15,9	11,4-14,25	10-20,5
Рефинансирование кредита	12,9-16,9	11,5-13,5	11,9-14,75	11,5-14,5
Ипотечное жилищное кредитование	9,1-9,6	8,6-10,5	9,2-9,7	8,85-9,15
Кредитная карта	26	27,9	23,9	23,9
Вклад	6,7	4,45	6,4	6,7

Условия кредитования рассмотрены для зарплатных клиентов, сумма

кредита 300 тыс. руб. Ставка по рефинансированию кредита - также для зарплатных клиентов. Взяты средние ставки по ипотечному жилищному кредитованию и минимальные – по кредитной карте. Процентная ставка по вкладам – максимальная.

Оценим ассортимент услуг. Вес показателя рассчитывается по формуле:

$$\alpha_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n},$$

(9)

где n – число объектов;

r_n - ранг показателя;

S_n - сумма всех чисел от 1 до n.

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) \cdot a_n}{2}.$$

(10)

где a – показатель.

Качественные показатели оцениваются по 5-балльной шкале (β_i).

Таблица 13 – Оценка ассортимента услуг

Показатели	r_n	α_i	Банк ВТБ (ПАО)		ПАО «Сбербанк»		АО «Газпром-банк»		АО «Россельхоз-банк»	
			β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$	β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$	β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$	β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$
Потребительский кредит	3	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1	5	1
Рефинансирование кредита	4	0,13	4	0,52	5	0,65	4	0,52	5	0,65
Ипотечное жилищное кредитование	2	0,27	5	1,35	4	1,08	4	1,08	5	1,35
Кредитная карта	5	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35	5	0,35
Вклад	1	0,33	5	1,65	3	0,99	4	1,32	5	1,65
Итого	-	1	22	4,6	20	3,8	22	4,27	25	5

Таким образом, наиболее привлекательный ассортимент услуг у АО «Россельхозбанк», Банк ВТБ (ПАО) на 2 месте, АО «Газпромбанк» - на третьем и ПАО «Сбербанк» на последнем месте.

Сравним дебетовую бонусную банковскую карту «Мультикарта» Банка ВТБ (ПАО) с дебетовыми бонусными банковскими картами конкурентов в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнение дебетовых бонусных банковских карт

Наименование банка	Банк ВТБ (ПАО)	ПАО «Сбербанк»	АО «Газпромбанк»	АО «Россельхозбанк»
Наименование карты	Мультикарта	Карта с большими бонусами	Газпромбанк - Газпромнефть	Путевая
Стоимость, руб./год	0 ¹ /2988	4900	400	0 ¹ /1200
Стоимость SMS-оповещений, руб./мес.	-	-	-	-
Бонусы	До 10 % ²	10 % «Авто», 5 % «Кафе», 1,5 % «Супермаркет», 0,5 % - все ¹	100 руб. = 1 бонус ¹	1,5 %
Максимальный cash back, руб./мес.	15000	-	-	-
Процент на остаток	До 5 % на Мастер-счет ³ , до 10 % ² на накопительный счет	-	-	-

Условия	1 – при оборотах клиента от 15000 руб., остатках от 15000 руб. или зачислении от юр. лиц от 15000 руб. – бесплатно. Бесплатно для зарплатных клиентов. 2 – в зависимости от бонусной опции и оборота. 3 – в зависимости от оборота. Начисляется на сумму до 100000 руб.	1 – в форме бонусов «Спасибо». 1 бонус = 1 рубль	1 - бонусы - условные расчетные единицы, применяемые в рамках Программы «Нам По Пути» (за каждую покупку на АЗС «Газпромнефть» получаете бонусы)	1 - при достижении и превышении минимального оборота 20000 руб. за предыдущий расчетный период комиссия не взимается
---------	---	--	--	--

Таким образом, самая выгодная бонусная карта у Банка ВТБ (ПАО).

Далее рассмотрим стоимость услуг, предоставляемых по банковским картам в рамках зарплатного проекта.

Таблица 15 – Стоимость услуг банков

Наименование услуги	Банк ВТБ (ПАО)	ПАО «Сбербанк»	АО «Газпромбанк»	АО «Россельхозбанк»
	Тариф			
Комиссии за обслуживание карты	-	450 руб.	-	200 руб.
Комиссии за выдачу наличных денежных средств без использования карты	10 %	2 %	1,5 %	-
Комиссии за перевод денежных средств на карту сторонних банков	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Предоставление справки по счету карты	200 руб.	150 руб.	50 руб.	150 руб.

Ознакомившись с тарифами банков делаем следующие выводы. У ПАО «Сбербанк» самая высокая комиссия за обслуживание зарплатной карты, когда у Банка ВТБ (ПАО) и АО «Газпромбанк» - бесплатное. Комиссия за выдачу наличных денежных средств без использования карты в Банке ВТБ (ПАО) самая высокая, но касается определенных категорий. Предоставление справки по счету карты дешевле всего в АО «Газпромбанк» и дороже в Банке ВТБ (ПАО).

Определим конкурентоспособность банков.

Таблица 16 – Оценка конкурентоспособности банков

Показатели	r_n	α_i	Банк ВТБ (ПАО)		ПАО «Сбербанк»		АО «Газпромбанк»		АО «Россельхозбанк»	
			β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$	β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$	β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$	β_i	$\alpha_i \cdot \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Надежность банка	1	0,2	5	1	5	1	4	0,8	4	0,8
Профессионализм работников	6	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Скорость расчетов	7	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35	4	0,28
Культура обслуживания	8	0,04	5	0,2	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Репутация банка	2	0,18	5	0,9	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Техническая оснащенность	9	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08	4	0,08
Ассортимент услуг	4	0,13	3	0,39	5	0,65	4	0,52	5	0,65
Условия кредитования	3	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	5	0,8
Стоимость услуг	5	0,11	3	0,33	4	0,44	5	0,55	5	0,55
Итого	-	1	36	4,16	37	4,31	38	4,18	39	4,4

Надежность и репутация банка оценивается исходя из рейтинга ЦБ РФ. Профессионализм работников, скорость расчетов, культура обслуживания и техническая оснащенность оцениваются из личного опыта посещения банков в качестве «тайного покупателя». Ассортимент услуг, их

стоимость и условия кредитования оценивались после ознакомления с предлагаемыми продуктами банков и тарифами.

Далее построим профиль конкурентов и многоугольник конкурентоспособности (приложение Е).

Оценив конкурентоспособность всех банков можно сделать вывод о том, что на рынке присутствует сильная конкуренция. АО «Россельхозбанк» занимает лидирующую позицию, второе место у ПАО «Сбербанк», на третьем месте АО «Газпромбанк» и на последнем - Банк ВТБ (ПАО).

Рейтинг российских банков по ключевым показателям деятельности рассчитывается с использованием отчетности кредитных организаций РФ, публикуемой на сайте Банка России. По финансовому состоянию ПАО «Сбербанк» опережает Банк ВТБ (ПАО), на 3 месте АО «Газпромбанк» и на 4 месте, соответственно, АО «Россельхозбанк».

Про Банк ВТБ (ПАО) можно сказать, что в своей маркетинговой деятельности в полной мере использует инструменты маркетинга. Рентабельность активов и капитала к 2017 году стремительно возросли (таблица 3). Имидж Банка ВТБ (ПАО) по данным рейтинга на сайте Banki.ru¹³ самый лучший в сравнении с приведенными конкурентами. Что касается эффективности менеджмента, исходя из заданной стратегии Группы ВТБ и целей, можно сказать о том, что у всего этого имеются результаты.

Далее рассчитаем рыночные доли банков по формуле (1).

Таблица 17 – Рыночные доли банков

Наименование банка	Величина активов, млн. руб.		Рыночная доля, %		Темп роста доли рынка, %
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	
Банк ВТБ (ПАО)	9 360 398	9 560 713	23,3	22,7	97,4
ПАО «Сбербанк»	22 897 459	24 016 088	57,1	57,1	0
АО «Газпромбанк»	5 137 311	5 618 284	12,8	13,4	104,7
АО «Россельхозбанк»	2 724 977	2 879 458	6,8	6,8	0
Итого	40102145	42074543	100	100	-

¹³ Официальный сайт независимого финансового портала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.banki.ru/> - 02.02.2018.

Рыночная доля Банка ВТБ (ПАО) снизилась на 2,6 %, ПАО «Сбербанк» и АО «Россельхозбанк» остались неизменными, у АО «Газпромбанк» - увеличилась на 4,7 %.

Далее оценим интенсивность конкуренции - степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши, с помощью индекса Герфиндаля-Гиршмана:

$$I_h = \sum D_i^2, \quad (11)$$

где D_i - доля на рынке i фирмы в общей величине активов, единицы.

$$I_h = 0,051529 + 0,326041 + 0,017956 + 0,004624 = 0,40015,$$

Показатель $I_h > 0,18$, речь идет о низкой интенсивности конкуренции и высокой концентрации рынка, что требует вмешательства местных властей для нормализации ситуации на рынке.

Определим среднее значение доли рынка по формуле (2): $\overline{D}_i^Q = 25 \%$.

Распределим банки по классификационным группам по рыночной доле.

Таблица 18 – Границы классификационных групп по рыночной доле

$D_{c1} < \overline{D}_i^Q$	$\overline{D}_i^Q = 25 \%$	$D_{c2} \geq \overline{D}_i^Q$
Банк ВТБ (ПАО), АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк»	-	ПАО «Сбербанк»

В первую группу попали Банк ВТБ (ПАО), АО «Газпромбанк» и АО «Россельхозбанк». В третьей группе – ПАО «Сбербанк».

В каждом секторе рассчитывается среднее значение рыночной доли предприятий по формулам (3, 4):

$$D_{cpl} = \frac{1}{3} \cdot (22,7 + 13,4 + 6,8) = 14,3$$

$$D_{cp2} = 57,1$$

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли банков рассчитывается по секторам $D_i \geq (\leq) \bar{D}_i^Q$, формулы (5, 6):

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/3) \cdot ((22,7 - 14,3)^2 + (13,4 - 14,3)^2 + (6,8 - 14,3)^2)} = 6,52$$

$$\sigma_2 = 0$$

Распределим банки по величине рыночной доли.

Таблица 19 - Распределение банков по величине рыночной доли за 2017 г.

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Наименование банков
$\bar{D}_i^Q + 3 \cdot \sigma_2; D_{max}$	25;57,1	Лидер рынка	ПАО «Сбербанк»
$\bar{D}_i^Q; \bar{D}_i^Q + 3 \cdot \sigma_2$	25;25	Банк с сильной конкурентной позицией	
$\bar{D}_i^Q - 3 \cdot \sigma_1; D_{max}$	5,44;57,1	Банк со слабой конкурентной позицией	Банк ВТБ (ПАО), АО «Газпромбанк»
$D_{min}; \bar{D}_i^Q - 3 \cdot \sigma_1$	6,8;5,44	Аутсайдер	АО «Россельхозбанк»

Лидером рынка оказался ПАО «Сбербанк», аутсайдером – АО «Россельхозбанк», а Банк ВТБ (ПАО) и АО «Газпромбанк» имеют слабую конкурентную позицию.

Далее определим темпы прироста рыночной доли по формуле (7):

$$T_1 = \frac{1}{2} \cdot \frac{22,7 - 23,3}{22,7} = -0,01$$

$$T_2 = 0$$

$$T_3 = \frac{1}{2} \cdot \frac{13,4 - 12,8}{13,4} = 0,02$$

$$T_4 = 0$$

Рассчитаем среднее значение темпа прироста рыночной доли по формуле (8):

$$\bar{T}_i = \frac{-0,01 + 0,02}{2} = 0,005$$

Распределим банки в классификационные группы по темпу прироста в таблице.

Таблица 20 – Границы классификационных групп по темпу прироста рыночной доли

$\bar{T}_i < T_i$	\bar{T}_i	$\bar{T}_i > T_i$
Банк ВТБ (ПАО)	-	ПАО «Сбербанк», АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк»

Банк ВТБ (ПАО) оказался в первой группе, его конкуренты – в третьей.

Рассчитаем средний темп прироста рыночной доли первого и второго сектора:

$$\bar{T}_{\text{пр1}} = \sqrt{22,7\%} - 100\% = -95,24\%$$

$$\bar{T}_{\text{пр2}} = \sqrt[3]{57,1 \cdot 13,4 \cdot 6,8} - 100\% = -82,67\%$$

Расчет среднеквадратических отклонений темпа прироста рыночной доли для каждого сектора:

$$\sigma_1 = \sqrt{(-0,01 + 95,24)^2} = 95,23$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1/3) \cdot (22,7 + 82,67)^2} = 60,84$$

Распределим банки по темпу прироста рыночной доли в таблице 21.

Таблица 21 - Распределение банков по темпу прироста рыночной доли

Формула	Граница классификационных групп	Характеристика	Наименование банков
$\bar{T}_i + \frac{3 \cdot \sigma_2}{\sqrt{n}}; T_{\text{max}}$	182,525; 0,02	Банк с быстро растущей конкурентной позицией	Газпромбанк
$\bar{T}_i; \bar{T}_i + \frac{3 \cdot \sigma_2}{\sqrt{n}}$	0,005; 182,525	Банк с улучшающейся конкурентной позицией	-
$\bar{T}_i - \frac{3 \cdot \sigma_1}{\sqrt{n}}; \bar{T}_i$	-165,135; 0,005	Банк с ухудшающейся конкурентной	Сбербанк, Россельхозбанк

		позицией	
$T_{\min}; \bar{T}_i - \frac{3 \cdot \sigma_1}{\sqrt{n}}$	-0,01;-165,135	Банк с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	ВТБ

В завершении анализа конкурентных преимуществ построим конкурентную карту рынка.

Таблица 22 – Конкурентная карта рынка

Темп прироста доли рынка, T_i		Классификационные группы			
		Лидер рынка	Банк с сильной конкурентной позицией	Банк со слабой конкурентной позицией	Аутсайдер рынка
		Рыночная доля, D_i			
1		25;57,1	25	5,44;57,1	6,8;5,44
1		2	3	4	5
Банки с быстро растущей конкурентной позицией	182,525; 0,02			АО «Газпромбанк»	
Банки с улучшающейся конкурентной позицией	0,005; 182,525				
Банки с ухудшающейся конкурентной	-165,13; 0,005	ПАО «Сбербанк»			АО «Россельхоз-банк»

Продолжение таблицы 22

1		2	3	4	5
позицией					
Банки с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	-0,01; -165,135			Банк ВТБ (ПАО)	

Наилучшее положение на рынке занимает АО «Газпромбанк», ПАО «Сбербанк» является лидером рынка, но быстро ухудшает свою конкурентную позицию. Банк ВТБ (ПАО) имеет слабую и быстро ухудшающуюся конкурентную позицию, следует предпринимать меры по развитию конкурентных преимуществ и, следовательно, улучшать конкурентную позицию на рынке. АО «Россельхозбанк» оказался

аутсайдером рынка с ухудшающейся конкурентной позицией.

Таким образом, для улучшения конкурентной позиции Банку ВТБ (ПАО) необходимо разработать мероприятия по развитию долгосрочных конкурентных преимуществ высокого порядка, основанных на экономических факторах, определяемых хорошей информированностью.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИЛИАЛА № 2754 БАНКА ВТБ (ПАО) В Г. БЛАГОВЕЩЕНСКЕ

3.1 Обоснование мероприятий по развитию конкурентных преимуществ

В ходе анализа выяснилось, что Банку ВТБ (ПАО) необходимо принимать меры по улучшению конкурентной позиции на рынке г. Благовещенска, развивать конкурентные преимущества, направленные на улучшение технической оснащенности, ассортимента и стоимости услуг (рисунок 9).

Предлагаемые мероприятия



Рисунок 9 – Мероприятия по развитию конкурентных преимуществ
Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

1) Установить банкоматы с модулем приема наличных в ТЦ «Флагман» на ул. Тенистая, 160, ТЦ «Зея» на ул. Театральная, 236, ТРК «Реал» на ул. Театральная, 170, в супермаркете «Кэш&Кэрри» на ул. Зейская, 135 и по адресу: ул. Ленина, 27 (приложение 3). Таким образом, предлагается развивать конкурентные преимущества, направленные на улучшение технической оснащённости Филиала Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске.

В г. Благовещенске 41 банкомат Банка ВТБ (ПАО) (приложение Ж), из них только 8 с функцией приема наличных. Банкоматы с модулем приема наличных корейской марки «Nautilus hyosung monimax 8600» стоимостью 431212 руб. можно установить в предложенных местах, так как поблизости нет банкоматов Банка ВТБ (ПАО). Торговые центры и супермаркет выбраны из-за месторасположения и большой проходимости, ул. Ленина, 27 – из-за большого количества организаций в здании и в окрестностях.

С установкой банкоматов для приема наличных клиенты смогут осуществить следующие операции:

- погасить взятый кредит;
- пополнить свой банковский счет или депозит;
- снять наличные со своего карточного счета;
- пополнить карточный счет;
- просмотреть баланс и получить выписку за определенный период;

- перевести деньги на другую карту;
- подключить услугу мобильного банкинга;
- оплатить услуги мобильной связи, интернет и провести другие подобные платежи;
- сменить PIN-код на карте;
- оплатить страховые платежи;
- оплатить товары и другие услуги.

Предлагается установить 5 банкоматов в указанных местах (приложение 3). Рассчитаем расходы на их установку и обслуживание в месяц и в год (таблица 23).

Таблица 23 – Расходы на установку и содержание банкоматов

Наименование статьи расходов	Расходы на 1 банкомат, руб.	Расходы на 5 банкоматов, руб.
1	2	3
Покупка банкомата	431212	2156060
Монтаж и установка банкомата	25000	125000
Аренда места под банкомат (в месяц/год)	600/7200	3000/36000
Регистрация банкомата в программно-аппаратном комплексе банка	10000	50000
Обслуживание банкомата в программно- аппаратном комплексе	1000/12000	5000/60000

Продолжение таблицы 23

1	2	3
банка (в месяц/год)		
Заработная плата инкассаторам (в месяц/год)	2500/30000	12500/150000
Расходные материалы (в месяц/год)	1000/12000	5000/60000
Итого	471312/61200	2356560/306000

Итого единовременные затраты на покупку, установку и обслуживание одного банкомата составляют 471312 руб., на 5 банкоматов – 2356560 руб. Обслуживание одного банкомата составит 61200 руб./год, обслуживание 5 банкоматов – 306000 руб./год.

Предположим, что ежедневно банкоматами пользуется 1000 человек и ежедневная сумма в банкоматах составляет 2500 тыс. руб. Доходы от

различных операций в банкоматах составят примерно 9500 руб./день (3420 тыс. руб./год). В таблице 24 представим пессимистический и оптимистический прогнозы эксплуатации банкоматов и выполняемых операций.

Таблица 24 – Прогноз эксплуатации банкоматов и выполняемых операций

Проходимость, чел./день	Процент от 1000 чел.	Выполняемые операции	Сумма выполняемых операций, руб.	Комиссия банка, %	Доходы банка, руб.
1	2	3	4	5	6
Оптимистический прогноз					
3	0,3	Пополнение Интернет-кошельков	3000	1,5	45
100	10	Перевод с банковской карты Банка ВТБ (ПАО) на карты сторонних банков	300000	1,25	3750
30	3	Перевод с карты сторонних банков на карты сторонних банков	150000	1,5	2250
67	6,7	Выдача наличных владельцам карточек сторонних банков	201000	1	2010

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6
100	10	Прием платежей	400000	0,6	2400
900	90	Прочие операции	1646000	0	0
Итого: 1200	120	-	2700000	5,85	10455
Пессимистический прогноз					
2	0,2	Пополнение Интернет-кошельков	2000	1,5	30
80	8	Перевод с банковской карты Банка ВТБ (ПАО) на карты сторонних банков	240000	1,25	3000
24	2,4	Перевод с карты сторонних	120000	1,5	1800

		банков на карты сторонних банков			
54	5,4	Выдача наличных владельцам карточек сторонних банков	162000	1	1620
80	8	Прием платежей	320000	0,6	1920
560	56	Прочие операции	1456000	0	0
Итого: 800	80	-	2300000	5,85	8370

Таким образом, согласно оптимистическому прогнозу при проходимости 1200 чел./день сумма ежедневных операций в банкоматах составит 2700 тыс. руб., при этом доход банка – 10455 руб. По пессимистическому прогнозу проходимость составляет 800 чел./день, сумма операций – 2300 тыс. руб., доходы банка составят 8370 руб. Оценка эффективности данного мероприятия представлена в пункте 3.3.

2) Усовершенствовать оказание услуги - прием коммунальных платежей в банкоматах, интернет- и мобильном банкинге «ВТБ-Онлайн».

В настоящее время в разделе «Коммунальные платежи» отсутствуют региональные компании, что вызывает сложность в оплате коммунальных услуг через сервисы ВТБ. Добавление этих компаний позволит удерживать старых клиентов и привлекать новых. Данная услуга позволит развивать конкурентные преимущества, направленные на снижение стоимости услуг, так как в настоящее время за оплату коммунальных услуг через «ВТБ-Онлайн» взимается комиссия.

3) Привлекать клиентов на зарплатный проект, в котором используется «Мультикарта», ее преимущества описаны в пункте 3.5. Данное мероприятие разрабатывается в пункте 3.2, его эффективность оценивается в пункте 3.3.

Плюсы для банка: привлечение огромной доли клиентов, приобщение к культуре банковского обслуживания, привлечение ежемесячно большой денежной массы. Таким образом, будет развиваться конкурентное

преимущество, направленное на улучшение ассортимента услуг.

3) Улучшить сервис смс-оповещений.

Смс-оповещения о приходных и расходных операциях нередко приходят с задержкой. Улучшив сервис мгновенной доставки смс-сообщений, повышается лояльность клиентов, что немало важно. Также улучшение данного сервиса позволит развивать конкурентное преимущество банка, направленное на улучшение технической оснащенности.

4) Моментальная выдача в офисе «Мультикарты».

Необходимо раскрыть преимущества карты клиенту. Увеличение продаж «Мультикарты» за счет моментальной выдачи именной карты, пока изготавливается именная карта (10 рабочих дней). Это позволит развивать конкурентное преимущество, направленное на улучшение ассортимента предоставляемых услуг.

Таким образом, предложены мероприятия по развитию конкурентных преимуществ. Разработка мероприятия по привлечению клиентов на зарплатный проект представлена в следующем пункте.

3.2 Разработка мероприятия по привлечению клиентов на зарплатный проект, направленного на развитие конкурентных преимуществ

Мероприятие по развитию конкурентных преимуществ Филиала Банка ВТБ (ПАО) заключается в привлечении клиентов на зарплатный проект. Зарплатный проект является долгосрочным взаимодействием Банка с клиентами. Зарплатный проект является перспективной ситуацией с точки зрения перекрестных продаж других банковских продуктов.

В связи с тем, что по закону (ст. 136 ТК РФ. «Порядок, место и сроки выплаты заработной платы»¹⁴) каждый работник вправе выбирать в каком банке получать заработную плату, можно начать привлечение зарплатных клиентов с клиентов, обращающихся в банк по иным вопросам, например,

¹⁴ Статья 136. Порядок, место и сроки выплаты заработной платы «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)

открытие вклада.

Мероприятие по привлечению зарплатных клиентов предусматривает привлечение одного клиента в день. Исходя из графика работы банка, с учетом выходных и праздничных дней возможно привлечь до 300 клиентов в год. Построим иерархическую структуру работ по принципу этапов жизненного цикла (рисунок 10).



Рисунок 10 – Иерархическая структура работ

Для реализации данного проекта необходимо выделить следующие составляющие: перечень проводимых мероприятий по привлечению клиента, сроки их реализации (таблица 25), ответственные лица.

Таблица 25 – Этапы привлечения клиента

Операция	Описание операции	Предшествующая операция	Время выполнения, дней
1	2	3	4
A	Выяснение является ли клиент зарплатным клиентом Банка ВТБ (ПАО)	-	1

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4
B	Убеждение клиента в преимуществах зарплатного проекта в Банке ВТБ (ПАО)	-	1
C	Раскрытие особых условий обслуживания для зарплатных клиентов	-	1
D	Презентация «Мультикарты»	-	1
E	Заключение договора с клиентом	D	3
F	Согласование финансовых условий	-	1
	Подписание договора на		

G	реализацию зарплатного проекта	-	1
H	Выпуск карты	E	10
I	Выдача карты	H	1

Особое внимание при реализации проекта следует уделить делегированию полномочий и распределению ответственности по реализации данного проекта. Основную работу выполняют финансовые консультанты, начальник отдела продаж и обслуживания контролирует выполнение плана продаж индивидуальных зарплатных проектов.

Далее построим сетевую модель выполнения работ по привлечению зарплатных клиентов.

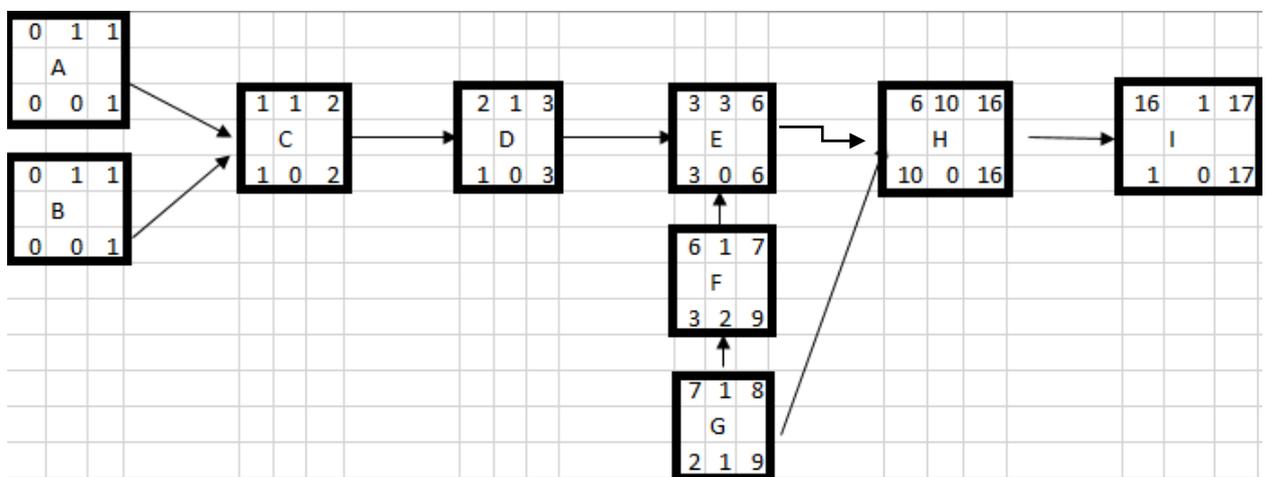


Рисунок 11 – Сетевая модель выполнения работ по привлечению зарплатных клиентов

Задачи А, В, С, D, Е, Н, I составляют критический путь, его длина составляет 14 дней. Это означает, что в текущем виде проект не может быть выполнен быстрее, чем за 14 дней.

Далее рассмотрим, как проект будет выглядеть на практике. Для убеждения клиента и раскрытия преимуществ использования зарплатной карты можно использовать следующие аргументы:

- контроль поступлений и списаний посредством смс-оповещений;
- управление счётом в бесплатном интернет-банке и мобильном приложении «ВТБ-Онлайн»;
- сохранность денег даже в случае кражи или утери карты (при

соблюдении правил безопасности использования карточки);

- возможность пользоваться кредитными и депозитными программами банка на льготных условиях.

Проконсультировать по «Мультикарте», обратить внимание клиента на ее преимущества, в первую очередь, бесплатное обслуживание. Подробно о «Мультикарте» в пункте 2.2. Далее продолжить раскрывать преимущества перевода заработной платы в Банк ВТБ (ПАО).

Кроме всего прочего, зарплатная карта - обычная дебетовая (расчётная) карточка со всем возможным набором услуг. Можно воспользоваться овердрафтом, который возможно подключить по желанию клиента. Овердрафт – одна из разновидностей краткосрочного кредитования, которая позволяет расходовать средства в большей сумме, чем есть на счете. Тарифы представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Тарифы овердрафта к мастер-счету

Наименование услуги	Тариф
1	2
Сумма кредита	10 тыс. рублей
Срок кредитования	360 месяцев
Процентная ставка по овердрафту	12 % годовых
Порядок погашения овердрафта	В размере не менее суммы минимального платежа, определенного в соответствии с правилами предоставления кредита в форме овердрафта (общими условиями договора предоставления овердрафта к счету)

Продолжение таблицы 26

1	2
	физического лица в Банке ВТБ (ПАО)), ежемесячно, не позднее даты окончания платежного периода
Размер минимального платежа	5 % от суммы задолженности по основному долгу и сумма начисленных банком процентов за пользование овердрафтом
Размер неустойки (штраф) за ненадлежащее исполнение условий договора (просроченная задолженность по овердрафту)	700 рублей
Комиссия за операции по безналичному перечислению	250 рублей

Полные тарифы по пакету банковских услуг «Мультикарта» указаны в сборнике тарифов и процентных ставок по пакетам банковских услуг Банка ВТБ (ПАО).

Привлечение зарплатных клиентов для банка ценно тем, что привлекаются дополнительные денежные средства, расширяется клиентская база, что в перспективе способствует осуществлению иных банковских операций и продаже банковских продуктов.

3.3 Оценка эффективности мероприятий по установке банкомата и привлечению клиентов на зарплатный проект, направленных на развитие конкурентных преимуществ

Рассчитаем эффективность от установки банкоматов с модулем приема наличных. В таблице 27 рассчитаем доходы и расходы банка на установку и обслуживание банкоматов за 5 лет. Доходы и расходы рассчитаны с учетом ставки дисконтирования.

Ставка дисконтирования рассчитывается как:

$$R = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал}, \quad (12)$$

Таким образом, $R = 120,1 / 1479,7 = 0,08$

Таблица 27 – Доходы и расходы на установку и обслуживание банкоматов

Год	Доходы, руб.	Расходы, руб.	Прибыль, руб.
0	0	2637060	-2637060
1	3420000	306000	476940
2	3693600	330480	3840060
3	3989088	356918,4	7472229,6
4	4308215,04	385471,872	11394972,768
5	4652872,2432	416309,62176	15631535,38944

Далее рассчитаем срок окупаемости по формуле:

$$PP = \frac{K_0}{ЧП}, \quad (13)$$

где K_0 – начальные капиталовложения;

ЧП – среднегодовая чистая прибыль.

$$PP = \frac{2356560}{3420000} = 0,7$$

Таким образом, срок окупаемости составляет 7 месяцев.

Далее рассчитаем чистую приведенную стоимость по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (14)$$

где n, t - количество временных периодов;

CF - денежный поток;

R - стоимость капитала (ставка дисконтирования).

$$NPV = \frac{-2637060}{1} + \frac{476940}{(1+0,08)^1} + \frac{3840060}{(1+0,08)^2} + \frac{7472229,6}{(1+0,08)^3} + \frac{11394972,768}{(1+0,08)^4} + \frac{15631535,38944}{(1+0,08)^5} = 21476538,03$$

Чистая приведенная стоимость составляет 21476538,03 руб., мероприятие принесет существенную прибыль.

Далее рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR):

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}, \quad (15)$$

Внутренняя норма доходности составляет 116 %, следовательно, выгодно вкладывать денежные средства в осуществление данного мероприятия.

Произведенные расчеты свидетельствуют о том, что банк получает ощутимую выгоду при установке банкоматов и заданной проходимости человек, а также сумме различных операций.

Рассчитаем эффективность от привлечения зарплатных клиентов на 5 лет. Средняя заработная плата в г. Благовещенске в 2017 году составила 39635 рублей. Исходя из этого произведем расчеты.

1) Выпуск банковских карт «Мультикарта» - 300 штук стоимостью 249 руб./шт. обойдется в 74700 руб.

2) Предположим, что средний размер остатков на счетах клиентов составляет 12,5 % (5000 руб.).

3) Предположим, что эти средства размещены на уровне 8,5 % годовых на накопительном счете.

4) Ежемесячная сумма зачисления составляет 39635 рублей (в среднем заработная плата повышается на 3,5 % в год).

Доходы (привлеченные ресурсы $\text{ФОТ} \times 12,5 \% \times 8,5 \%$). Прибыль второго и последующих лет (годовые доходы – годовые расходы + прибыль прошлого года).

В таблице 28 приведены доходы и расходы банка от привлечения зарплатных клиентов.

Таблица 28 – Доходы и затраты при выпуске зарплатных карт

Год	Доходы, руб.	Расходы, руб.	Прибыль, руб.
1	2	3	4
0	0	74700	-74700
1	126336,562	74700	-23063,438
2	130758,342	74700	32994,904
3	135334,884	74700	93629,788

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4
4	136820,914	74700	155750,702
5	140071,605	74700	221122,307

Далее на графике представим срок окупаемости данного мероприятия.

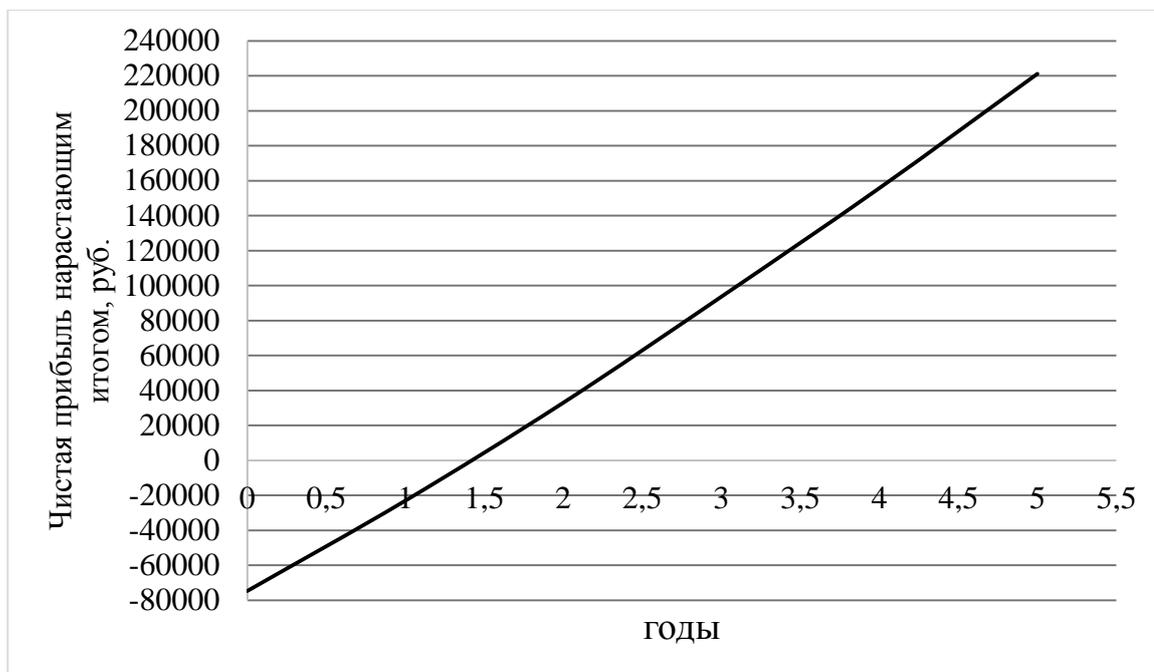


Рисунок 12 – Срок окупаемости мероприятия

Мероприятие по привлечению зарплатных клиентов окупится через 1,4 года.

Далее рассчитаем чистую приведенную стоимость.

$$NPV = \frac{-74700}{1} + \frac{-23063,438}{(1+0,08)^1} + \frac{32994,904}{(1+0,08)^2} + \frac{93629,788}{(1+0,08)^3} + \frac{155750,702}{(1+0,08)^4} + \frac{221122,307}{(1+0,08)^5} = 271532,66$$

Чистая приведенная стоимость составляет 271532,66 руб. Это означает, что проект принесет прибыль.

Далее рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR). Внутренняя норма доходности составляет 55 %, следовательно, вкладывать денежные средства в проект выгодно.

Проделанные расчеты свидетельствуют о том, что как клиенты, так и Банк ВТБ (ПАО) получают неоспоримые выгоды от внедрения зарплатного проекта. Выгода для банка в зарплатном проекте состоит в том, что он получает от этого доходы. Самая большая выгода банка состоит в том, что он имеет возможность пользоваться свободными остатками денежных средств

на счетах. Также в данном расчете мы не учитываем возможность получения дохода Банком от кредитования физических лиц, использования услуг овердрафта и другими продуктами, которые существенно бы увеличили доходы Банка по данному проекту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью бакалаврской работы являлось предложить мероприятия по развитию конкурентных преимуществ Филиала Банка ВТБ (ПАО), разработать одно из них и оценить его эффективность.

В процессе написания работы были решены следующие задачи: рассмотрены теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации, понятие и классификация конкурентных преимуществ организации; изучены методы и этапы формирования конкурентных преимуществ, подходы и методы оценки конкурентных преимуществ организации; проанализированы внутренняя и внешняя среда Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске; дана краткая характеристика Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске; выполнен анализ конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске; разработаны мероприятия по развитию конкурентных преимуществ Филиала № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске; обоснованы мероприятия по развитию конкурентных преимуществ; оценена эффективность мероприятий по развитию конкурентных преимуществ.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Конкурентное преимущество - система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности.

Банк ВТБ - российский универсальный коммерческий банк с государственным участием (60,9 % принадлежит государству).

В г. Благовещенске Банк ВТБ (ПАО) представляет собой 4 операционных офиса, которые подчиняются Филиалу № 2754 Банка ВТБ (ПАО) в г. Хабаровске.

Основными направлениями финансовой деятельности филиала банка являются кредитование физических и юридических лиц, работа с вкладами, выпуск дебетовых и кредитных карт, различные валютные операции.

Организационная структура управления РОО «Благовещенский» состоит из администрации, отдела малого бизнеса, отдела информационных технологий, административно-технической группы, отдела продаж и обслуживания и группы кассовых операций.

За 2016 год активы Банка ВТБ (ПАО) увеличились на 13,3 % и составили 9394601286 тыс. рублей. Рост активов произошел в первую очередь благодаря чистой ссудной задолженности, чей удельный вес в структуре активов наибольший - 69,42 %. К 2017 году активы выросли еще на 0,4 %. За анализируемый период (2015-2017 г. г.) увеличилась доля денежных средств (0,84 %), обязательных резервов (0,27 %), средств в кредитных организациях (0,19 %), чистых вложений в ценные бумаги, удерживаемые до погашения (0,09 %), основных средств, нематериальных активов и материальных запасов (2,37 %), а также прочих активов (0,83 %). Снизилась доля средств кредитных организаций в ЦБ РФ (0,52 %), финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток (1,63 %), чистой ссудной задолженности (1,39 %), чистых вложений в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи (0,7 %), инвестиций в дочерние и зависимые организации (0,54 %), а также отложенного налогового актива (0,07 %). Требования по текущему налогу на прибыль за три года не изменились.

В структуре пассивов в 2016 году 86,4 % занимают обязательства, и 13,6 % источники собственных средств. К 2017 году доля обязательств уменьшилась на 0,8 %, а источники собственных средств соответственно увеличились. В структуре обязательств наибольший удельный вес занимают средства клиентов, не являющихся кредитными организациями (в 2016 году - 48,1 %, в 2017 году - 54,2 %). Средства, привлеченные от кредитных организаций, уменьшились на 4,5 % и составили в 2017 году 1590754517 тыс. рублей.

В 2017 году ВТБ представил такой интересный продукт как «Мультикарта» - дебетовая/кредитная карта с кэшбеком. Дебетовая

Мультикарта ВТБ с опцией «Путешествия» является самой выгодной среди карт с кешбэком.

Главным конкурентом Банка ВТБ (ПАО) является ПАО «Сбербанк», а также сильные конкуренты – АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк».

Оценив конкурентоспособность всех банков можно сделать вывод о том, что на рынке присутствует сильная конкуренция. Банк ВТБ (ПАО) имеет слабую и быстро ухудшающуюся конкурентную позицию, следует предпринимать меры по развитию конкурентных преимуществ и, следовательно, улучшать конкурентную позицию на рынке.

Мероприятия по развитию конкурентных преимуществ Филиала Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске: установить банкоматы с модулем приема наличных - единовременные затраты на покупку, установку и обслуживание 5 банкоматов составляют 2356560 руб., доходы от различных операций в банкоматах составят 3420 тыс. руб./год, срок окупаемости составляет 7 месяцев, чистая приведенная стоимость - 21476538,03 руб. внутренняя норма доходности – 116 %; усовершенствовать оказание услуги - прием коммунальных платежей в банкоматах, интернет- и мобильном банкинге «ВТБ-Онлайн»; улучшить сервис смс-оповещений; привлекать клиентов на зарплатный проект, в котором используется «Мультикарта», увеличить продажи «Мультикарты» за счет моментальной выдачи неименной карты.

Мероприятие по развитию конкурентных преимуществ Филиала Банка ВТБ (ПАО) заключается в привлечении зарплатных клиентов с целью использования «Мультикарты», срок реализации составляет 14 дней. В результате расчетов, проект по привлечению зарплатных клиентов окупится через 1,4 года. Чистая приведенная стоимость составляет 271532,66 руб. Это означает, что проект принесет прибыль. Внутренняя норма доходности составляет 55 %, следовательно, вкладывать денежные средства в проект выгодно.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебное пособие / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО Типография «Новости», 2012. - 256 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. учеб. Пособие / Г.Л. Азоев. - М: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 208 с.
- 3 Александрова, А.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
- 4 Акперов, И.Г. Информационные технологии в менеджменте : учебн. пособие / И.Г. Акперов, А.В. Сметанин, И.А. Коноплева. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
- 5 Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 300 с.
- 6 Аньшин, А.А. Инновационный менеджмент: многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития: учеб. пособие / под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2013. – 584 с.
- 7 Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / О.В. Аристов. - М. : изд-во Финстатинфорум, 2014. - 142 с.
- 8 Белозеров, С.А. Банковское дело : учеб. пособие / С.А. Белозеров, О.В. Мотовилов. - М. : Проспект, 2015. - 408 с.
- 9 Барышева, А.В. Инновационный менеджмент : учебное пособие. 3-е изд. / А.В. Барышева, К.В. Балдин, М.М. Ищенко. - М. : Дашков и К, 2015. - 384 с.
- 10 Баринов, В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. - М. : Форум, Инфра-М, 2015. - 272 с.
- 11 Варламова, Т.П. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. - М. : Дашков и К, 2015. - 304 с.

- 12 Веснин, В.Р. Теория организации : учебное пособие / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2016. - 272 с.
- 13 Вдовин, В.М. Информационные технологии в финансово-банковской сфере : учебное пособие / В.М. Вдовин, Л.Е. Суркова. - М. : Дашков и К, 2016. - 304 с.
- 14 Воронина, М.В. Финансовый менеджмент : учебное пособие / М.В. Воронина. - М. : Дашков и К, 2016. - 400 с.
- 15 Ваценко, И.С. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия // Молодой ученый. - 2015. - №10. - 553-556 с.
- 16 Гонтарева, И.В. Управление проектами : учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М. : КД Либроком, 2014. - 384 с.
- 17 Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 311 с.
- 18 Жуков, Е.Ф. Банковское дело : учеб. пособие / Е.Ф. Жуков. – Люберцы : Юрайт, 2015. - 591 с.
- 19 Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Е.А. Кандрашина. – М. : Дашков и К, 2015. - 220 с.
- 20 Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Т.В. Кириченко. - М. : Дашков и К, 2016. - 484 с.
- 21 Липсиц, И.В. Основы маркетинга : учеб. пособие / И.В Липсиц., М.Н. Дымшиц. – М. : Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
- 22 Попов, Ю.И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
- 23 Романова, М.В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. - М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
- 24 Романова, А.Т. Экономика предприятия : учебное пособие / А.Т. Романова. - М. : Проспект, 2016. - 176 с.
- 25 Ружанская, Л.С. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. - М. : Флинта, 2016. - 200 с.

26 Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М. : Дашков и К, 2015. - 272 с.

27 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Мркет ДС, 2008. 432 с.

28 Маврина, Н.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.

29 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия : Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. –114 с.

30 Гапоненко, А.А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.А. Гапоненко// Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 5. - С.117-124.

31 Круглик, В.М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учеб. пос. / В.М. Круглик. - М. : НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. - 285 с.

32 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ, 2015. - 623 с.

33 Кузнецова, О.В. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях : учебное пособие / О.В. Кузнецова. - М. : КноРус, 2013. - 176 с.

34 Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Б.Г. Литвак. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 507 с.

35 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2013. - 448 с.

36 Орлова, П.И. Бизнес-планирование : учебное пособие / П.И. Орлова. - М. : Дашков и К, 2016. - 288 с.

37 Официальный сайт Банка ВТБ (ПАО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : - <https://www.vtb.ru/> - 02.02.2018.

38 Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.sberbank.ru/> - 03.04.2018.

39 Официальный сайт АО «Газпромбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.gazprombank.ru/ - 03.04.2018.

40 Официальный сайт АО «Россельхозбанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.rshb.ru/> - 03.04.2018.

41 Официальный сайт независимого финансового портала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.banki.ru/> - 23.03.2018.

42 Официальный сайт библиотеки Амурского Государственного Университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://irbis.amursu.ru/> - 13.04.2018.

43 Конкурентные преимущества - стратегия формирования, анализ и примеры [Электронный ресурс] : журнал «Генеральный директор» - Режим доступа : - <https://www.gd.ru/> - 23.04.2018.

44 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

45 Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие/ Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. – Саратов : Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. - 388 с.

46 «Самые выгодные карты с кешбэком», «ФинСуп» Банки.ру от 29.09.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.banki.ru/> - 03.04.2018.

47 Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа : - <http://www.cbr.ru/> - 02.02.2018.

48 Сетевое издание «Центр раскрытия корпоративной информации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.e-disclosure.ru/> - 01.02.2018.

49 Официальный сайт новостей цифровой трансформации, телекоммуникаций, вещания и ИТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.comnews.ru/> - 20.04.2018.

50 Финансовый портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mir-procentov.ru/> - 15.03.2018.

51 Статья 136. Порядок, место и сроки выплаты заработной платы «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018)

52 Полковский, Л.М. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Л.М. Полковский. - М. : Дашков и К, 2016. - 256 с.

53 Рогуленко, Т.М. Бухгалтерский учет : учебное пособие / Т.М. Рогуленко, В.П. Харьков. - М. : Финансы и статистика, 2014. - 464 с.

54 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Фомичев. - М. : Дашков и К, 2016. - 468 с.

55 Чайников, В.В. Экономика предприятия (организации) : учебное пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М. : ЮНИТИ, 2015. - 439 с.

56 Чувикова, В.В. Бухгалтерский учет и анализ : учебное пособие / В.В. Чувикова, Т.Б. Иззука. - М. : Дашков и К, 2016. - 248 с.

57 Яськов, Е.Ф. Теория организации : учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М. : ЮНИТИ, 2015. - 271 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 01.01.2015 г.

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262563000	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
на 01.01.2015 года

Кредитной организации
Банк ВТБ (открытое акционерное общество)
/ ОАО Банк ВТБ
Почтовый адрес:
119121, г. Москва, ул. Плещиха, д. 37

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
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	12	104 536 727	44 833 858
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	12	58 786 109	51 151 600
2.1	Обязательные резервы		40 696 151	24 782 247
3	Средства в кредитных организациях	12	180 959 737	32 632 950
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	885 563 729	264 001 465
5	Чистая осудная задолженность	14	5 581 474 920	4 048 709 280
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15	1 019 496 757	575 685 692
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	15	773 870 559	392 211 661
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	16	102 595 918	2 144 064
8	Требования по текущему налогу на прибыль	26	50	50
9	Отложенный налоговый актив	10, 26	36 538 872	0
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	17	74 592 943	48 505 660
11	Прочие активы	18	250 878 451	200 423 214
12	Всего активов		8 295 424 213	5 268 087 833
II. ПАССИВЫ				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	1 731 883 564	636 572 284
14	Средства кредитных организаций	19	1 497 292 773	1 307 575 996
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	20	3 524 407 151	2 141 837 330
15.1	Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	10, 20	25 996 198	20 101 041
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	141 248 517	29 369 090
17	Выпущенные долговые обязательства	21	239 673 930	306 207 352
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль	26	0	0
19	Отложенное налоговое обязательство	10, 26	34 788 821	0
20	Прочие обязательства	22	171 101 735	78 143 229
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	25	6 772 695	4 157 074
22	Всего обязательств		7 347 169 186	4 503 862 355
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
23	Средства акционеров (участников)	24	343 643 384	129 605 413
24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	24	0	0
25	Эмиссионный доход	7	439 401 101	439 401 101
26	Резервный фонд		6 480 271	5 230 271

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-40 391 756	-8 042 042
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		9 312 139	12 965 731
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		170 136 088	150 579 872
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	19 673 800	34 485 132
31	Всего источников собственных средств		948 255 027	764 225 478
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		4 989 909 071	1 758 935 794
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		917 411 205	712 718 831
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления



(Handwritten signature in blue ink)

А.Л. Костин

М.П.

Главный бухгалтер

(Handwritten signature in black ink)

О.А. Авдеева

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Бухгалтерский баланс на 01.01.2016 г.

Код территории по ОКАТО	Банковская отчетность	
	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262563000	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
на 01.01.2016 года

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)
Почтовый адрес
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д.43 стр.1

Код формы по ОКУД 0409806
Годовая
тыс. руб.

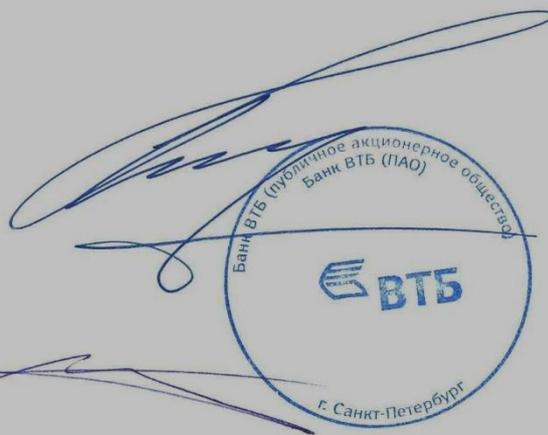
Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснения	Данные на отчетную дату	Данные на соответствующую отчетную дату прошлого года
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
1	Денежные средства	12	74 423 040	104 536 727
2	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	12	131 980 937	58 786 109
2.1	Обязательные резервы		34 753 047	40 696 151
3	Средства в кредитных организациях	12	114 370 022	180 959 737
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	591 253 172	885 563 729
5	Чистая ссудная задолженность	14	6 521 843 700	5 581 474 920
6	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15	1 249 972 433	1 019 496 757
6.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	15	867 165 170	773 870 559
7	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	16	340 989 643	102 595 918
8	Требования по текущему налогу на прибыль	26	50	50
9	Отложенный налоговый актив	26	18 378 126	36 538 872
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	17	88 709 022	74 592 943
11	Прочие активы	18	262 681 141	250 878 451
12	Всего активов		9 394 601 286	8 295 424 213
II. ПАССИВЫ				
13	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	1 519 255 171	1 731 883 564
14	Средства кредитных организаций	19	1 664 888 142	1 497 292 773
15	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	20	4 520 889 043	3 524 407 151
15.1	Вклады (средства) физических лиц и индивидуальных предпринимателей	20	44 104 334	25 996 198
16	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	87 480 967	141 248 517
17	Выпущенные долговые обязательства	21	202 425 150	239 673 930
18	Обязательство по текущему налогу на прибыль	26	0	0
19	Отложенное налоговое обязательство	26	21 358 145	34 788 821
20	Прочие обязательства	22	89 376 616	171 101 735
21	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	25	6 899 352	6 772 695
22	Всего обязательств		8 112 572 586	7 347 169 186
III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
23	Средства акционеров (участников)	24	651 033 884	343 643 384

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	24	0	0
25	Эмиссионный доход	24	439 401 101	439 401 101
26	Резервный фонд	7	7 463 961	6 480 271
27	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-49 776 880	-40 391 756
28	Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		12 931 107	9 312 139
29	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		171 835 907	170 136 088
30	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	49 139 620	19 673 800
31	Всего источников собственных средств		1 282 028 700	948 255 027
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
32	Безотзывные обязательства кредитной организации		3 930 732 439	4 989 909 071
33	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		755 718 191	917 411 205
34	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления



А.Л. Костин

М.П.

Главный бухгалтер

О.А. Авдеева

1 апреля 2016 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Бухгалтерский баланс на 01.01.2017 г.

Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262563000	00032520	1000

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
(публикуемая форма)
на 01.01.2017 года

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)
Почтовый адрес
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКВД 0409806
Годовая
тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные на отчетную дату	Данные на начало отчетного года
1	2	3	4	5
I. АКТИВЫ				
11	Денежные средства	12	154050645	74423040
12	Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	12	83352985	131980937
12.1	Обязательные резервы		60383585	34753047
13	Средства в кредитных организациях	12	133138285	114370022
14	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	439176327	591253172
15	Чистая ссудная задолженность	14	6414815254	6521843700
16	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15	1188816321	1249972433
16.1	Инвестиции в дочерние и зависимые организации	15	819041596	867165170
17	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	16	351033777	340989643
18	Требования по текущему налогу на прибыль	26	50	50
19	Отложенный налоговый актив	26	12457323	18378126
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	17	312122697	88709022
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи		0	0
12	Прочие активы	18	340024252	262681141
13	Всего активов		9428987916	9394601286
II. ПАССИВЫ				
14	Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	19	1054370634	1519255171
15	Средства кредитных организаций	19	1590754517	1664888142
16	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	20	5108689354	4520889043
16.1	Вклады (средства) физических лиц в том числе индивидуальных предпринимателей	20	539574453	44104334
17	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	13	80068328	87480967
18	Выпущенные долговые обязательства	21	105711719	202425150
19	Обязательство по текущему налогу на прибыль	26	453979	0
20	Отложенное налоговое обязательство	26	7848520	21358145
21	Прочие обязательства	22	106903201	89376616
22	Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	25	16794963	6899352
23	Всего обязательств		8071595215	8112572586

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. ИСТОЧНИКИ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ				
24	Средства акционеров (участников)	24	651033884	651033884
25	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	24	0	0
26	Эмиссионный доход	24	439401101	439401101
27	Резервный фонд	7	9920942	7463961
28	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)		-15648369	-49776880
29	Переоценка основных средств и нематериальных активов, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство		20178785	12931107
30	Переоценка обязательств (требований) по выплате долгосрочных вознаграждений		0	0
31	Переоценка инструментов хеджирования		0	0
32	Денежные средства безвозмездного финансирования (вклады в имущество)		0	0
33	Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет		183418013	171835907
34	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	6	69088345	49139620
35	Всего источников собственных средств		1357392701	1282028700
IV. ВНЕБАЛАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
36	Безотзывные обязательства кредитной организации		4842681508	3930732439
37	Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства		822572813	755718191
38	Условные обязательства некредитного характера		0	0

Президент-Председатель Правления
 М.П.
 Главный бухгалтер




А.Л. Костин



О.А. Авдеева

15.03.2017

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах за 2015 год

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала)	
	по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262563000	00032520	1000

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
(публикуемая форма)
за 2015 год

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)
Почтовый адрес
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д.43 стр.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:		636 297 161	416 463 786
1.1	от размещения средств в кредитных организациях		88 075 146	103 338 998
1.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		445 967 290	275 607 557
1.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
1.4	от вложений в ценные бумаги		102 254 725	37 517 231
2	Процентные расходы, всего, в том числе:		534 652 203	325 491 562
2.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		215 817 831	139 629 001
2.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями		301 659 982	164 156 738
2.3	по выпущенным долговым обязательствам		17 174 390	21 705 823
3	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		101 644 958	90 972 224
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:	25	-54 928 299	-97 501 253
4.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		5 308 055	-26 129 910
5	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		46 716 659	-6 529 029
6	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		54 733 862	44 128 091
7	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		2 898 393	5 849 837
8	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		574	0
9	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-26 034 135	52 216 139
10	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		-25 799 412	-109 515 355
11	Доходы от участия в уставном капитале других юридических лиц	35	50 599 744	69 832 305
12	Комиссионные доходы		21 302 908	23 406 845
13	Комиссионные расходы		3 984 120	4 378 211
14	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	25	-11 137 808	-31 370 537
15	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	25	-49 255	-23 961
16	Изменение резерва по прочим потерям	25	-6 093 266	5 172 443
17	Прочие операционные доходы		209 522 817	151 642 709
18	Чистые доходы (расходы)		312 676 961	200 431 276
19	Операционные расходы		253 943 067	184 034 522
20	Прибыль (убыток) до налогообложения		58 733 894	16 396 754
21	Возмещение (расход) по налогам	26	9 594 274	-3 277 046
22	Прибыль (убыток) после налогообложения		49 139 620	19 673 800

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1	2	3	4	5
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	Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период		49 139 620	19 673 800

Президент-Председатель Правления



А.Л. Костин

М.П.

Главный бухгалтер




О.А. Авдеева

1 апреля 2016 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Отчет о финансовых результатах на 2016 год

Банковская отчетность		
Код территории по ОКATO	Код кредитной организации (филиала) по ОКПО	регистрационный номер (/порядковый номер)
40262563000	00032520	1000

Отчет о финансовых результатах (публикуемая форма) за 2016 год

Кредитной организации
Банк ВТБ (публичное акционерное общество)
/ Банк ВТБ (ПАО)

Почтовый адрес
109147, г. Москва, ул. Воронцовская, д. 43, стр. 1

Код формы по ОКУД 0409807
Годовая

Раздел 1. О прибылях и убытках

тыс. руб.				
Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
11	Процентные доходы, всего, в том числе:		721941130	636297161
11.1	от размещения средств в кредитных организациях		63582544	88075146
11.2	от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями		560629657	445967290
11.3	от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		0	0
11.4	от вложений в ценные бумаги		97728929	102254725
12	Процентные расходы, всего, в том числе:		540589538	534652203
12.1	по привлеченным средствам кредитных организаций		148879539	215817831
12.2	по привлеченным средствам клиентов, не являющимся кредитными организациями		381476280	301659982
12.3	по выпущенным долговым обязательствам		10233719	17174390
13	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)		181351592	101644958
14	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:	25	-61795081	-54928299
14.1	изменение резерва на возможные потери по начисленным процентным доходам		-8957889	5308055
15	Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери		119556511	46716659
16	Чистые доходы от операций с финансовыми активами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-68205904	54855565
17	Чистые доходы от операций с финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток		-523512	-121703
18	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи		3188086	2898393
19	Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения		0	574
10	Чистые доходы от операций с иностранной валютой		-139732053	-26034135
11	Чистые доходы от переоценки иностранной валюты		190261448	-25799412
12	Чистые доходы от операций с драгоценными металлами		-22228649	12195707
13	Доходы от участия в капитале других юридических лиц	36	46402014	50599744
14	Комиссионные доходы		29225107	21302908
15	Комиссионные расходы		4177962	3984120
16	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи	25	-11646758	-11137808
17	Изменение резерва на возможные потери по ценным бумагам, удерживаемым до погашения	25	148263	-49255
18	Изменение резерва по прочим потерям	25	195860	-6093266
19	Прочие операционные доходы		22320210	14802484

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

20	Чистые доходы (расходы)		164782661	130152335
21	Операционные расходы		82906315	71418441
22	Прибыль (убыток) до налогообложения		81876346	58733894
23	Возмещение (расход) по налогам	26	12788001	9594274
24	Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности		69088345	49139620
25	Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности		0	0
26	Прибыль (убыток) за отчетный период		69088345	49139620

Раздел 2. О прочем совокупном доходе

тыс. руб.

Номер строки	Наименование статьи	Номер пояснений	Данные за отчетный период	Данные за соответствующий период прошлого года
1	2	3	4	5
1	Прибыль (убыток) за отчетный период		69088345	49139620
2	Прочий совокупный доход (убыток)		X	X
3	Статьи, которые не переклассифицируются в прибыль или убыток, всего, в том числе:		8769577	4746045
3.1	изменение фонда переоценки основных средств	30	8769577	4746045
3.2	изменение фонда переоценки обязательств (требований) по пенсионному обеспечению работников по программам с установленными выплатами		0	0
4	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	30	1521899	1127077
5	Прочий совокупный доход (убыток), который не может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		7247678	3618968
6	Статьи, которые не могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток, всего, в том числе:		30308211	-6758225
6.1	изменение фонда переоценки финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	30	30308211	-6758225
6.2	изменение фонда хеджирования денежных потоков		0	0
7	Налог на прибыль, относящийся к статьям, которые могут быть переклассифицированы в прибыль или убыток	30	-3820300	2626899
8	Прочий совокупный доход (убыток), который может быть переклассифицирован в прибыль или убыток, за вычетом налога на прибыль		34128511	-9385124
9	Прочий совокупный доход (убыток) за вычетом налога на прибыль		41376189	-5766156
10	Финансовый результат за отчетный период		110464534	43373464

Президент-Председатель Правления
Банк ВТБ (ПАО)
М.П.
Главный бухгалтер
15.03.2017



А.Л. Костин

О.А. Авдеева

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б - Консолидированный отчет о совокупном доходе на 2017 год
(единица измерения – млрд. руб.)

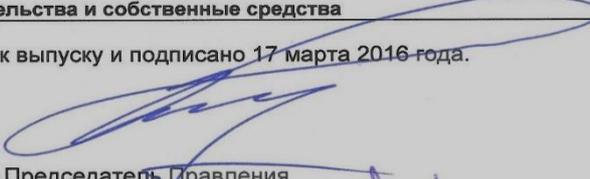
Наименование показателя	2017 г.	2016 г.
Чистая прибыль	120,1	51,6
Прочий совокупный доход/(убыток), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах:		
Чистый результат по операциям с финансовыми активами, имеющимися в наличии для продажи, за вычетом налогов	2,5	9,3
Хеджирование денежных потоков, за вычетом налогов	(0,1)	(0,9)
Доля в прочем совокупном убытке ассоциированных компаний и совместных предприятий	(0,4)	(3,0)
Влияние пересчета валют, за вычетом налогов	0,3	(31,5)
Прочий совокупный доход/(убыток), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, итого	2,3	(26,1)
Прочий совокупный доход/(убыток), не подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах:		
Актуарные доходы за вычетом расходов/(расходы за вычетом доходов), возникающие в результате разницы между активами и обязательствами пенсионного плана	1,1	(1,3)
Фонд переоценки активов групп выбытия, предназначенных для продажи	–	(0,4)
Переоценка земли и зданий, за вычетом налогов	(0,1)	(0,1)
Прочий совокупный доход/(убыток), не подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах	1,0	(1,8)
Прочий совокупный доход/(убыток), за вычетом налогов	3,3	(27,9)
Совокупный доход, итого	123,4	23,7
Совокупный доход/(убыток), приходящийся на:		
Акционеров материнского банка	123,6	25,0
Неконтрольные доли участия	(0,2)	(1,3)

Прим. Информация предоставлена из консолидированной финансовой отчетности с аудиторским заключением независимого аудитора за 2017 год.

Источник: Официальный сайт Банка ВТБ (ПАО) - <https://www.vtb.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Консолидированный отчет о финансовом положении на 2015 г. (единица измерения – млрд. руб.)

	Прим.	2015 г.	2014 г.	Изменение
АКТИВЫ				
Денежные средства и краткосрочные активы	18	570,7	695,2	-17,9%
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		70,8	85,5	-17,2%
Непроизводные финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	19	237,1	275,0	-13,8%
Производные финансовые активы	20	304,8	407,0	-25,1%
Финансовые активы, кроме кредитов и авансов клиентам и средств в банках, заложенные по договорам "репо"	21	165,0	184,0	-10,3%
Средства в банках, включая заложенные по договорам "репо"	22	1 358,2	814,5	66,8%
- Средства в банках		1 353,2	740,3	82,8%
- Средства в банках, заложенные по договорам "репо"		5,0	74,2	-93,3%
Кредиты и авансы клиентам, включая заложенные по договорам "репо"	23	9 437,5	8 537,3	10,5%
- Кредиты и авансы клиентам		8 827,7	8 074,7	9,3%
- Кредиты и авансы клиентам, заложенные по договорам "репо"		609,8	462,6	31,8%
Инвестиционные финансовые активы	24	259,3	132,2	96,1%
Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия	47	104,3	96,3	8,3%
Активы групп выбытия, предназначенных для продажи	29	15,8	11,1	42,3%
Земля и основные средства	25	310,3	246,9	25,7%
Инвестиционная недвижимость	26	245,0	192,3	27,4%
Гудвилл и прочие нематериальные активы	27	162,0	161,8	0,1%
Отложенный актив по налогу на прибыль	17	76,6	66,9	14,5%
Прочие активы	28	324,5	284,8	13,9%
Итого активы		13 641,9	12 190,8	11,9%
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Средства банков	30	1 224,0	733,2	66,9%
Средства клиентов	31	7 267,0	5 669,4	28,2%
Производные финансовые обязательства	20	284,1	397,8	-28,6%
Прочие заемные средства	32	2 121,5	2 729,2	-22,3%
Выпущенные долговые ценные бумаги	33	623,5	921,4	-32,3%
Обязательства групп выбытия, предназначенных для продажи	29	13,0	4,7	176,6%
Отложенное обязательство по налогу на прибыль	17	30,2	26,6	13,5%
Прочие обязательства	35	361,7	312,3	15,8%
Итого обязательства до субординированной задолженности		11 925,0	10 794,6	10,5%
Субординированная задолженность	34	262,8	265,2	-0,9%
Итого обязательства		12 187,8	11 059,8	10,2%
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА				
Уставный капитал	36	659,5	352,1	87,3%
Эмиссионный доход		433,8	433,8	0,0%
Бессрочные ноты участия в кредите	37	164,0	126,6	29,5%
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и бессрочные ноты участия в кредите, выкупленные у держателей	39	(2,9)	(6,7)	-56,7%
Прочие фонды	38	72,2	42,8	68,7%
Нераспределенная прибыль		127,6	169,3	-24,6%
Собственные средства, принадлежащие акционерам материнского банка		1 454,2	1 117,9	30,1%
Неконтрольные доли участия		(0,1)	13,1	-100,8%
Итого собственные средства		1 454,1	1 131,0	28,6%
Итого обязательства и собственные средства		13 641,9	12 190,8	11,9%
Утверждено к выпуску и подписано 17 марта 2016 года.				
				
А.Л. Костин Президент – Председатель Правления				
				
Герберт Моос Заместитель Президента – Председателя Правления				

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Консолидированный отчет о финансовом положении на 2016 г. (единица
измерения – млрд. руб.)

	Прим.	2016 г.	2015 г.	Изменение
АКТИВЫ				
Денежные средства и краткосрочные активы	18	452,9	570,7	-20,6%
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		95,1	70,8	34,3%
Непроизводные финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, включая заложенные по договорам «репо»	19	267,1	308,1	-13,3%
- Непроизводные финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		240,7	237,1	1,5%
- Непроизводные финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, заложенные по договорам «репо»		26,4	71,0	-62,8%
Производные финансовые активы	20	180,5	304,8	-40,8%
Средства в банках, включая заложенные по договорам «репо»	21	1 051,2	1 358,2	-22,6%
- Средства в банках		1 037,4	1 353,2	-23,3%
- Средства в банках, заложенные по договорам «репо»		13,8	5,0	176,0%
Кредиты и авансы клиентам, включая заложенные по договорам «репо»	22	8 854,5	9 437,5	-6,2%
- Кредиты и авансы клиентам		8 664,8	8 827,7	-1,8%
- Кредиты и авансы клиентам, заложенные по договорам «репо»		189,7	609,8	-68,9%
Инвестиционные финансовые активы, включая заложенные по договорам «репо»	23	340,7	353,3	-3,6%
- Инвестиционные финансовые активы		324,2	259,3	25,0%
- Инвестиционные финансовые активы, заложенные по договорам «репо»		16,5	94,0	-82,4%
Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия	46	90,6	104,3	-13,1%
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, предназначенные для продажи	28	15,6	15,8	-1,3%
Земля и основные средства	24	352,7	310,3	13,7%
Инвестиционная недвижимость	25	235,5	245,0	-3,9%
Гудвил и прочие нематериальные активы	26	155,1	162,0	-4,3%
Отложенный актив по налогу на прибыль	17	87,8	76,6	14,6%
Прочие активы	27	406,2	324,5	25,2%
Итого активы		12 585,5	13 641,9	-7,7%
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Средства банков	29	1 208,9	1 224,0	-1,2%
Средства клиентов	30	7 346,6	7 267,0	1,1%
Производные финансовые обязательства	20	165,0	284,1	-41,9%
Прочие заемные средства	31	1 307,2	2 121,5	-38,4%
Выпущенные долговые ценные бумаги	32	399,6	623,5	-35,9%
Обязательства групп выбытия, предназначенных для продажи	28	2,2	13,0	-83,1%
Отложенное обязательство по налогу на прибыль	17	35,2	30,2	16,6%
Прочие обязательства	34	486,5	361,7	34,5%
Итого обязательства до субординированной задолженности		10 951,2	11 925,0	-8,2%
Субординированная задолженность	33	224,1	262,8	-14,7%
Итого обязательства		11 175,3	12 187,8	-8,3%
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА				
Уставный капитал	35	659,5	659,5	0,0%
Эмиссионный доход		433,8	433,8	0,0%
Бессрочные ноты участия в кредите	36	136,5	164,0	-16,8%
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и бессрочные ноты участия в кредите, выкупленные у держателей		(2,5)	(2,9)	-13,8%
Прочие фонды	37	44,8	72,2	-38,0%
Нераспределенная прибыль		128,4	127,6	0,6%
Собственные средства, принадлежащие акционерам материнского банка		1 400,5	1 454,2	-3,7%
Неконтрольные доли участия		9,7	(0,1)	-9 800,0%
Итого собственные средства		1 410,2	1 454,1	-3,0%
Итого обязательства и собственные средства		12 585,5	13 641,9	-7,7%
Утверждено к выпуску и подписано 1 марта 2017 года				
 А.Л. Костин Президент – Председатель Правления				
Герберт Моос Заместитель Президента – Председателя Правления				

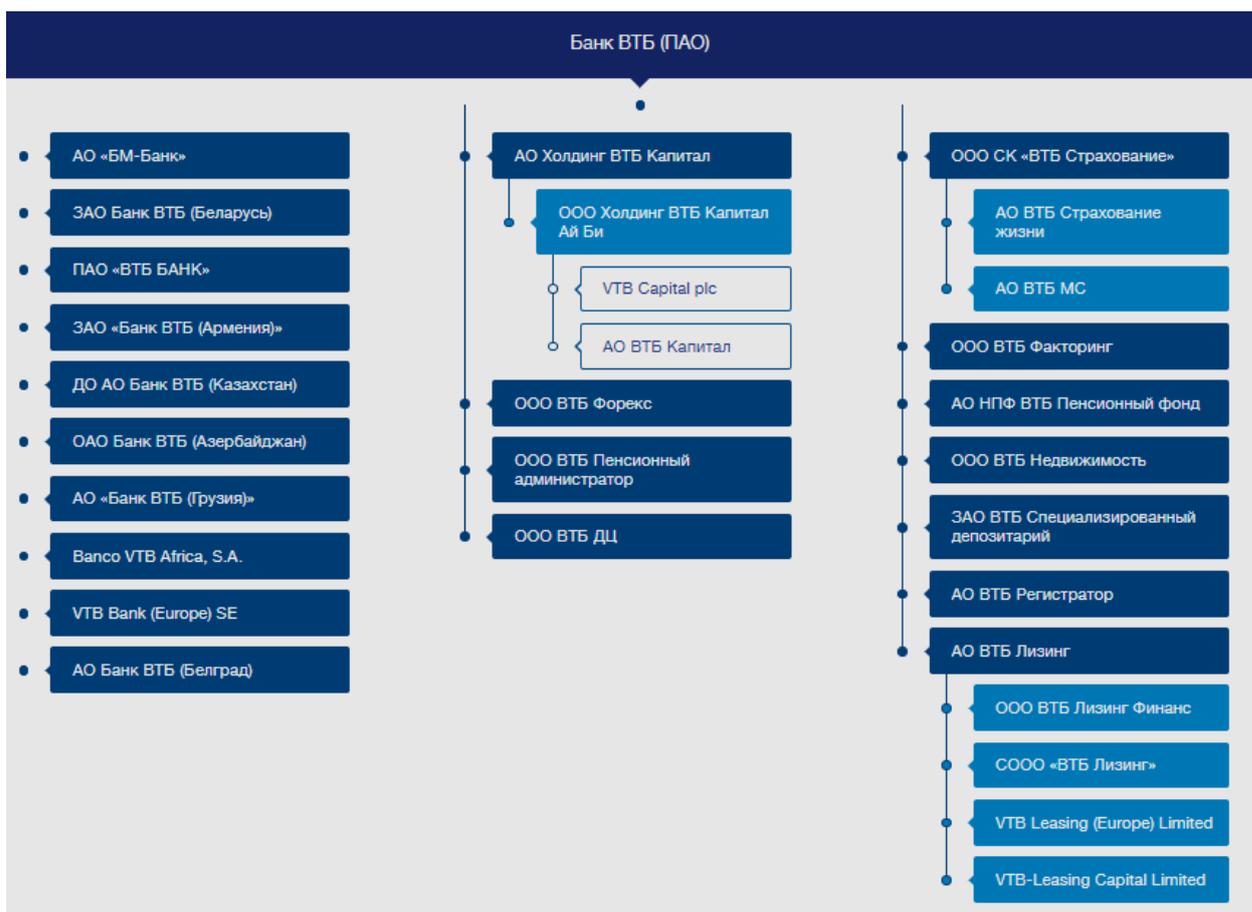
Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Консолидированный отчет о финансовом положении на 2017 г. (единица
измерения – млрд. руб.)

	Прим.	2017 г. (пересчитано)	2016 г.	Изменение
АКТИВЫ				
Денежные средства и краткосрочные активы	19	773,8	452,9	70,9%
Обязательные резервы на счетах в центральных банках		97,1	95,1	2,1%
Непроизводные финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	20	313,4	267,1	17,3%
- Непроизводные финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток		313,1	240,7	30,1%
- Непроизводные финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, заложенные по договорам «репо»		0,3	26,4	-98,9%
Производные финансовые активы	21	175,6	180,5	-2,7%
Средства в банках	22	835,0	1 051,2	-20,6%
- Средства в банках		835,0	1 037,4	-19,5%
- Средства в банках, заложенные по договорам «репо»		-	13,8	-100,0%
Кредиты и авансы клиентам	23	9 171,4	8 854,5	3,6%
- Кредиты и авансы клиентам		9 171,4	8 664,8	5,8%
- Кредиты и авансы клиентам, заложенные по договорам «репо»		-	189,7	-100,0%
Инвестиционные финансовые активы	24	285,6	340,7	-16,2%
- Инвестиционные финансовые активы		285,2	324,2	-12,0%
- Инвестиционные финансовые активы, заложенные по договорам «репо»		0,4	16,5	-97,6%
Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия	47, 58	117,1	93,3	25,5%
Активы групп выбытия и внеоборотные активы, предназначенные для продажи	29	17,2	15,6	10,3%
Земля и основные средства	25	348,2	352,7	-1,3%
Инвестиционная недвижимость	26	210,4	235,5	-10,7%
Гудвил и прочие нематериальные активы	27	157,4	155,1	1,5%
Отложенный актив по налогу на прибыль	18	98,7	87,8	12,4%
Прочие активы	28	408,4	406,2	0,5%
Итого активы		13 009,3	12 588,2	3,3%
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Средства банков	30	810,3	1 208,9	-33,0%
Средства клиентов	31	9 144,7	7 346,6	24,5%
Производные финансовые обязательства	21	134,0	165,0	-18,8%
Прочие заемные средства	32	304,5	1 307,2	-76,7%
Выпущенные долговые ценные бумаги	33	322,7	399,6	-19,2%
Обязательства групп выбытия, предназначенных для продажи	29	7,0	2,2	218,2%
Отложенное обязательство по налогу на прибыль	18	30,7	35,2	-12,8%
Прочие обязательства	35	582,5	486,5	19,7%
Итого обязательства до субординированной задолженности		11 336,4	10 951,2	3,5%
Субординированная задолженность	34	193,2	224,1	-13,8%
Итого обязательства		11 529,6	11 175,3	3,2%
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА				
Уставный капитал	36	659,5	659,5	0,0%
Эмиссионный доход		433,8	433,8	0,0%
Бессрочные ноты участия в кредите	37	129,6	136,5	-5,1%
Собственные акции, выкупленные у акционеров, и бессрочные ноты участия в кредите, выкупленные у держателей		(3,3)	(2,5)	32,0%
Прочие фонды	38	46,1	44,8	2,9%
Нераспределенная прибыль	58	200,4	131,1	52,9%
Собственные средства, принадлежащие акционерам материнского банка		1 466,1	1 403,2	4,5%
Неконтрольные доли участия		13,6	9,7	40,2%
Итого собственные средства		1 479,7	1 412,9	4,7%
Итого обязательства и собственные средства		13 009,3	12 588,2	3,3%
Утверждено к выпуску и подписано 26 февраля 2018 года				
А.Л. Костин Президент – Председатель Правления				
Герберт Моос Заместитель Президента – Председателя Правления				

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Группа ВТБ



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 - Анализ структуры и динамики активов Банка ВТБ

Наименование статьи	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, %		Доля актива, %		Изменение доли, %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Денежные средства	104536727	74423040	154050645	-28,8	107	0,79	1,63	0,84
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	58786109	131980937	83352985	124,5	-36,8	1,4	0,88	-0,52
Обязательные резервы	40696151	34753047	60383585	-14,6	73,8	0,37	0,64	0,27
Средства в кредитных организациях	180959737	114370022	133138285	-36,8	16,4	1,22	1,41	0,19
Фин. активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	885563729	591253172	439176327	-33,2	-25,7	6,29	4,66	-1,63
Чистая ссудная задолженность	5581474920	6521843700	6414815254	16,8	-1,5	69,42	68,03	-1,39
Чистые вложения в ценные бумаги и другие фин. активы, имеющиеся в наличии для продажи	1019496757	1249972433	1188816321	22,6	-4,9	13,31	12,61	-0,7
Инвестиции в дочерние и зависимые организации	773870559	867165170	819041596	12,1	-5,5	9,23	8,69	-0,54
Чистые вложения в ценные бумаги, погашения	102595918	340989643	351033777	232,4	2,9	3,63	3,72	0,09

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Требования по текущему налогу на прибыль	50	50	50	0	0	-	-	-
Отложенный налоговый актив	36538872	18378126	12457323	-49,7	-32,2	0,2	0,13	-0,07
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	74592943	88709022	312122697	18,9	251,9	0,94	3,31	2,37
Прочие активы	250878451	262681141	340024252	4,7	29,4	2,78	3,61	0,83
Всего активов	8295424213	9394601286	9428987916	13,3	0,4	100	100	0

Таблица Д.2 - Анализ структуры и динамики пассивов Банка ВТБ (ПАО)

Наименование статьи	Сумма, тыс. руб.			Темп прироста, %		Доля пассива, %		Изменение доли, %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	1731883564	1519255171	1054370634	-12,3	14	16,2	11,2	-5
Средства кредитных организаций	1497292773	1664888142	1590754517	11,2	-4,5	17,7	16,9	-0,8
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	3524407151	4520889043	5108689354	28,3	13	48,1	54,2	6,1
Вклады (средства) физических лиц и ИП	25996198	44104334	539574453	69,7	1123,4	0,47	5,7	5,23

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	141248517	87480967	80068328	-38,1	-84,7	0,93	0,85	-0,08
Выпущенные долговые обязательства	239673930	202425150	105711719	-15,5	-47,8	2,2	1,1	-1,1
Обязательство по текущему налогу на прибыль	0	0	453979	0	100	0	0,005	0,005
Отложенное налоговое обязательство	34788821	21358145	7848520	-38,6	-63,3	22,7	0,08	-22,62
Прочие обязательства	171101735	89376616	106903201	-47,8	19,6	0,95	1,1	0,15
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и по операциям с резидентами офшорных зон	6772695	6899352	16794963	1,9	143,4	0,07	0,18	0,11
Всего обязательств	7347169186	8112572586	8071595215	10,4	-0,5	86,4	85,6	-0,8
Средства акционеров	343643384	651033884	651033884	89,5	0	6,9	6,9	0

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0	0	0	0	0	0	0
Эмиссионный доход	439401101	439401101	439401101	0	0	4,7	4,7	0
Резервный фонд	6480271	7463961	9920942	15,2	32,9	0,08	0,11	0,03
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство (увеличенная на отложенный налоговый актив)	-40391756	-49776880	-15648369	23,2	-68,6	-0,53	-0,17	0,36
Переоценка основных средств, уменьшенная на отложенное налоговое обязательство	9312139	12931107	20178785	38,9	56	0,14	0,21	0,07
Нераспределенная прибыль прошлых лет	170136088	171835907	183418013	0,99	6,7	1,8	1,9	0,1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	19673800	49139620	69088345	149,8	40,6	0,52	0,73	0,21
Всего источников собственных средств	948255027	1282028700	1357392701	35,2	5,9	13,6	14,4	0,8
Всего пассивов	8295424213	9394601286	9428987916	13,3	0,4	100	100	0

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

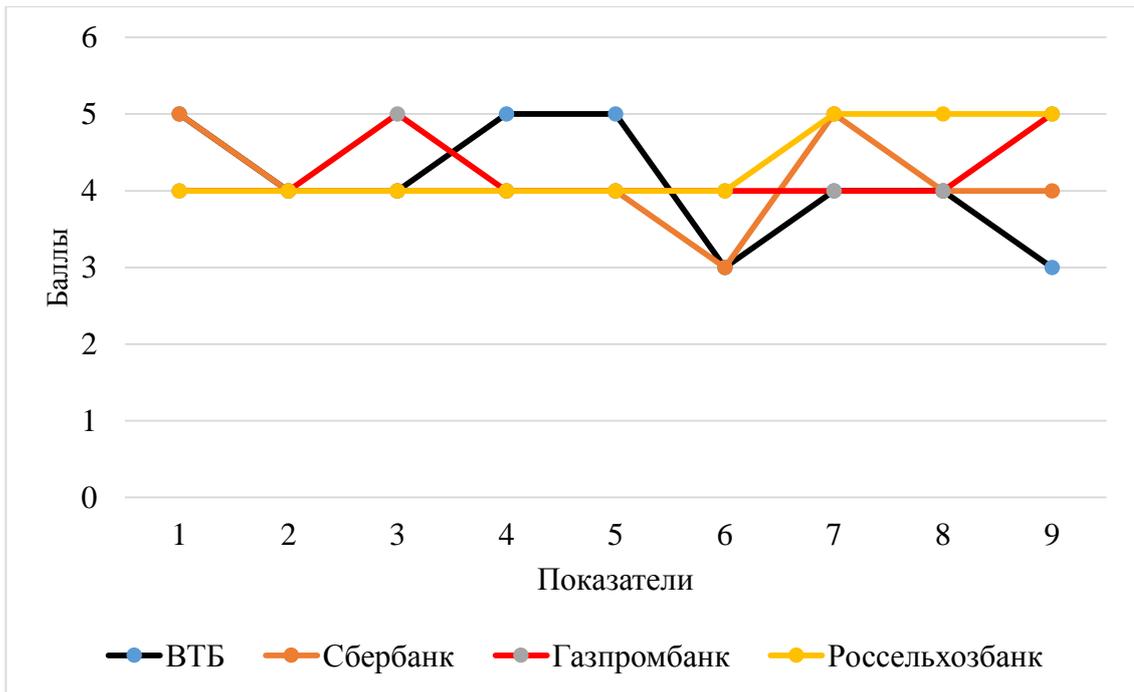


Рисунок Е.1 – Профиль конкурентов

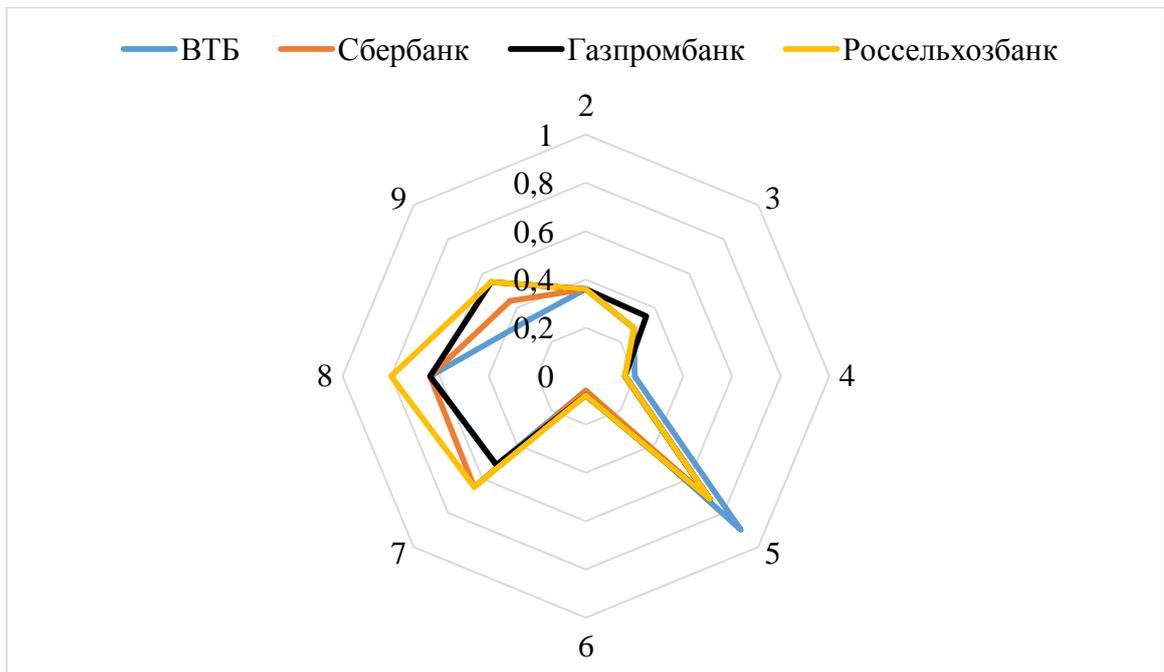


Рисунок Е.2 – Многоугольник конкурентоспособности

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Банкоматы Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

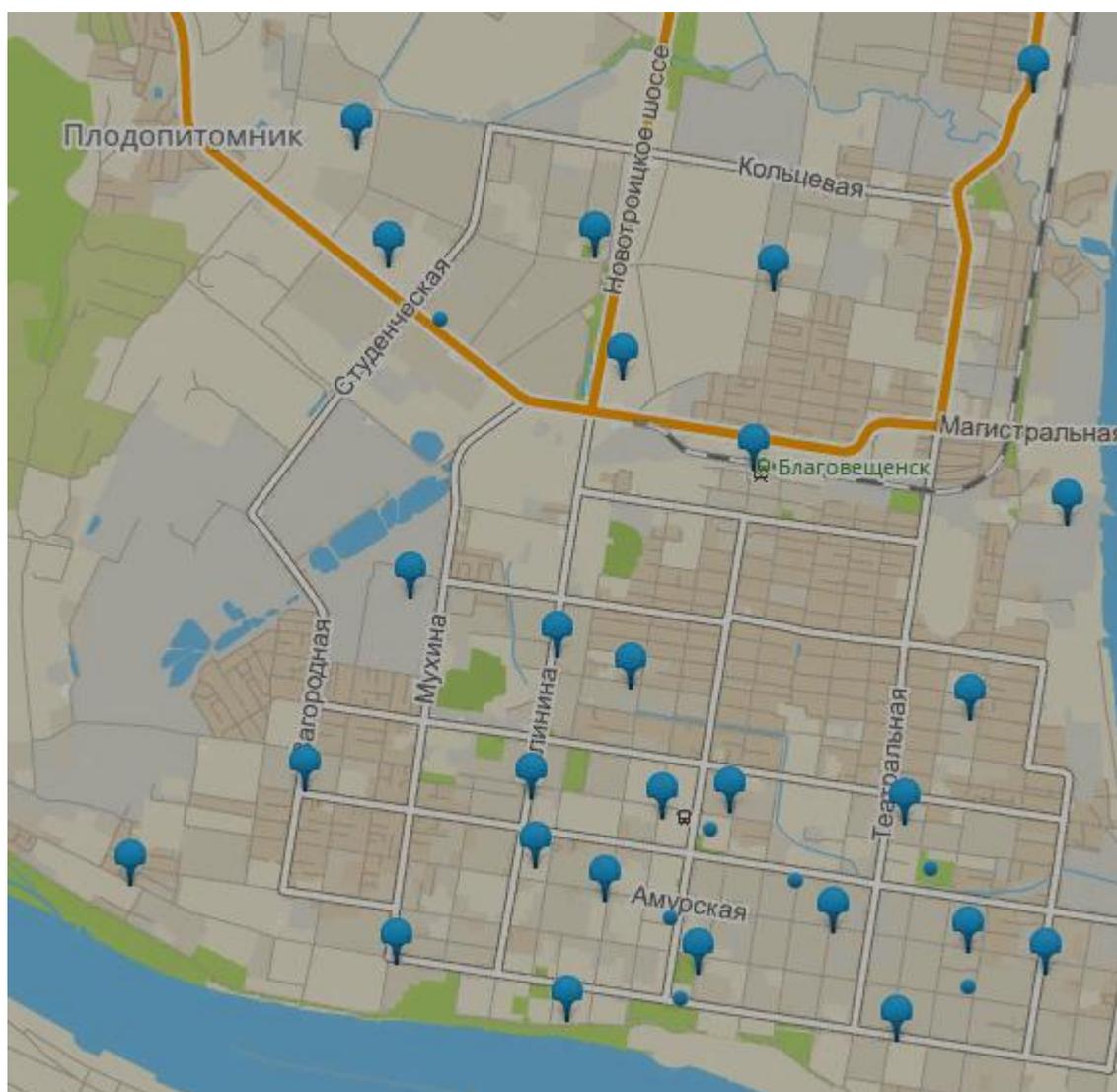


Рисунок Ж - Банкоматы Банка ВТБ (ПАО) в г. Благовещенске

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Предлагаемые месторасположения банкоматов Банка ВТБ (ПАО)

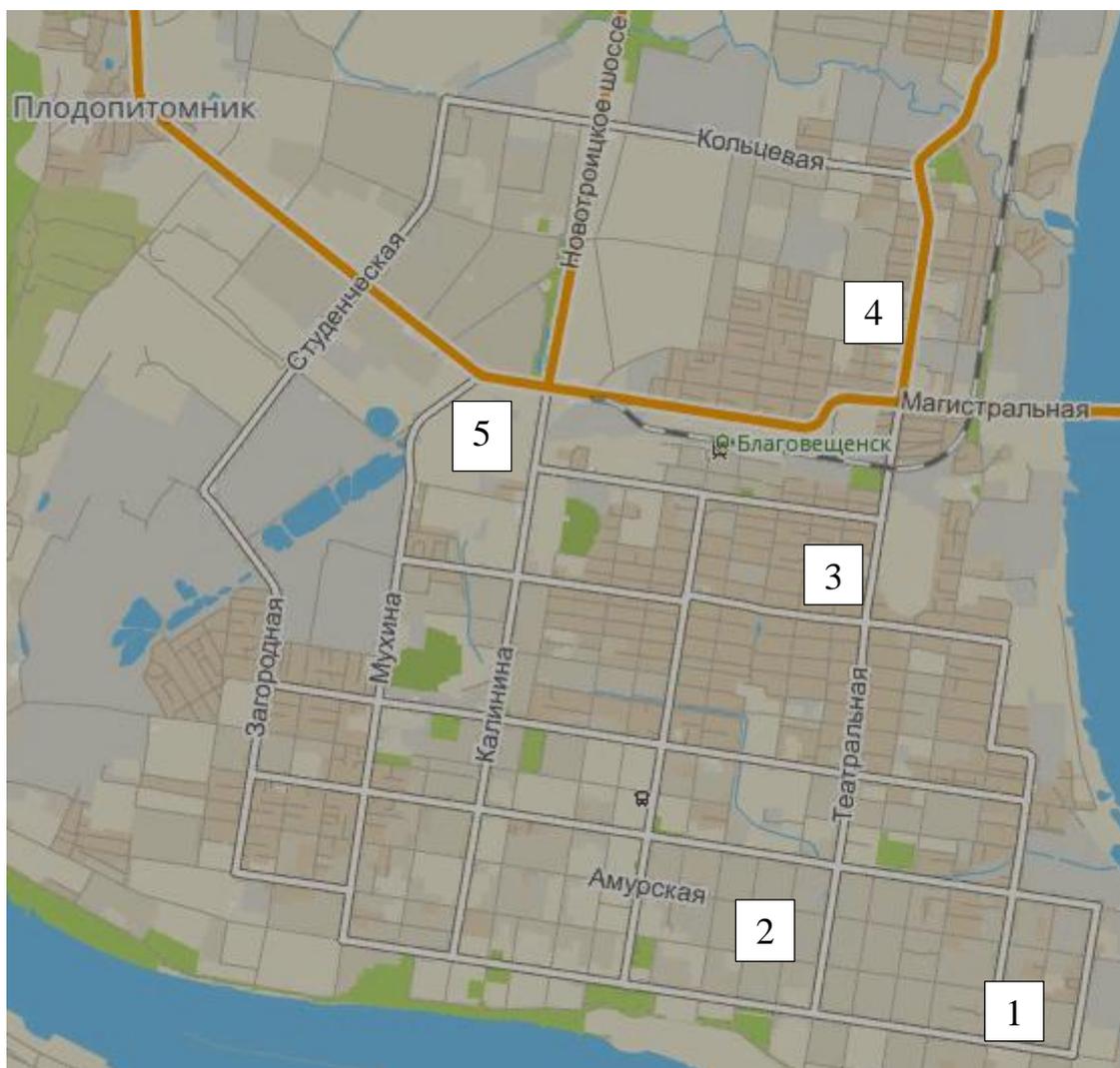


Рисунок 3 - Предлагаемые месторасположения банкоматов Банка ВТБ (ПАО)

Прим. 1 – ул. Ленина, 27;

2 – супермаркет «Кэш&Кэрри» на ул. Зейская, 135;

3 - ТРК «Реал» на ул. Театральная, 170;

4 - ТЦ «Зея» на ул. Театральная, 236;

5 - ТЦ «Флагман» на ул. Тенистая, 160.