

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ ИНФОРМАТИКИ И ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики

Выпускная квалификационная работа

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ НА ПРИМЕРЕ ОАО АКБ «УРАЛ-ФД»**

Работу выполнила:
студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент», профиль «Управление
человеческими ресурсами»
Степанова Ирина Владимировна

(подпись)

«Допущена к защите в ГАК»
Зав. кафедрой

(подпись)
«___» _____ 2018 г.

Руководитель:
доктор экономических наук, профессор
кафедры экономики
Малышев Юрий Авенирович

(подпись)

ПЕРМЬ
2018

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теория и методология управления инновациями в банковской сфере.....	6
1.1. Сущность и формирование категории «банковские инновации»	6
1.2. Методология исследования институциональных отношений в инновационной сфере банка.....	16
Глава 2 Оценка уровня текущего состояния инновационной деятельности банка.....	28
2.1. Общая характеристика коммерческой деятельности ОАО АКБ «Урал-ФД».....	28
2.2. Анализ внешней среды	37
2.3. Анализ показателей финансовой устойчивости банка.....	51
Глава 3 Мероприятия по совершенствованию инновационной деятельности банка.....	60
3.1. Конкурентная стратегия ОАО АКБ «Урал-ФД».....	60
3.2. «Клиент-менеджер» как инновационная технология в банке.....	65
3.3. Оценка эффективности услуги «Клиент-менеджер»	70
в ОАО АКБ «Урал-ФД»	70
Заключение.....	83
Список литературы.....	84
Приложения.....	88

Введение

Российская экономика находится в процессе формирования и становления институциональных основ конкуренции и развития ее во всех сферах хозяйствования, включая банковский сектор.

Конкуренция подталкивает банки к более эффективным действиям на рынке и заставляет предлагать клиентам наиболее широкий ассортимент продуктов и услуг лучшего качества по более низким ценам, что способствует повышению эффективности производства и перераспределению экономических ресурсов. Она является движущей силой качественных изменений в национальном банковском секторе, нацеленных на расширение доступности финансовых услуг и операций, повышение устойчивости банков и максимальное удовлетворение потребностей клиентов. Необходимым условием существования в конкурентной среде является постоянное совершенствование качества предоставляемых услуг и продуктов. Разработка и внедрение инновационных продуктов и услуг в банке – существенное преимущество на конкурирующем рынке. Конкуренция между банками за привлечение новых клиентов неизбежно приведет к необходимости разрабатывать новые, клиентоориентированные услуги и продукты.

От бесперебойности функционирования банков зависит воспроизводственный процесс в целом в силу того, что банки мобилизуют сбережения населения, предприятий, государства и трансформируют их в инвестиции. Они участвуют в инновационных процессах, являются проводниками денежно-кредитной политики государства.

Все вышеперечисленное подтверждает актуальность выбранной темы дипломной работы.

Цель дипломной работы: решить проблему низкого уровня инновационной активности банка.

Задачами дипломной работы являются:

1. Рассмотреть содержание инноваций в банковской сфере, их особенности;
2. Провести организационно-экономический анализ деятельности ОАО АКБ «Урал-ФД» как лидера на региональном рынке банковских услуг;
3. Разработать мероприятия по внедрению инновационного продукта;
4. Проанализировать степень эффективности внедрения.

Объектом исследования выступают инновации в деятельности ОАО АКБ «Урал-ФД».

Предметом исследования является система экономических и организационных отношений, возникающая в процессе внедрения инноваций в российских банках.

Гипотеза исследования заключается в наличии прямой зависимости между эффективностью работы банка и объемом средств, направляемых им на внедрение инноваций как основных конкурентных преимуществ банка.

Теоретическую и методологическую основу дипломной работы составили научная литература и публикации в периодической печати и сети Интернет в области инноваций, теории финансов, банковского дела, банковского менеджмента и маркетинга.

В качестве теоретического материала дипломной работы послужили результаты научных исследований по проблематике инноваций, в том числе банковских, таких авторов как П. Ф. Друкер, К. Дэвис, Э. М. Роджерс, Й. Шумпетер, И. Т. Балабанов, О. И. Лаврушин и ряда других.

Практическая часть дипломной работы основывается на материалах о деятельности ОАО АКБ «Урал-ФД» и ряда других коммерческих банков, представленных в их публичной отчетности и на официальных сайтах; данным ассоциации российских банков; материалах научно-практических конференций по проблемам банковских инноваций; данных статистического и экономического анализа деятельности банков.

Практическая значимость дипломной работы заключается в сформулированных выводах и рекомендациях по результатам проведенного анализа внедрения инноваций в деятельность исследуемого банка.

Дипломная работа на тему: «Совершенствование инновационной деятельности в банковской сфере на примере «Урал-ФД» состоит из введения, трех глав, шестерых параграфов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Первая глава дипломной работы посвящена теоретическим аспектам исследования институтов инновационного развития банка, выявлению проблемы внедрения инновационного продукта и услуги. Дана классификация инноваций в банковской сфере, оговорена специфика. Во второй главе дана основная характеристика ОАО АКБ «Урал-ФД», проведены SWOT и PEST-анализы деятельности предприятия, проанализирован региональный рынок банковских услуг и выявлены основные конкуренты. В третьей главе дипломной работы представлена конкурентная стратегия ОАО АКБ «Урал-ФД», а также предложенная к внедрению услуга «Клиент-менеджера». Отражена ее эффективность и влияние на прибыль «Урал-ФД». В заключении подводятся итоги проделанной работы и формулируются основные выводы.

Глава 1 Теория и методология управления инновациями в банковской сфере

1.1. Сущность и формирование категории «банковские инновации»

Природа инноваций требует тщательного изучения порядка - правил, регулирующих отношения между элементами и уровнями инновационной сферы, обычно отношения возникают в рамках институтов их регулирующих, порядок является гарантией сохранения и перехода социально-экономических системы из одного состояния в другое, более совершенное. Эволюционная теория рассматривает процесс создания инноваций. Неоклассика опирается на ведущее мнение о том, что простое прибавление НИОКР ведет к росту экономики; при этом традиционно в наибольшей степени преуменьшается роль институциональных рамочных условий.¹

По мнению Й. А. Шумпетера, для создания инноваций достаточно существования творчески-ориентированного, не статичного и готового к риску предпринимательства. Инновационный потенциал экономической системы обуславливается, соответственно, тем, какие масштабы и какие импульсы эта система дает для испытания с альтернативными возможностями решения проблем, а также от того, насколько восприимчиво она проявляет себя в отношении нововведений.² Независимо от культурного контекста, для инновационного поведения агентов немаловажное значение имеют ключевые условия, к которым, относятся институциональные гарантии прав частной собственности и предпринимательства, включая защиту прав свободы интеллектуальной собственности, свободы заключения договоров, создания организаций и свободной конкуренции.³

¹ Малышев Ю. А. Диссипативные структуры и теоретические основы управления инновационной сферой региона // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2010. №3.

² Айхелькраут Саша Институты, инновации и экономическая политика // JIS. 2009. №1.

³ Красникова Е. О., Евграфова И. Ю. Инновационный менеджмент. Шпаргалка. М.: Окей-книга, 2009.

Стоит отметить, что термин «банковские инновации» незначительно, но отличается от определения инновации.

В работе И.Т. Балабанова⁴, автор в своем толковании понятия «банковская инновация» исходит из того, что банковская инновация представляет собой часть финансовых инноваций. Банковская инновация – это реализованный в форме нового банковского продукта или операции конечный результат инновационной деятельности банка. В диссертации А.В. Муравьевой⁵ предлагается следующее определение: банковская инновация как совокупность принципиально новых банковских продуктов и услуг – это синтетическое понятие о цели и результате деятельности банка в сфере новых технологий, направленных на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи внедрения нововведений, содействующим клиентам в получении прибыли.⁶ Банковские инновации – это доведенные до клиентов и принятые ими новые или кардинально видоизмененные услуги или продукты, внедренные в банковский процесс современные технологии, в том числе и инфокоммуникационные, позволяющие изучить экономический или социальный эффект. Современные банки развиваются в условиях глобализации телекоммуникационных средств, постоянно растущей конкуренции, исходя из этого, возрастает роль инновационных процессов.

Проанализировав указанные выше работы, а также работы Кох Л.В., Санто Б., Березовской М.⁷ нами был выделен общий признак, характеризующий банковские инновации. А именно то, что все авторы сходятся во мнении, что банковская инновация – это продукт, услуга или технология, внедрение которой приводит к качественным изменениям в

⁴ Банки и банковское дело / Под ред. Балабанова И. Т. - СПб.: Питер, 2003. -256 с.

⁵ Муравьева А.В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис. к.э.н. – М., 2005. – С. 12.

⁶ Просалова Вероника Сергеевна, Никитина Анастасия Александровна Понятие банковских инноваций и их классификация // Территория новых возможностей. 2013. №1 (19).

⁷ Березовская М. Инновационный аспект экономического развития //Вопросы экономики. – 2007. – № 3. – С. 58–66.

банковской деятельности и, как правило, приносит банку, напрямую или опосредованно дополнительную прибыль. Применительно к особенностям банковского сектора, об инновациях можно говорить, как о создании банковского продукта или услуги, обладающего более привлекательными потребительскими свойствами по сравнению с предлагаемым ранее в конкурентной среде. Под инновациями можно понимать и создание качественно нового продукта или услуги, способного удовлетворить неохваченные ранее потребности его потенциального покупателя, либо использование более совершенной технологии.

Таблица 1 Сводная таблица понятия банковская инновация в понимании разных авторов

Авторы	Содержание понятия
И.Т. Балабанов	Реализованный в форме нового банковского продукта или операции конечный результат инновационной деятельности банка ⁸
А.В. Муравьева	Синтетическое понятие о цели и результате деятельности банка в сфере новых технологий, направленных на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи внедрения нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли ⁹
П. Друкер	Доведенные до клиентов и принятые ими новые или кардинально видоизмененные услуги или продукты, внедренные в банковский процесс современные технологии, в том числе и инфо-коммуникационные, позволяющие изучить экономический или социальный эффект ¹⁰

⁸ Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – СПб., 2011. – 303 с.

⁹ Муравьева А.В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика дис. к.э.н. – М., 2005. – С. 12.

¹⁰ Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2009.

Изучив работы Охлопкова А.В., Друкер П., В.С. Викулова,¹¹ можно отметить, что термины «инновация» и «нововведения» не имеют четкого разграничения, многие ученые приравнивают эти понятия друг к другу (Таблица 1). Мы придерживаемся точки зрения, что эти понятия близки в своем определении, но все же имеют определенные различия, а именно: инновация - по своей сути практическое применение нововведений. Не всякое нововведение является инновацией, так как инновация предполагает совершенствование в лучшую сторону. То есть, инновация является результатом успешного внедрения и использования нововведения.¹²

Применительно к особенностям банковского сектора предлагаем сформулировать обобщенное понятие «инновация», которое охватило бы весь спектр значений данного понятия:

- банковские продукты, обладающие более привлекательными потребительскими свойствами по сравнению с предлагаемыми ранее, способные удовлетворить неохваченные ранее потребности его потенциальных покупателей;
- освоение новых рынков предоставления услуг за счет расширения как географии деятельности банка, так и за счет наращивания потребительской линейки продуктов;
- технологии деятельности («инновационные банковские технологии»), повышающие производительность банковской деятельности и расширяющие спектр данной деятельности, в том числе за счет развития и совершенствования инструментов предоставления банковских услуг;
- спектр инновационных инвестиционных услуг и инновационных систем управления кредитной организацией, мониторинга кредитного риска и качества обслуживания;

¹¹ Викулов В. С. Концептуальный подход к разработке инновационной стратегий коммерческого банка // Финансовый менеджмент. — 2010. — № 5. — С. 106.

¹² Просалова Вероника Сергеевна, Никитина Анастасия Александровна Понятие банковских инноваций и их классификация // Интернет-журнал Науковедение. 2013. №1 (14). С.40

- создание новых организационных структур, обеспечивающих рост и экономическую эффективность деятельности банков с точки зрения финансовых результатов, в том числе за счет рационального расширения деятельности банковских структур, исходя из объемов рынка потребления.

В современных условиях существования рынка банковских услуг Пермского края кредитные организации вынуждены максимально адаптировать инновационные продукты и услуги под клиента, это приведет к расширению клиентской базы, что положительно скажется на результатах деятельности банка. Направлениями инноваций в банковском секторе являются¹³(Рисунок 1):

1. Разработка новых финансовых продуктов, новых видов услуг или новых модификаций существующих услуг и продуктов;
2. Внедрение инновационных методов продаж, внешних характеристик продукта;
3. Разработка инновационных маркетинговых стратегий;
4. Технологические инновации, связанные с изменением технологического обеспечения внутрибанковских процессов, оказания услуг клиентам;
5. Структурные инновации – преобразование организационной структуры банка или его отдельных структурных подразделений для увеличения эффективности их функционирования.

Внедрение инновационных продуктов и услуг в банковской деятельности ведет к изменениям конкурентной стратегии, организационной структуры, увеличению вероятности наступления рискованных событий.

Реализация банковских инноваций возможна через любую сферу деятельности банка: привлечение и накопление временно свободных средств,

¹³ Балакина Роза Талгатовна Влияние инноваций на развитие банковского бизнеса // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №1.

посредничество в кредитовании, посредничество в проведении расчетных платежей и т.д.



Рисунок 1 Виды банковских инноваций¹⁴

Таким образом, адаптировать и развить инновации представляется возможным во всех выше перечисленных сферах деятельности.¹⁵

В России на 1 июля 2014 г. Насчитывалось 136 838 банкоматов, это порядка 20,4 % устройств, предназначенных для осуществления операций с использованием и без использования банковских карт. Для совершения операций дистанционно в большей степени используются электронные терминалы (71,9 % устройств), при этом в организациях торговли (услуг) и для удаленного доступа было установлено 393 962 электронных терминалов (58,7% от общего количества устройств).

¹⁴ Зиновьева Н.М., Юрина Е.В. Банковские инновации в России на современном этапе развития // Территория науки. 2016. №3.

¹⁵ Балакина Роза Талгатовна Влияние инноваций на развитие банковского бизнеса // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №1.

Применяя систему дистанционного обслуживания, банк реализует свои функции по движению средств клиента. Удаленное управление банковскими счетами может осуществляться различными способами:

- посредством телефона – телебанкинг(telebanking);
- персонального компьютера – е-банкинг(e-banking);
- Интернета – интернет-банкинг (Internet banking);
- портативных устройств – мобильный банкинг (mobile banking, m-banking).

Первые опыты по внедрению систем удаленного доступа были проведены западными банками в 1980-х гг. Их системы совершенствовались параллельно развитию цифровой связи и компьютеризации. Одним из первых банков, внедривших у себя систему удаленного доступа, был английский National Westminster Bank. Клиент дозванивался в банк по телефону и в режиме реального времени мог осуществлять простейшие операции: производить переводы по счетам внутри банка, покупать и продавать иностранную валюту, осуществлять стандартные платежи. Система обеспечивала клиенту доступ к управлению счетом при помощи пятизначного кода и давала возможность осуществлять переводы между двумя счетами внутри банка и оплачивать счета.

Удаленное банковское обслуживание предполагает не только осуществление внешних платежей. Клиент может совершать и самые разные внутрибанковские операции: конвертировать валюту, размещать депозиты, формировать собственный инвестиционный портфель. Наряду с устранением территориальной привязки к кредитному учреждению, удаленное обслуживание снимает зависимость клиента от времени суток. Теперь у него нет необходимости учитывать график работы банковского офиса: сервер кредитного учреждения обычно доступен круглосуточно без перерывов на обед, выходных и праздничных дней. Если при помощи различных технических устройств устанавливается стационарная связь между банком и клиентом, то такая система называется обычно «Клиент-Банк», в случае, если

клиент – юридическое лицо, и «домашний банкинг» (home banking), если – физическое. Но по сути, домашний банкинг есть вариант системы «Клиент-Банк». С помощью таких систем юридическое или физическое лицо, напрямую подключившись к банку по электронным линиям связи, может осуществлять различные финансовые операции прямо из своего дома или офиса.

В настоящее время существует два принципиально различных варианта организации банковской деятельности с использованием Интернет и мобильных телефонных сетей:

- классический банк, который имеет свои офисы и операционные залы и предоставляет клиентам возможность управлять своими счетами посредством Интернет;
- виртуальный банк, который осуществляет свою деятельность только во всемирной компьютерной сети.

Такие конкурентные преимущества банков как большое количество филиалов и обширная база постоянных клиентов не являются в современных условиях показательными. Наибольшее влияние на конкуренцию оказывают такие факторы как наличие инновационных продуктов и услуг, уровень их развития.¹⁶

В России в течение 2015 г.¹⁷ количество транзакционных счетов увеличилось на 8,0 % (до 505,0 млн), в том числе счетов дистанционного доступа – на 20,2 % (до 46,7 млн). Количество счетов, открытых юридическим лицам с доступом через Интернет, составляло на 1 января 2014 г. примерно 1,1 млн, а через систему «Банк-Клиент» – 700 тыс. единиц. Для физических лиц в рамках дистанционного банковского обслуживания было открыто 44,9 млн счетов, из них порядка 78,3 % – счета с использованием пластиковых карт

¹⁶ Инышина А. Исследование целевых рынков использования систем интернет-банкинга в банках Иркутска // Банковские технологии. – 2012. – № 5.

¹⁷ [http:// www.Rosstat.ru/](http://www.Rosstat.ru/)

(35,2 млн), с доступом через Интернет – 12,8 % (5,8 млн счетов), и 8,9 % счетов дистанционного доступа посредством мобильных телефонов (4,0 млн счетов) (рисунок 2.).

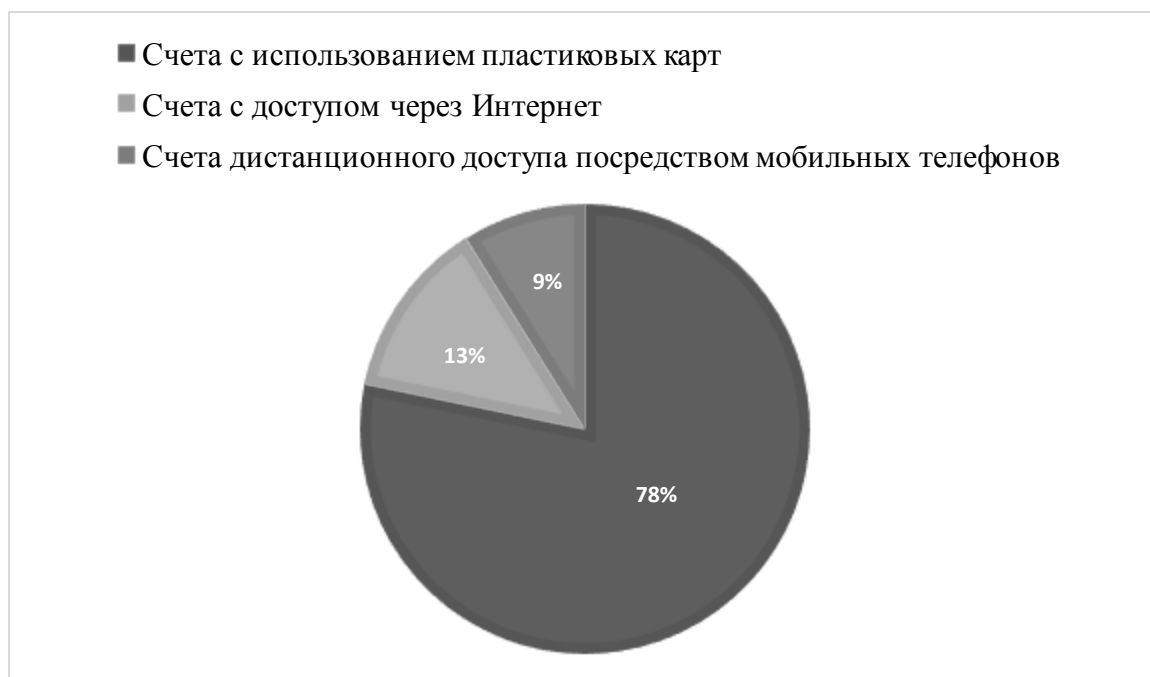


Рисунок 2 Количество счетов, открытых в рамках дистанционного банковского обслуживания

В 2015 г. количество и объем безналичных розничных платежей физических лиц, проведенных по банковским счетам на основании распоряжений, переданных в кредитные организации с использованием мобильных телефонов, выросло в 2,0 и 2,9 раза соответственно и составило 11,2 млн операций на сумму 20,5 млрд рублей (в 2014 г. – 5,7 млн операций на сумму 7,0 млрд рублей). Вместе с тем их доля в общем количестве и объеме платежей физических лиц, совершенных в 2015 г., оставалась незначительной и составляла 9,7 и 0,3 % соответственно (в 2014 г. – 3,7 и 0,1 %) ¹⁸ (Рис.3).

¹⁸ [http:// www.Rosstat.ru/](http://www.Rosstat.ru/)

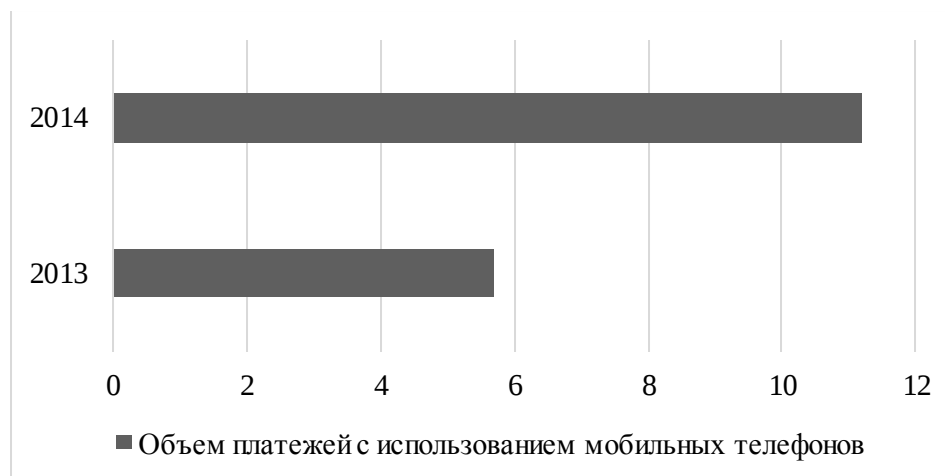


Рисунок 3 Изменение количества безналичных розничных платежей физических лиц с использованием мобильных телефонов с 2014 по 2015 год.

Инновационные мультимедийные ресурсы в состоянии обеспечить интерактивное общение банка с клиентом, которое практически заменяет личное общение с ним в офисе.¹⁹

Таким образом, новые технологии сокращают информационную асимметрию, повышают степень прозрачности рынка, делают более доступной информацию о клиентах. Положительным следствием глобального технологического перевооружения финансовых рынков на основе инновационных технологий, является также повышение качества банковских услуг, их диверсификации.

¹⁹ Балакина Роза Талгатовна Влияние инноваций на развитие банковского бизнеса // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №1.

1.2. Методология исследования институциональных отношений в инновационной сфере банка

Исследование проблемы любой сложности начинается с разработки структуры ее решения в виде цикла «начало — окончание». В научных исследованиях существует мегацикл, когда начало — это фундаментальные исследования. Полученные результаты находят развитие на стадии прикладных исследований, в последующем, на стадии опытно-конструкторских работ, превращаются в образцы новой продукции, проходят в сфере производства тестирование и передаются в массовое производство. Окончание цикла — это внедрение. По аналогии разрабатывается и схема действий по исследованию проблемы.²⁰

Проблема разбивается на ряд задач, достаточных для нахождения решения и реализации полученных результатов в практической деятельности.

В свою очередь задачи, в зависимости от их назначения, группируются в этапы. Из этапов и задач образуется цикл исследования (разработки) проблемы. Под циклом будем понимать определенную последовательность этапов и задач, начиная от выяснения симптомов проблемы до формирования модели будущего состояния и его реализации.

В простейшем виде институциональные отношения можно представить с помощью кибернетической модели «черный ящик» (рисунок 4).

Субъект управления в данной модели создает институты и формирует правила игры, по которым функционирует объект управления. Объект можно разделить на несколько элементов (например, таких как население, реальный сектор, финансовый сектор). Поступающие на входе ресурсы под воздействием функций субъекта управления системой, таких как анализ, планирование, организация и контроль преобразовываются на выходе в готовые товары и услуги. При этом наличие обратной связи на выходе

²⁰ Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология научного исследования. -М.: Либроком, 2010. – 280 с.

позволяет непрерывно вносить коррективы в зависимости от флуктуации окружающей среды, с помощью оперативно принимаемых решений субъектом управления.²¹



Рисунок 4 Кибернетическая модель «черный ящик»

Упрощенный вариант экономической системы, можно рассматривать как на макроуровне, так и на мезо- и микроуровнях. При отсутствии субъекта управления, задающего рамки поведения для объекта, между элементами объекта может произойти разногласия, в силу ограниченности экономических ресурсов и производственных возможностей, и безграничности потребностей. Именно институционализация отношений позволяет скоординировать действия элементов системы, направив их к достижению единой цели.²²

Процессы непрерывного воспроизводства возможны только в условиях взаимодействия институтов реального сектора и финансового сектора, при этом в рамках реального сектора происходит взаимное стимулирование производства и потребления, а в результате

²¹ Рачек С. В., Пономарева М. С. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией // УЭКС. 2012. №12 (48).

²² Елкина Ольга Сергеевна Роль субъекта и объекта в системе управления // Известия БГУ. 2006. №5.

функционирования финансового сектора – трансформация сбережений в инвестиции.

Проблемы, вызванные необходимостью развития и реорганизации системы и инициированные, как правило, внешней средой, имеют ранг более сложных «мягких» и «зловредных» проблем.

Концепцию, совокупность методов и техник, используемых для решения такого характера проблем, определяют таким собирательным понятием, как «организационное развитие», в монографии В.Н. Буркова и В.А. Ирикова — это механизм формирования решений относительно развития предприятия и концептуальная модель стратегических решений. В современной теории менеджмента, согласно выполненному обобщению, существуют несколько толкований термина «организационное развитие», которые до сих пор остаются предметом обсуждения в научной литературе.²³ Сделаем акцент на его толковании, где организационное развитие определяется как комплекс мероприятий в области преобразования деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными. Организационное развитие (ОР) имеет ряд отличительных характеристик:

1. Долгосрочный процесс преобразования всех ингредиентов управленческого планирования;
2. Ориентация на проблемы организации с применением различных теорий и научных исследований для их решения;
3. Приоритетность в исследовании системного подхода, поскольку ОР связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента;
4. Ориентация на действия, заключающаяся в концентрации на достижениях и результатах;

²³ Бурков Владимир Николаевич, Новиков Дмитрий Александрович Теория активных систем (история развития и современное состояние) // Проблемы управления. 2009. №3.1.

5. Ориентация на переподготовку персонала как на основное средство осуществления преобразований.

Перечисленные выше характеристики современного процесса ОР указывают на фундаментальность преобразований в организации и необходимость привлечения исследователей и консультантов для решения поставленной проблемы. Модель исследования рассматриваемого класса проблем будем именовать ОР-циклом (рисунок 5)



Рисунок 5 Модель ОР-цикла для исследования проблемы²⁴.

Для проблем, различаемых по времени наступления будущего состояния системы, решение может находиться с применением классического, СТВ- и ОР-циклов. Особенно это характерно для стратегических проблем, которые несут в себе все разнообразие толкования термина «стратегия». Исследование проблемы, согласно ОР-циклу, включает три фазы: первая — будущее состояние; вторая - оценка настоящего состояния, характеризующая ситуацию до изменения; третья - переходное состояние, которое

²⁴ Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие/Е.В.Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2008

конкретизирует в деталях, как перейти из настоящего в будущее. Особенность модели ОР-цикла заключается в том, что исследование рекомендуется начинать с построения образа будущего состояния. Формирование будущего состояния практически начинается с момента научного предвидения или определения симптомов проблемы. Источником получения знаний по будущему состоянию организации выступают варианты ее стратегии и политики, которые представляют собой определенные конструкции будущего состояния.²⁵

Рассматриваемая в данной дипломной работе проблема внедрения инновационного продукта или услуги в банковской сфере является сложной мягкой проблемой, так как она порождается беспорядком и предполагается, что будущее состояние плохо определено и непредсказуемо, а также так как требуется сложный механизм нахождения решения по изменению.

«Мягкие», слабоструктурированные проблемы, связанные с поиском путей развития системы, ставят перед исследователем сложные вопросы – это постановка проблемы и ее структурирование, разработка альтернатив, выбор методов и оценка надежности полученных решений.²⁶

В качестве основы исследования «мягких» проблем можно принять так называемую системную технологию вмешательства (СТВ).

Системная технология вмешательства полностью поглощает все операции по решению «жесткой» проблемы и реализует новые, свойственные только ей, или предоставляет новые возможности, такие как итерации и интерактивный режим работы между разработчиком и заказчиком проекта решения проблемы.

Цикл исследования проблемы на основе системной технологии вмешательства, предлагающей некоторую последовательность действий, именуется СТВ-циклом. Это подход, основанный на командной работе и

²⁵ Куприянцева З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М., 2006.

²⁶ Егорова Анна Александровна Проблемы и препятствия внедрения инноваций в банковском бизнесе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №2.

проектной методологии. Он наиболее удачно отвечает требованиям широкого класса ситуаций изменений относительной сложности.

Агрегированная модель СТВ-цикла, состоит из трех пересекающихся с некоторым наложением фаз или стадий исследования проблемы: диагностики, проектирования, осуществления (внедрения).

Каждая стадия содержит несколько этапов, которым соответствуют определенные задачи, техники и методы исследований.

Особенность СТВ-цикла состоит в следующем:

а) работа над проблемой ведется в интерактивном (диалоговом) режиме с возможностью неоднократного пересмотра решений на этапах, в ходе которых перепроверяются и корректируются промежуточные результаты;

б) решение проблемы рассматривается как итерационный процесс, позволяющий не только проектировать и сравнивать варианты решения проблемы, но и оценивать различные ее постановки и разработанные стратегии.

Интерактивный режим предполагает многовариантную и многоцелевую проработку ИМА (исходное множество альтернатив) с активным вмешательством заказчика проекта СТВ и использованием диалоговой или человеко-машинной системы. Вводом диагностики в качестве первой стадии цикла делается акцент на неопределенности и неоднозначности оценки сложившейся бизнес-ситуации в организации и на необходимости выбора из «беспорядка» проблем наиболее актуальной на данный период времени. Что требует другого подхода к формированию промышленной политики, не через заказ разработки программ промышленного развития исследовательской группе находящейся за пределами региона, а группе (команде) специалистов и промышленников, знающих проблемы региона и работающих с правительством региона в интерактивном режиме.

Общая модель системной технологии вмешательства представлена на рисунке 6. Особую роль при реализации СТВ играет покровитель (или

«спонсор») проекта — лицо, которое берет на себя ответственность по согласованию решений и финансовой поддержке проекта. Модель организационного развития применима при разработке комплексных проектов развития организации на дальнюю перспективу.



Рисунок 6 Модель СТВ-цикла для исследования проблемы²⁷

Отличительные особенности этого подхода заключаются в следующем:

- решаемая задача является «нежесткой» — ее границы являются размытыми;
- в большей степени применимы методы поведенческих наук, поэтому особую актуальность будет иметь вовлеченность персонала в процесс изменений;

²⁷ Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие/Е.В.Фрейдина.- М.: Омега-Л, 2008

- по своей значимости проекты следует разделять на уровни — уровень индивидуума, уровень подразделения, уровень взаимодействия между подразделениями, уровень организации в целом.²⁸

1. Фаза диагностики

Перед началом проекта существующая система функционирует в устойчивом состоянии в обычном режиме. Начальные шаги предпроекта направлены на осмысление необходимости изменения и выяснение его сложности. Обычно для проведения изменений привлекаются внешние консультанты, которые определяют узкие места системы, основные затруднения при работе персонала и «беспорядок» в бизнес-процессах — разрывы, нестыковка данных и т. п. Начало проекта показывает, что выявлена ограниченная задача изменения.

На данном этапе нужно различать цели, для которых могут быть установлены количественные критерии, и те, для которых можно предложить лишь простое ранжирование или расположение на шкале предпочтений.

Ограничение — это форма поведения или структура, которых следует избегать в измененной системе при движении к цели, либо ресурс, который нельзя превышать при выборе средств достижения цели.

Ограничения могут налагаться извне (юридические, технические, ограничения безопасности) и внутренние — мнения лиц, принимающих решения, или обладателей проблемы.

Критерии — это показатели, по которым оценивается степень или уровень достижения цели (или учета ограничений). Варианты — это способы, которыми можно достичь цели. Они дают ответ на вопрос «Как мы собираемся достичь наших целей?». Основная функция целей и критериев — обеспечить совокупность четких и

²⁸ Кузнецов О. И., Махметова А. Е. Инновационные технологии в управлении бизнес-процессами предприятий // Вестник СГТУ. 2013. №1 (69).

недвусмысленных оснований для принятия решений на последующих фазах, когда СТВ потребует сделать выбор одного из вариантов.

Формулировка критериев достижения целей позволяет выбрать и согласовать показатели реализуемости проекта. Критерий — это средство оценки или установления степени того, насколько конкретный вариант способствует достижению цели. На данном этапе важно учитывать влияние личных взглядов и человеческих ценностей на процесс принятия решений. Понятие «скрытые мотивы» используется для обозначения проблем, которые не раскрываются перед всеми членами какой-либо группы. Решая задачу разработки процедур взаимодействия подразделений компании и создания автоматизирующей их информационной системы, необходимо согласовать с покровителем проекта критерии решения и достижения поставленной цели. Такими критериями могут быть: наличие или отсутствие регламентов горизонтальных связей, количество автоматизированных функций, наличие или отсутствие хранилища корпоративных данных и т. п. Выполнение данного шага и последующих фаз невозможно без получения обратной связи от покровителя проекта.

2. Фаза проектирования

Перед переходом к данной фазе следует учитывать, что фазы диагностики и проектирования могут частично пересекаться. Поэтому важно различать диагностику и проектирование, так как поспешность с выбором вариантов может отрицательно повлиять на процесс выработки целей для конкретной системы. Важно не пренебрегать вариантами, которые предлагаются в самом начале работы — их следует отметить, запомнить и серьезно рассмотреть на более поздних стадиях работы.

Генерация вариантов решений позволяет получить множество приемлемых способов реализации проекта. На этом этапе стоит задача создания как можно большего количества вариантов достижения целей. Варианты предлагаются без детальной проработки, на уровне идей. Важно создать пространство решений, не задумываясь пока об осуществимости

каждого из них. Варианты решений генерируются по отношению к каждой сформулированной ранее цели.

Необходимо обратить внимание — если покровитель проекта не принимает участия в выработке вариантов, то на этом этапе следует снова вернуться к их обсуждению, чтобы выбрать наиболее подходящие варианты и подвергнуть их более детальному изучению. Если предполагается детальное изучение вариантов, то потребуются дополнительные ресурсы и на завершение следующего шага «моделирования» может уйти несколько недель или месяцев. На этапе генерации варианты предлагаются без детальной проработки, на уровне идей. Важно создать пространство решений, не задумываясь пока об осуществимости каждого из них.

3. Фаза внедрения

Оценка вариантов системы производится на основе ранее выбранных критериев. На этой стадии количество вариантов может быть сокращено путем сравнения возможных результатов принятия того или иного конкретного варианта на основе критериев, характеризующих качество этих результатов. Таким образом, формируется мостик между диагностикой и внедрением. Для ранжирования вариантов используется матрица оценки вариантов.

При отсутствии точных количественных критериев можно использовать следующие приемы: ранжирование, присвоение весовых коэффициентов, размещение на качественной шкале. Для обеспечения равновесия при обсуждении должны учитываться политические процессы: между командой проекта и покровителем, между несколькими покровителями. На ранних стадиях оценки важно избегать детализации и необходимо применять методы работы в условиях неопределенности. Следует выявить те свойства окружающей среды, которые будут воздействовать на перестроенную систему. Обязанности по управлению неопределенностью лежат на покровителе и на агенте изменения. Покровитель оценивает риск и включает эту оценку в процесс принятия

решения, агенты изменения отвечают за разработку эффективных стратегий и проведение некоторого анализа рисков.

Разработка стратегии внедрения — это один из способов увидеть сложности, сопряженные с разработкой стратегии реализации. Она позволяет представить всю картину вмешательства, вмещенную в эту стадию. Основная проблема этого этапа — устранение всех препятствий для осуществления, задуманного на предыдущих шагах СТВ.

При том, что сопротивление неизбежно, небольшое сопротивление — это здоровое начало проекта. Беспокойство, связанное с изменением, реально для тех, кто его испытывает, поэтому нужно изучать и оценивать его. Чем более амбициозен проект, тем больше риск сопротивления в силу консерватизма людей.

На фазе диагностики и проектирования необходимо защищать команду проекта от внешнего влияния, а на фазе внедрения — защищать пробные эксперименты. На фазе диагностики и проектирования необходима слаженность работы команды, а на фазе внедрения возрастает важность руководства проектом.

Управление внедрением предполагает следующие правила. Во-первых, сложные информационные системы требуют сложных систем управления, так как сложные проблемы нуждаются в сложных решениях. Во-вторых, новая технология влечет ряд важных последствий.²⁹

Таким образом, СТВ можно представить, как совокупность циклов дивергентного и конвергентного мышления. Конвергентное мышление предполагает, что идеи имеют тенденцию сходиться к одной части проблемы или к одной схеме. Дивергентное мышление открывает новые области, в которых могут существовать решения (варианты). Например, на фазе диагностики и описания системы дивергенция обеспечивает широкое

²⁹ Малышев Ю. А., Камалов А. И. Институциональный подход и инновационная парадигма в развитии промышленной политики Пермского края // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2010. №1.

рассмотрение границ системы, а конвергенция позволяет выбрать и использовать описание типовой системы. При проектировании дивергенция предполагает несколько разработанных и исследованных вариантов, а в процессе конвергентной оценки они сводятся к одному варианту. Соответственно, при внедрении дивергентное мышление обеспечивает исследование нескольких способов реализации ИТ-проекта, но в действительности реализуется только один конвергентный вариант.

Следует всегда помнить, что при осуществлении СТВ важную роль играет взаимодействие с покровителем проекта. Структура СТВ представляет собой совокупность видов деятельности, отличающихся от повседневного управления. В этой связи реализация СТВ требует поддержки менеджера, осуществляющего изменения, со стороны его коллег, профсоюзов и особенно высшего руководства. Эти люди и являются покровителями проекта, и получение их поддержки — важная, хотя и непростая задача. При использовании СТВ первостепенна идея непрерывного согласования с покровителем любого следующего шага или следующей фазы, которые должны в идеале начинаться после получения понимания и поддержки руководства.

Таким образом, можно заключить, что направление экономического развития банка оказывается во многом итогом взаимовлияния и взаимодействия: технологические и организационные новшества часто вызывают соответствующую адаптацию институциональных рамок в форме институциональных инноваций, в то время как институциональная среда демонстрирует важнейшее влияние на характер их создания. Инновациям принадлежит ведущая роль в обновлении порядков системы с целью ее вывода на более высокий уровень развития, а управление институциональными отношениями повышает потенциал системы и ее продуктивность, способствует развитию социально-экономической системы, увеличивает конкурентный потенциал банка.

Глава 2 Оценка уровня текущего состояния инновационной деятельности банка

2.1. Общая характеристика коммерческой деятельности ОАО АКБ «Урал-ФД»

Открытое акционерное общество коммерческий банк «Уральский финансовый дом» – крупнейший самостоятельный региональный банк края. Гибкость, умение меняться и развивать лучшие тенденции своей отрасли позволяют «Урал ФД» на протяжении 25 лет занимать лидирующее положение на рынке кредитно-финансовых услуг края и регулярно получать высокие оценки международных, российских и уральских рейтинговых агентств. Опыт работы, знание специфики региона и доверие клиентов помогают банку динамично развиваться и постоянно совершенствоваться.

Банк работает на рынке банковских услуг по трем основным направлениям:

1. Под основным брендом «Урал-ФД» банк предоставляет услуги для юридических лиц и предпринимателей.
2. Продукты и услуги для розничных клиентов банк предлагает под брендом «Клюква».
3. Продукты и частное банковское обслуживание VIP-клиентов банк осуществляет в рамках премиум-бренда UFD Private Banking.

По данным на 1 января 2015 года актуальная база розничных клиентов «Клюквы» составляет около 200 тысяч человек. В число корпоративных клиентов банка входят более 4 тысяч предприятий и индивидуальных предпринимателей Пермского края.

Банк «Урал-ФД» является членом Ассоциации региональных банков «Россия» и участником Пермского Банковского Союза. 11 ноября 2004 года ОАО АКБ «Урал-ФД» включен в реестр банков-участников

системы обязательного страхования вкладов. Корреспондентская сеть банка состоит из 14-ти российских банков и зарубежного банка из Германии.

Банк «Урал ФД» имеет генеральную лицензию Банка России, а также лицензии на обслуживание счетов физических и юридических лиц в валюте РФ и в иностранной валюте, лицензии на дилерскую и депозитарную деятельность.

Клиентская база банка составляет более 4,8 тыс. счетов юридических лиц и предпринимателей в том числе 1,1 тыс. счетов обслуживаются с использованием систем дистанционного банковского обслуживания. Среди корпоративных клиентов банка такие крупные предприятия, как Пермская финансово – производственная группа, ОАО «Уралкалий», ООО НОВОГОР-«Прикамье», ЗАО «Пермская фондовая компания», ООО Управляющая компания «Парма-Менеджмент», сеть магазинов «Семья», ОАО «Территориальная генерирующая компания №9», ЗАО «Пермглавнефтеснаб», «Пермские авиалинии», открытое Акционерное общество «Морион», ЗАО «Эртелеком», автохолдинг «Машинный двор», «ЦИФРОГРАД» — сеть центров мобильной электроники, Пермская кондитерская фабрика. Банк обслуживает более 90 000 счетов физических лиц, в том числе 50 000 банковских карт платежной системы YISA. В конце 2005 года банк завершил внедрение собственного центра по обслуживанию банковских карт международной платежной системы YISA. Центр успешно прошел сертификацию YISA. YISA выполняет посредническую роль между банками, занимается организацией расчетов и обеспечивает техническое взаимодействие между участниками системы. На долю YISA и ее банков-членов приходится более 50% мирового рынка международных пластиковых карточек.³⁰

³⁰ [http:// www.UralFD.ru/](http://www.UralFD.ru/)

Инфраструктура банка «Урал ФД» включает в себя сеть из 3-х филиалов, 12-ти дополнительных офисов, 4-х операционных касс, 74-х банкоматов в Перми, Москве, Березниках, Соликамске, Губахе, Полазне и Чайковском. Банк «Урал ФД» имеет лицензии на обслуживание счетов физических и юридических лиц в валюте РФ и в иностранной валюте, лицензии на брокерскую, дилерскую и депозитарную деятельность.

Банк является профессиональным участником рынка ценных бумаг, имеет доступ к торгам на Московской Межбанковской валютной бирже, Уральский региональной валютной бирже, а также банк является членом Ассоциации региональных банков «России» и участником Пермского Банковского Союза. 31 августа 2006 г. Банк получил аккредитацию при ГК «Агентство по страхованию вкладов». Агентство по страхованию вкладов создано в январе 2004 года на основании Федерального закона от 23 декабря 2003 года № 177-ФЗ «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ. В целях обеспечения функционирования системы страхования вкладов; контролирует формирования фонда страхования вкладов, в том числе за счет взносов банков; управляет средствами фонда страхования вкладов. С принятием Федерального закона от 20 августа 2004 года № 121-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» и признании утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) РФ» в России введен институт корпоративного конкурсного управляющего несостоятельных банков, функции которого вложены на Агентство.³¹

Банк вправе осуществлять в соответствии с правилами, установленными Банком России, следующие банковские операции:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

³¹ [http:// www.Banki.ru/](http://www.Banki.ru/)

- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков – корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля – продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Все банковские операции осуществляются при наличии у Банка соответствующей лицензии выданной Банком России. Банк вправе осуществлять следующие сделки:

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством РФ;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;

- оказание консультационных и информационных услуг.³²

Организационная структура управления банком характеризуется системой взаимодействия линейных, функциональных, информационных и других составных элементов (компонентов), реализуемых для достижения поставленных целей. Организационная структура управления рассматривается прежде всего, как совокупность звеньев (органов) управления, имеющих соответствующие права и ответственность, выполняющих определенные функции управления и действующих во взаимосвязи соподчиненности. Звенья (органы) структуры представляют собой линейные и функциональные и другие подразделения (исполнители), обеспечивающие системность управления банком. Так, высшим органом управления банком при акционерной форме собственности является собрание акционеров.

В данной организационной структуре управления формируются два основных блока подразделений банка (Приложение 1)³³: первый блок включает кредитно-депозитное управление, управление ценных бумаг, управление трастовых операций, другие управления; второй блок состоит из операционной службы, аналитической службы, службы автоматизации, другие вспомогательные службы. Далее представлена структура управления ОАО АКБ Урал-ФД.

Организационная структура банка – внутренняя организация работы кредитного учреждения, с помощью которой структурируются и формализуются подходы и методы управления, определяются группы исполнителей, разрабатываются системы контроля и внутриорганизационных взаимоотношений. С помощью организационной структуры осуществляются все необходимые действия, направленные на достижение целей, которые ставит перед собой банк. В современном менеджменте существует несколько

³² Федеральный закон № 395-1 «О банках и банковской деятельности» по сост. на 20.03.2014 года.

³³ Организационная структура банка

моделей организационных структур, которые используют кредитные организации.³⁴

Исследуемая организация имеет функциональную структуру управления. Подразделения создаются для решения определенных задач, существует вертикальная иерархия департаментов, которые делятся на управления, а те в свою очередь – на отделы, отделы – на сектора, сектора – на группы и т. д. Функциональное деление чаще всего используется небольшими и средними кредитными организациями. В его основе – пооперационное разделение структур. Например, создаются валютный, кредитный, операционный отделы и т. п. Структурно сотрудники поделены на три управления: по работе с физическими лицами, обслуживанию юридических лиц, подразделение для VIP-клиентов.³⁵

Таблица 2 Динамика общей списочной численности персонала «Урал-ФД»

Год	2014	2015	2016	2017
Общая списочная численность персонала, чел.	732	680	659	508
Численность основного управленческого персонала, чел.	6	6	6	6

Общая списочная численность персонала ОАО АКБ «Урал-ФД» на начало 2014 года составила 732 человека, из них численность основного управленческого персонала - 6 человек (таблица 2.). Далее заметна тенденция к сокращению количественного состава персонала. Таким образом,

³⁴ Чернышова Оксана Николаевна, Федорова Алёна Юрьевна, Черкашнев Роман Юрьевич Анализ эффективности организационных структур банков // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №3.

³⁵ [http:// www.Banki.ru/](http://www.Banki.ru/)

численность персонала на начало 2017 года составила 508 человек-на 31% меньше, чем на начало 2014 года. Из приведенных данных можно сделать вывод, что в связи с образованием нового бренда «Клюква», в банке «Урал-ФД» произошли массовые сокращения персонала, стоит отметить, что численность управленческого персонала осталась без изменения и составила на начало 2017 года 6 человек.

Стоит отметить некоторые качественные характеристики персонала: соотношение мужчин и женщин, работающих в «Урал-ФД», а также возрастной состав работников.

Общее число сотрудников на начало 2017 года составляет 508 человек. На основе приведенных данных диаграммы, можно сделать вывод, что основную часть персонала банка на сегодняшний день составляют женщины (рисунок 7)-398 человек, что составляет 78% от общей численности. Но стоит отметить, что определенная часть персонала - мужчин - приходится на руководящих работников, на отдел управления информатики и автоматизации банковских работ, а также на отдел инкассации, и составляет 22% от общего числа сотрудников.

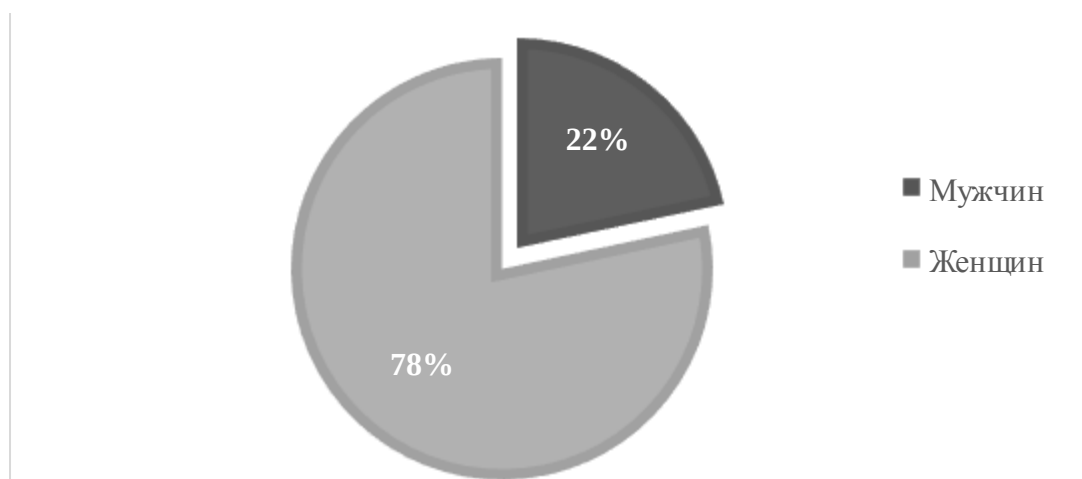


Рисунок 7 Соотношение мужчин и женщин, работающих в организации на начало 2017 года

Анализируя динамику изменения возрастного состава работников ОАО АКБ «Урал-ФД» в период с 2014 по 2017 год, можно заключить, что

коренных изменений в возрастном составе не произошло. Но взяв во внимание факт массовых сокращений и снижения общей численности сотрудников, можно сделать вывод, что в большей доле произошло сокращение среди группы «старше 55». Доля сотрудников этой группы сократилась в 2,4 раза по сравнению с 2014 годом. Стоит отметить, что основная часть сотрудников имеет возраст от 30 до 50 лет (рисунок 8). Это может оказать положительное влияние на процесс внедрения инноваций в данной организации.

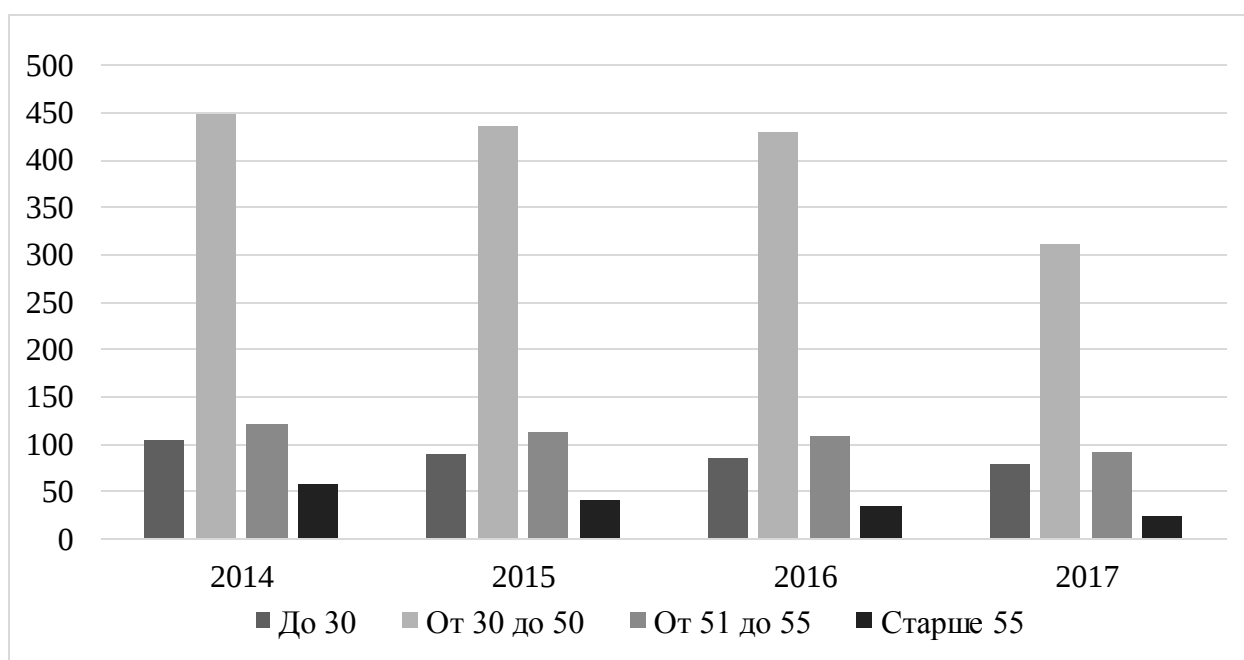


Рисунок 8 Возрастной состав работающих в организации в период с 2014 по 2017 год

Развитый уровень человеческих ресурсов в организации является основой для внедрения инноваций в банковском секторе, т.к. для того, чтобы реализовать предложенные мероприятия, необходима отлаженная организационная структура, единицами которой являются люди. Особенности и структура банковского персонала обусловлены прежде всего спецификой банковского дела, а также усиливающейся неопределенностью на рынке финансовых услуг, что требует наличия у банковских работников определенных профессиональных знаний, компетенций и навыков. Проанализировав статистику поданных предложений за 2014–2015 гг., стоит

отметить, что в исследуемом банке наблюдается тенденция к снижению количества поданных предложений, а значит, и снижается вовлеченность сотрудников банка в инновационную деятельность (таблица 3). Это может свидетельствовать об отсутствии мотивации работников к участию в инновационной деятельности банка «Урал-ФД», а также о целостном снижении активности.

Таблица 3 Статистика поданных инновационных предложений сотрудниками
ОАО АКБ «Урал-ФД» в 2014–2015 гг.

Год	Всего подано предложений	Из них уже внедрено на момент подачи (на уровне отделения)	Одобрено	Направлено на реализацию
2014	427	96	159	22
2015	104	6	21	6

В условиях российского рынка банковских услуг банки существуют в условиях конкурентной борьбы за потребителя. Развитие конкуренции банков зависит от эффективности их работы и влияет на стабильность экономической системы всей страны. Создание эффективных условий для развития конкуренции на рынке банковских услуг позволяет в полной мере реализовать конституционный принцип единства экономического пространства и свободного перемещения финансовых услуг и продуктов.

2.2. Анализ внешней среды

В процессе эволюции банковских систем во всем мире, в том числе и в России, преобладает тенденция к росту уровня универсализации коммерческих банков. В силу необходимости диверсификации деятельности банков развитие банковских услуг населению – один из путей адаптации коммерческих банков к постоянно изменяющимся условиям финансового рынка. В этих обстоятельствах кредитные организации разрабатывают и внедряют на рынке все большее количество банковских продуктов. При этом возникают проблемы отслеживания конкурентоспособности новых продуктов и исследования потенциального спроса на них. Решение задач увеличения конкурентоспособности банковских продуктов, расширения деятельности банка на рынке услуг лежит в области разработки конкурентной стратегии роста и применения инструментария банковского маркетинга. Это сопряжено с формированием рыночно ориентированного менеджмента, позволяющего принимать управленческие решения в части оказания услуг населению с учетом текущих изменений на рынке, включая предпочтения потребителей.³⁶

Новые условия развития банковской системы России, обусловленные усилением банковской конкуренции, определили важность конкурентоспособности банка в целом, его продуктов и услуг в частности. Вместе с тем иногда достаточно трудно провести четкое разграничение между показателями общей конкурентоспособности банка и отдельных его услуг, так как существует тесная взаимосвязь между ними. Например, при оценке конкурентоспособности банковских вкладов для потребителя важным показателем также будет конкурентоспособность самого банка, выраженная его надежностью и стабильностью. При оценке же конкурентоспособности банка в целом не меньшее значение, чем показатели, характеризующие

³⁶ Казаренкова Н. П. Применение маркетинговых технологий для развития розничного банковского бизнеса на региональном уровне // Имущественные отношения в РФ. 2006. №9.

эффективность работы банка, имеют элементы ассортиментной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, определяющие конкурентоспособность его услуг.³⁷

Конкурентоспособность, присущая всем элементам экономической системы, проявляется в ситуациях конфликта, результатом которого должно стать перераспределение рынка. Стоит отметить следующие характеристики конкурентоспособного банковского продукта:

1. Полностью конкурентоспособным может быть признан только такой банковский продукт, который не уступает характеристикам проданных продуктов в условиях регионального рынка, а в лучшем случае превосходит характеристики продуктов конкурентов;
2. При приобретении продукта потребитель останавливает свой выбор на продукте, который в наибольшей степени удовлетворяет его потребности;
3. Основой для оценки конкурентоспособности банковского продукта должно являться комплексное исследование рынка, позволяющее определить место кредитной организации на рынке услуг населению и соответствие предлагаемых банковских продуктов требованиям потенциальных клиентов.³⁸

При исследовании конкурентоспособности также следует учитывать влияние различных факторов, как внешнеэкономических, так и внутрибанковских. Наличие внешнеэкономических факторов, не подчиняющихся влиянию банка, вносит элемент неопределенности и случайности в регулирование конкурентоспособности банковских продуктов. Если согласование основных критериев конкурентоспособности банка с конкурентоспособностью банковских

³⁷ Митрохин Владимир Владимирович, Федоткина Ольга Петровна Качество услуг как фактор повышения конкурентоспособности банка // Сервис в России и за рубежом. 2011. №3.

³⁸ Банковское дело / Г. Н. Белоглазова, Л. П. Кроливецкая. — СПб.: Питер, 2012. — 384 с.

продуктов (услуг) представить схематично (Приложение 2) ³⁹, она будет прослеживаться более четко.

Несмотря на то, что российский рынок кредитных услуг возник и развивался довольно спонтанно и хаотично, сегодня можно отметить стабильное увеличение как объемов предоставляемых банками услуг населению, так и числа потенциальных клиентов, то есть емкость рынка растет. В такой ситуации перед банками стоит задача либо удержать свои позиции на рынке, либо расширить границы розничного бизнеса, внедряя новые банковские продукты. Все это под силу только тем кредитным организациям, которые используют в своей оперативной работе маркетинговые исследования, не только проводят мониторинг своего финансового состояния, но и отслеживают финансовую устойчивость основных конкурентов, их позиции на рынке услуг.⁴⁰

1. Современное состояние развития розничного банковского бизнеса, составляющей которого является кредитование населения, обуславливается наличием следующих сдерживающих факторов: 1. высокий уровень теневых доходов населения, который снижает платежеспособный спрос на кредиты. Для того чтобы расширить клиентскую базу, банки вынуждены полагаться на косвенные индикаторы дохода заемщиков, что повышает риски кредитора. Принятие дополнительных мер защиты, которые применяются в таких случаях, например, требование поручительств со стороны работодателя, полностью не решает проблему;
2. Высокие издержки на создание и поддержание деятельности филиальных сетей, обусловленные большой территорией страны, а главное — неравномерностью распределения

³⁹ Критерии, определяющие конкурентоспособность банка и его продуктов

⁴⁰ Казаренкова Н. П. Применение маркетинговых технологий для развития розничного банковского бизнеса на региональном уровне // Имущественные отношения в РФ. 2006. №9.

плотности населения и экономической активности между регионами;

3. Низкая защищенность прав кредиторов, в частности неэффективность механизма залога. Взыскание заложенного имущества в судебном порядке – редкий прецедент в российской практике, где возврат проблемного долга происходит по взаимной договоренности между банком и заемщиком, а до суда доходят лишь безнадежные ссуды;
4. Недостаточно высокий уровень доверия населения к финансовым организациям. Этим объясняется высокая чувствительность граждан к слухам и негативным новостям о банках и снижение ценности частных вкладов как стабильной ресурсной базы. Это же обстоятельство делает предложение средств со стороны частного сектора высокочувствительным к процентным ставкам. Успех в реализации розничных программ банка будет зависеть от того, насколько правильно он сможет найти свою клиентскую нишу и выстроить дистрибьюторскую сеть, способную обеспечить необходимый объем бизнеса.

Конкурентная позиция, которую занимает банк на том или ином рынке, отражающая его конкурентоспособность, – это не только результат деятельности банка, но и его цель. В этом случае стратегическим направлением деятельности любой кредитной организации должно стать стремление к лидерству на всех рынках. На практике же все выглядит несколько иначе: во-первых, банк располагает ограниченными ресурсами, и руководству приходится решать проблему их распределения между различными направлениями деятельности; во-вторых, не всякий рынок заслуживает того, чтобы тратить силы на достижение лидирующей позиции на нем.

Для количественного выражения конкурентоспособности банка и расчета его конкурентной позиции в целях построения инновационной стратегии необходимо знать, какую долю рынка занимает исследуемый банк, а также структуру самого рынка. Определение доли банка на том или ином сегменте рынка банковских услуг является одним из основных видов маркетинговых исследований и первым этапом конкурентной стратегии роста. Сложность таких исследований связана с необходимостью располагать детальной и достоверной информацией о деятельности конкурирующих банков и других финансовых учреждений.

Главные региональные конкуренты банка – Пермь и Почтобанк (рисунок 9). Стоит отметить, что банк Урал-ФД занимает лидирующую позицию на рынке банковских услуг регионального уровня и имеет долю в 79%.

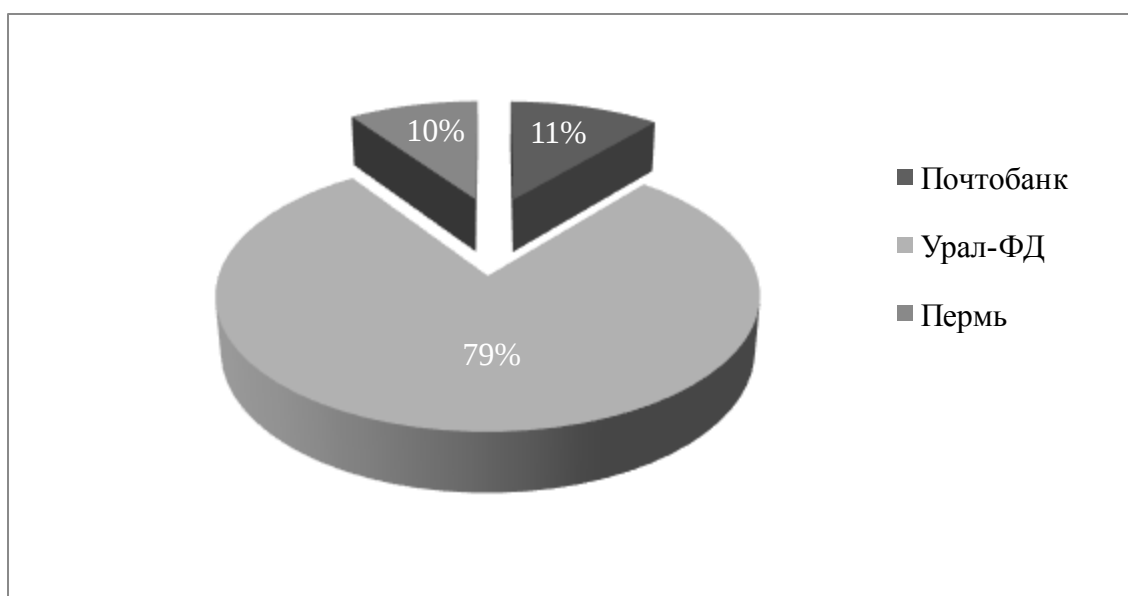


Рисунок 9 Региональные конкуренты ОАО АКБ «Урал-ФД»

У исследуемого банка существуют присущие только региональному банку конкурентные преимущества: открытость информации для клиента, прозрачность деятельности, максимальная приближенность к клиенту, которые необходимо использовать в конкурентной борьбе.

К показателям, характеризующим размеры банковского сектора следует относить:

1. Активы (пассивы) банковского сектора в национальной валюте и в процентном отношении к ВВП;
2. Собственные средства (капитал) банковского сектора в национальной валюте, в % к ВВП, в % к активам банковского сектора (капитализация банковского сектора);
3. Кредиты, предоставленные нефинансовым предприятиям в национальной валюте, в % к ВВП, в % к активам банковского сектора;
4. Ценные бумаги, приобретенные банками в национальной валюте, в % к ВВП, в % к активам банковского сектора;
5. Вклады физических лиц в национальной валюте, в % к ВВП, к пассивам банковского сектора, в % к денежным доходам населения;
6. Средства, привлеченные от предприятий и организаций в национальной валюте, в % к ВВП, к пассивам банковского сектора.

Российскую банковскую систему отличает наличие крупнейших государственных банков – Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Россельхозбанк, концентрирующих более 50% всех активов российских банков.⁴¹ Но стоит отметить, что на территории Пермского края упрочили свою позицию «Урал –ФД», Почтобанк и Пермь банк. Для того, чтобы произвести комплексный анализ внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность «Урал-ФД», используем PEST- и SWOT-анализы.

Таким образом, на деятельность исследуемого банка оказывают влияние представленные в таблице факторы (Приложение 3)⁴².

⁴¹ Олейникова И.Н., Павлова Е.Е. Система показателей для оценки позиционирования банковского сектора в экономике // Финансы и кредит. 2006. №20 (224).

⁴² «PEST-анализ банка «Урал-ФД»

На основе проведенного анализа внешней среды косвенного воздействия исследуемого банка проведем количественные PEST – анализ. Каждый фактор анализа оценивается по трехбалльной шкале с точки зрения:

1. Значения для отрасли (3 – большое значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение);
2. Степени влияния на организацию (3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние);
3. Направленности влияния (+1 – позитивная направленность, –1 – негативная направленность).

Результаты произведенного анализа представлены в виде таблицы (таблица 4).

Таблица 4 Количественный PEST – анализ банка «Урал-ФД»

Группа факторов	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	x	y	z	S = xyz
Р – политическая обстановка в стране	2	2	+1	4
Е – экономические факторы	3	3	+1	9
S – социальные факторы	3	3	+1	9
T – техника и технологии	3	2	+1	6

Таким образом, можно заключить, что влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом благоприятный характер. Существует высокий уровень конкурентной среды на рынке банковских услуг. Для того, чтобы успешно осуществлять коммерческую деятельность, необходимо выявить сильные и слабые стороны организации. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет

сравнения внутренних сил и слабостей компании с возможностями, которые дает им рынок (таблица 5). Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развиваться.

Таблица 5 Оценка конкурентной позиции банка «Урал-ФД»

Показатели	Компании - конкуренты		
	ОАО АКБ «Урал-ФД»	Почтобанк	Пермь Банк
Оценка банков по имиджу	5	2	1
Оценка качества взаимодействия с клиентами, обслуживания клиентов	4	3	3
Оценка по уровню процентных ставок по кредитам физическим лицам	4	3	3
Оценка широты ассортимента предлагаемых услуг	5	4	3
Наличие программ лояльности для постоянных клиентов	5	4	4
Инновационная деятельность	3	1	1

Оценка производилась в ходе прохождения практики, сбора доступной информации о деятельности фирм (отзывы клиентов, публикации в СМИ, информация Интернет и т.д.), а также посредством обращения в исследуемые компании как клиента. При этом основным принципом исследования был принцип объективизма.

Можно сделать вывод, что в сравнении со своими конкурентами банк «Урал-ФД» является безусловным лидером (рисунок 10) в плане широты ассортимента предлагаемых услуг, достаточно высоко оценивается работа с клиентом, а также уровень процентных ставок по кредитам физическим лицам.

Для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны исследуемого банка, была взята экспертная группа из 5 человек, компетентных в области банковского дела.

Результатом проведенного исследования стало выявление основных возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, сильных и слабых сторон организации, находящихся в пределах внутренней среды.



Рисунок 10 Радар конкурентоспособности ОАО АКБ «Урал-ФД»

Общее влияние рыночных изменений на поведение банка «Урал-ФД» оценено в 4 балла., т.е. рынок таит в себе больше возможностей чем угроз. Наибольшую оценку получили возможности –увеличение темпов роста рынка, а также увеличивающийся спрос на рынке банковских услуг, это может свидетельствовать о существующих возможностях развития банковского сектора в Пермском крае.

Таблица 6 Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния рыночных факторов на деятельность банка «Урал-ФД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
1. Рынок (4)						
1.1.Увеличение темпов роста рынка	5	4	5	5	5	4,8
1.2.Появление нового продукта	3	4	3	2	4	3,2
1.3.Появление товара-заменителя	4	4	5	4	5	4,4
1.4.Рост доходов клиентов	5	5	5	4	4	4,6
1.5.Изменение структуры потребностей клиентов	3	2	4	3	3	3
1.6.Изменение вкусов и предпочтений клиентов	4	5	4	5	4	4,4
1.7.Выявление новых сегментов рынка	3	3	2	4	3	3
1.8.Рост спроса на рынке	5	4	4	5	5	4,6
1.9.Появление новых технологий	4	3	4	4	3	3,6

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность ОАО АКБ «Урал-ФД» приведены в таблице 7.

Средняя насыщенность рынка региональных банковских услуг, снижает степень влияния конкуренции на деятельность банка «Урал-ФД» - экспертная оценка 2,98 балла.

Таблица 7 Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность банка «Урал-ФД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
2. Конкуренты (2,98)						
2.1. Появление новых конкурентов	2	1	2	3	3	2,2
2.2. Усиление агрессивности существующих конкурентов	4	5	4	4	4	4,2
2.3.Повышение качества продукции конкурентов	3	3	2	2	2	2,4
2.5. Усиление оплаты труда конкурентов	3	3	2	2	3	2,6

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
2.6 Ослабление позиции фирм-конкурентов	5	4	4	5	5	4,6
2.7. Снижение издержек конкурентами	1	1	2	1	3	1,6
2.8. Увеличение объемов производства конкурентами	4	3	3	3	4	3,4
2.9. Возможность движения цен конкурентами	4	1	3	3	3	2,8

Оценка влияния макросреды (таблица 8) показала, что происходящие изменения в экономики России, на фоне общемирового финансового кризиса, повышают степень влияния на деятельность исследуемого банка макроэкономических тенденций.

Таблица 8 Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния макросреды на деятельность банка «Урал-ФД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
3. Макросреда (3,92)						
3.1. Изменение экономической ситуации в России	4	4	3	3	4	3,6
3.2. Смягчение налогового законодательства	4	5	5	4	4	4,4
3.3. Изменение ставки Банка России	4	5	4	4	5	4,4
3.4. Неблагоприятная тенденция на финансовом рынке	4	4	4	5	5	4,4
3.5. Появление дорогостоящих законодательных требований	3	1	3	4	3	2,8

Таким образом, экспертами дана балльная оценка основным факторам внешней среды ОАО АКБ «Урал-ФД»:

- Рынок (4).
- Конкуренты (2,98).
- Макросреда (3,92).

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что внешняя среда получила среднюю оценку 3,63, это говорит о большей вероятности появления возможностей, чем угроз. Оценка экспертами внутренней среды банка «Урал-ФД» дана в следующих таблицах.

Таблица 9 Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния возможностей маркетинга на конкурентное положение банка «Урал-ФД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
4. Маркетинг (4,76)						
4.1.Имидж фирмы	5	5	5	5	5	5
4.2.Изучение потребителей	4	5	4	5	5	4,6
4.3.Наличие маркетинговой стратегии	5	5	5	4	4	4,6
4.4.Охват рынка	5	5	4	5	4	4,6
4.5.Рекламная поддержка	5	5	5	5	5	5

Уровень маркетинга оценен также высоко – фирма имеет устоявшийся имидж, известна широкому кругу потребителей (таблица 9).

Таблица 10 Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния финансовых возможностей на положение банка «Урал-ФД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
5. Финансы (4,6)						
5.1.Общее финансовое состояние предприятия	4	4	5	5	5	4,6
5.2. Инвестиционная привлекательность	5	5	5	5	4	4,8
5.3. Финансовая устойчивость	5	4	4	5	4	4,4

Финансовая политика предприятия также оценена достаточно высоко – 4,6 баллов из 5 возможных (таблица 10).

Таким образом, внутренняя среда в целом оценена в 4,52 балла, основные ее факторы получили следующую оценку:

- Маркетинг (4,76) оценен достаточно высоко.

- Финансы (4,6).
- Управление и персоналом (4,2).

Таблица 11- Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния особенностей управления персоналом на положение банка «Урал-ФД»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
6. Управление персоналом (4,2)						
6.1. Квалификация управленческого персонала	5	5	5	4	5	4,8
6.2. Квалификация работников	5	5	5	5	5	5
6.3. Система мотивации персонала	3	3	4	5	4	3,8
6.4. Возможности карьерного роста	2	3	3	3	3	2,8
6.5. Организационная структура	4	4	3	5	4	4
6.6. Система внутреннего контроля	4	3	4	3	3	3,4
6.7. Социально-психологический климат	5	5	5	5	5	5
6.8. Текучесть персонала	5	5	4	4	4	4,4
6.9. Подготовка и переподготовка персонала	5	5	4	5	4	4,6

Данные сведены в таблицу SWOT. Задача руководства банка «Урал-ФД» состоит в том, чтобы, используя благоприятные тенденции внешней среды, усилить слабые стороны внутренней среды, а при помощи своих сильных сторон нейтрализовать вероятные угрозы (таблица 12).

Таблица 12 SWOT анализ банка «Урал-ФД»

Сильные стороны	Возможности
Имидж фирмы (5) Изучение потребителей (4,6) Наличие маркетинговой стратегии (4,6) Рекламная поддержка (5) Финансовое состояние банка (4,6) Финансовая устойчивость (4,4) Квалификация работников (5) Социально-психологический климат (5)	Появление нового продукта (3,2) Рост доходов клиентов (4,6) Рост спроса на рынке (4,6) Изменение ставки Банка России (4,4) Подготовка и переподготовка персонала (4,6)
Слабые стороны	Угрозы
Появление новых технологий (3,6) Система мотивации персонала (3,8) Возможность карьерного роста (2,8)	Изменение структуры потребностей клиентов (3) Появление новых конкурентов (2,2) Появление дорогостоящих законодательных требований (2,8)

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что самым слабым элементом в стратегии ОАО АКБ «Урал-ФД» является появление новых технологий (3,6). Именно над усилением этого элемента необходимо работать банку: внедрение и реализация новых банковских технологий.

2.3. Анализ показателей финансовой устойчивости банка

Современный этап развития сферы банковских услуг, протекающий в условиях обострения конкуренции и кризисных явлений на мировом денежно-финансовом рынке, характеризуется тремя основными тенденциями: повышением роли инновационных технологий, увеличением объема и разнообразия розничных банковских услуг, повышением доли инновационных технологий, формированием новых сегментов рынка обслуживания населения. Таким образом, оценка финансового состояния банка позволит выявить направления, в которые исследуемый банк вкладывает свободные средства, а также выявить долю средств, вкладываемых в инновационное развитие.⁴³

Для эффективного функционирования в условиях рынка банкам, прежде всего, необходимо получать широкую и оперативную информацию о состоянии экономики, её отраслях, группах предприятий, отдельных предприятиях, обращающихся в банк за кредитом и другими услугами. Очевидно, что в условиях рынка, сильной конкуренции, а также экономического кризиса, нестабильности финансов государства и предприятий информационное обеспечение является естественным требованием, без которого банки не могут без ущерба для своего капитала и капитала клиентов финансировать различного рода проекты, при этом наличие информации и её анализ становятся обязательными атрибутами технологии предоставления банковских услуг.⁴⁴

⁴³ Бархатов Игорь Викторович Особенности инновационных банковских услуг // Вестник ЧелГУ. 2011. №32.

⁴⁴ Пронина Елена Владимировна Анализ финансово-экономических показателей деятельности коммерческих банков // Вестник АГТУ. 2004. №3.

Для комплексного анализа качества и эффективности сферы банковских услуг предложена следующая методика:⁴⁵

1. Институциональные аспекты развития сферы банковских услуг – анализ сферы банковских услуг в целом (краткий обзор экономического положения исследуемого региона, количество кредитных организаций, в том числе филиалов и дополнительных офисов);
2. Обеспеченность банковскими услугами:
 - 2.1. Институциональная обеспеченность банковскими услугами $(Q) = \text{Количество кредитных организаций/численность населения}$ (1)
 - 2.2. Финансовая обеспеченность банковскими услугами по активам $(\Phi_{\text{ак}}) = \text{активы/валовой региональный продукт}$ (2)
 - 2.3. Финансовая обеспеченность банковскими услугами по кредитам $(\Phi_{\text{к}}) = \text{объем размещенных средств/валовой региональный продукт}$ (3)
 - 2.4. Индекс развития сберегательного дела $(И) = \text{вклады на душу населения/среднемесячные доходы на душу населения}$ (4)
 - 2.5. Совокупный индекс обеспеченности банковскими услугами $= Q * \Phi_{\text{ак}} + \Phi_{\text{к}} + И$ (5)
3. Структура банковских услуг (классификация банковских услуг, оказываемых в соответствующем регионе и в каждом банке). При анализе структуры банковских услуг целесообразно воспользоваться следующими методами:
 - 3.1. Метод сравнения - сопоставление исследуемых банковских

⁴⁵ Бокова Фатима Мусаевна Исследование эффективности и качества банковских услуг // ИВД. 2011. №1.

услуг с изученными ранее, с целью определения их общих черт или отличий (сопоставление плановых и фактических показателей для оценки степени выполнения плана; сравнение фактических показателей с показателями прошлых лет (отчетных периодов) для определения тенденций развития как банка, так и экономических процессов, которые влияют на его деятельность; сопоставление разных вариантов управленческих решений с целью выбора оптимального; сопоставление результатов деятельности до и после внедрения какого-то нововведения).

3.2. Метод структурирования (группировка банковских услуг по стоимости, по ассортименты и т.д.).

4. Оценка эффективности банковских услуг. Ее можно оценить показателями доходности, прибыльности (рентабельности), доля банка в оказании определенных видов услуг. Для того чтобы посчитать долю банка в обслуживании клиента, можно применить показатель:

4.1. Доля кредитов=кредитный портфель в банке/активы банка;

Таблица 13 Показатели комплексного анализа эффективности банковских услуг в Пермском крае

Показатель	2014	2015	2016
Институциональная обеспеченность банковскими услугами	0,000317	0,000327	0,000302
Финансовая обеспеченность банковскими услугами по активам	29275,2	25688,0	22779,2
Финансовая обеспеченность банковскими услугами по кредитам	0	0	0
Индекс развития сберегательного дела	0,417	0,437	0,425
Совокупный индекс обеспеченности банковскими услугами	9,69	8,83	7,31
Доля кредитов	6,97	6,23	5,90

Таким образом, можно сделать вывод, что «Урал-ФД» находится в нестабильном положении. Из данных таблицы можно заключить, что существует высокий спрос на банковские услуги в Пермском крае, но конкурентная среда не позволяет удовлетворить его (таблица 13). Так же стоит отметить, что отсутствует финансовая обеспеченность банковскими услугами по кредитам, в дополнение ко всему отмеченному, можно говорить о тенденции к снижению доли кредитов, но росту индекса сберегательного дела, что может свидетельствовать о повышении доверия населения к банкам Пермского края. Говоря об оценке финансового состояния исследуемого банка, стоит об уровне его платежеспособности (таблица13), а также об уровне ликвидности активов (таблица14).

Таблица 14 Оценка показателей платежеспособности исследуемого банка

Коэффициент	Допустимое ограничение	Начало года	На конец года
Общий показатель платежеспособности(L1)	$L1 > 1$	1,17	1,40
Коэффициент абсолютной ликвидности(L2)	$0,2 < L2 < 0,5$	0,13	0,09
Коэффициент критической оценки(L3)	$L3 > 0,7$	0,1	0,1
Коэффициент текущей ликвидности(L4)	$L4 > 1,5$	1,1	1,1
Коэффициент маневренности функционирующего капитала(L5)	уменьшение показателя в динамике	6,70	9,39
Доля оборотных средств(L6)	$L6 > 0,5$	0,49	0,45
Коэффициент обеспеченности собственными средствами(L7)	$L7 > 0,1$	-0,20	0,07

Так как общий показатель платежеспособности больше 1, то у организации небольшая степень риска. Об этом говорит и специфика данной отрасли- банковская. Так же, коэффициент обеспеченности собственными средствами меньше 0,1 и принимает отрицательное значение, это может означать, что у организации нет собственных оборотных средств. То есть,

организация не имеет возможности вкладывать свободные средства. Коэффициент текущей ликвидности не соответствует нормативному значению. Это может быть сигналом появления риска неплатежеспособности. Банк не может погасить текущие обязательства, т.к. имеет большую дебиторскую задолженность.

Таблица 15 Анализ ликвидности активов и пассивов исследуемой организации

Активы	на начало 2017 года, в тыс.руб.	На конец, в тыс.руб.	Пассивы	На начало 2017 года, в тыс.руб.	На конец, в тыс.руб.	Платежный излишек или недостаток, в тыс.руб.	
A1	929560	1232867	П1	0	0	303307	0
A2	475461	297661	П2	281918	210094	177800	71824
A3	15314273	16478642	П3	15628762	14968733	- 1164369	660029
A4	19270066	20869228	П4	122940	122940	- 1599162	0
Баланс	42700656	43012328	Баланс	42700656	43012328		

Проанализировав данные бухгалтерской отчетности за 2017 год (таблица 15), можно заключить, $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 < П3$; $A4 > П4$, следовательно, организация находится в зоне допустимого риска. По состоянию ликвидности баланса стоит говорить о снижении резервов предстоящих расходов, снижению уровня краткосрочных обязательств.

Стоит отметить, что банк нуждается в погашении дебиторской задолженности. Из прибыли выплачиваются дивиденды акционерам, она увеличивает капитал банка.

Таблица 16 Уровень чистой и балансовой прибыли банка

Отчетный год	2014	2015	2016	2017
Чистый процентный доход	1312361	1369901	1259388	1197680
Чистый процентный расход	1563254	1468721	1380574	1098392
Балансовая прибыль	122077	168552	466355	597915
Чистая прибыль	12587	12986	15025	16231

Уровень балансовой прибыли, как и чистой, значительно увеличился в период с 2014 по 2017 год (рисунок 12). Это свидетельствует об успешной коммерческой деятельности ОАО АКБ «Урал-ФД». Тенденция снижения чистого процентного и операционного расходов также говорит о том, что происходящие в этот период изменения в организации привели к снижению расходов и увеличению доходов.

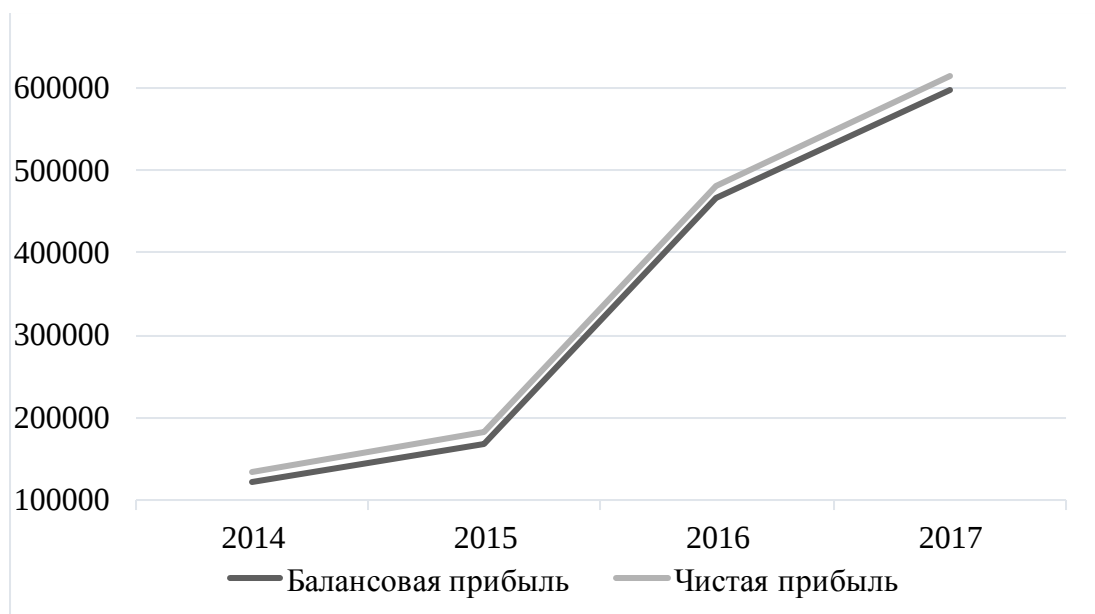


Рисунок 12 Динамика изменения чистой и балансовой прибыли исследуемого банка в период с 2014 по 2017 год

Банк обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах распределения чистой прибыли. Балансовая и чистая прибыль банка определяются в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Из балансовой прибыли уплачиваются соответствующие налоги, другие обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, а также производятся расходы, осуществляемые по действующему законодательству до налогообложения. Чистая прибыль банка (после уплаты налогов) остается в его распоряжении. По решению общего собрания акционеров ОАО АКБ «Урал-ФД», чистая прибыль за 2017 год расходуется следующим образом (рисунок 13).

Стоит отметить, что большая доля расходуется на отчисления в резервный фонд, а также на премии и материальные вознаграждения сотрудников ОАО АКБ «Урал-ФД»-87%, оставшаяся часть чистой прибыли делится на обязательные отчисления во внебюджетные фонды, отчисления на выплату дивидендов, таким образом, на инновационное развитие банка приходится лишь 1% общей доли чистой прибыли банка за 2017 год.

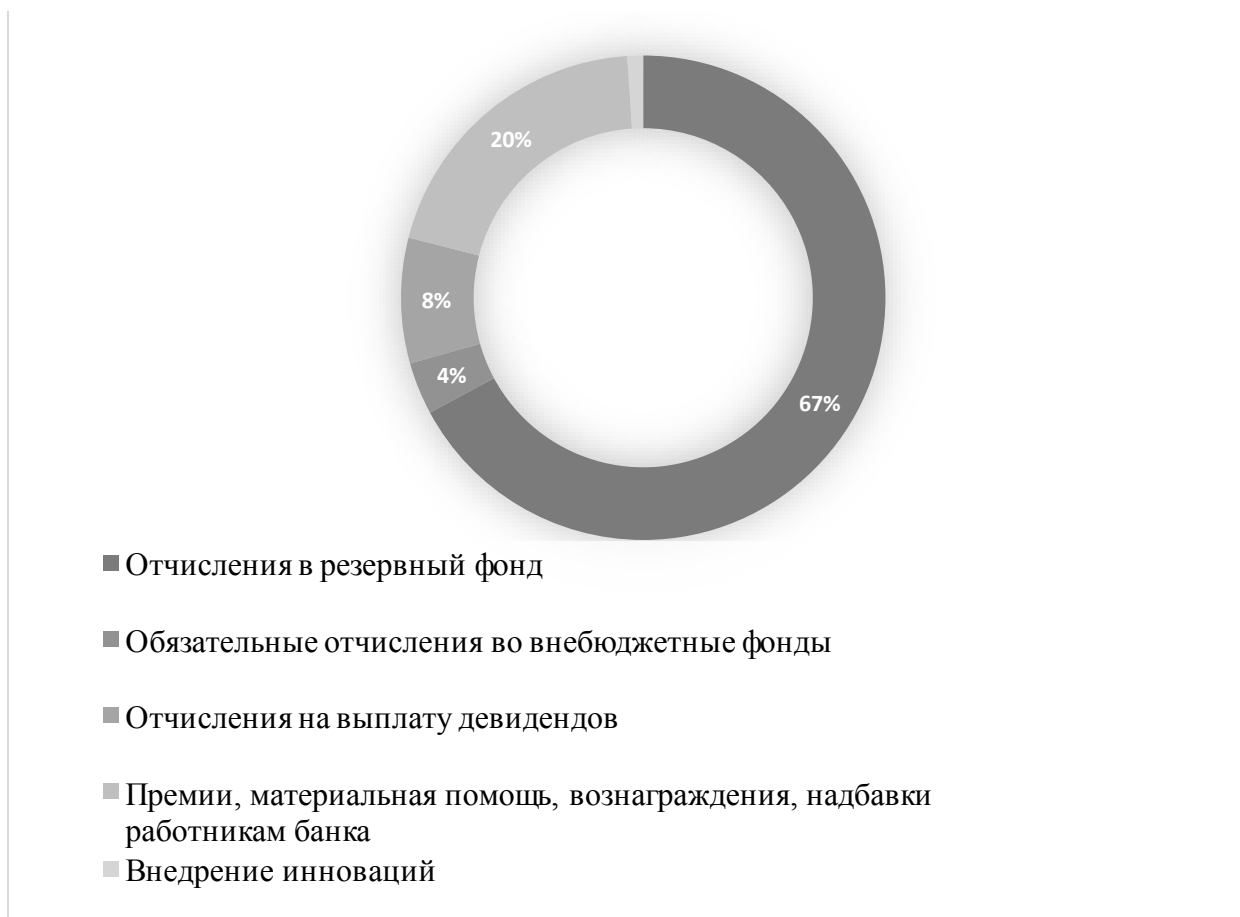


Рисунок 13 Соотношение направлений реализации чистой прибыли банка

Произведя анализ направлений вложений средств, можно сделать вывод, что большая часть реализации чистой прибыли банка — это отчисления в резервный фонд-67%, меньше всего-4% на внедрение инноваций. Стоит сказать, что этот факт в значительной степени повлиял на процесс внедрения инноваций в «Урал-ФД». Недостаток финансирования является острой проблемой при создании инноваций и их дальнейшем использовании в работе банка. Несмотря на то, что это позволило бы значительно сократить расходы и увеличить прибыль.

Современный этап развития региональной банковской системы протекает в условиях обострения конкуренции и кризисных явлений на финансовых рынках. Одним из основных факторов успешного развития банковской деятельности выступает политика постоянных нововведений. В настоящее время инновации являются ключевыми факторами стабильности, конкурентоспособности и устойчивого экономического роста банков.⁴⁶

Текущие реалии банковского бизнеса позволяют явно выделить три основных катализатора банковской инновационной деятельности:

- глобализацию мировых финансовых рынков и рынков банковских услуг,
- возрастающую конкуренцию со стороны банковского и не банковского секторов,
- мировой финансовый кризис.

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2014 – 2017 годы наметилась тенденция динамичного развития сферы банковских услуг, выросли объемы кредитных и фондовых операций, увеличилась эмиссия пластиковых карт, а также наблюдался рост объема сферы потребительского кредитования. Но вместе с тем темпы роста просроченной задолженности, особенно в секторе потребительского кредитования, значительно опережали темпы роста выдачи кредитов, что требует дальнейших усилий банковского сообщества по улучшению качества управления кредитным риском.

Основными компонентами исследования конкурентоспособности коммерческого банка на региональном рынке кредитных услуг населению являются: анализ состояния и развития рынка кредитных услуг населению на региональном уровне; оценка реальной и потенциальной емкости рынка кредитования населения в регионе; анализ и оценка конкурентных

⁴⁶ Зиновьева Н.М., Юрина Е.В. Банковские инновации в России на современном этапе развития // Территория науки. 2016. №3.

преимуществ банка - клиентский подход, сегментация рынка; изучение конъюнктуры розничного кредитного рынка региона; аналитические этапы выбора конкурентной стратегии роста банка на региональном рынке кредитных услуг населению.⁴⁷

Исходя из проведенного анализа с помощью применения метода радара конкурентоспособности, можно сказать, что ОАО АКБ «Урал-ФД» занимает лидирующие позиции на региональном рынке банковских услуг по ключевым оценочным параметрам.

Таким образом, в ближайшем будущем лидерами станут те кредитные организации, которые сумеют мгновенно реагировать на краткосрочные запросы рынка, незамедлительно преобразовывать их в продукты и услуги и быстрее других информировать о них потребителя. Такие организации должны отлично понимать рынок, обладать совершенной базой данных, помогающей им раньше других узнавать, быстрее других обрабатывать информацию и лучше других убеждать своих клиентов.

⁴⁷ Световцева Т.А., Казаренкова Н.П. Методико-организационные подходы к управлению конкурентоспособностью банка на региональном рынке кредитных услуг населению // Финансы и кредит. 2006. №29 (233).

Глава 3 Мероприятия по совершенствованию инновационной деятельности банка

3.1. Конкурентная стратегия ОАО АКБ «Урал-ФД»

Важной задачей любого предприятия является достижение конкурентных преимуществ и усиление конкурентной позиции. Конкурентоспособность определяется как сравнительная характеристика способности товаропроизводителя к комплексному наращиванию собственных конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность складывается из перечня стратегических преимуществ, которые выявляются на рынке путем сопоставления с соответствующими показателями конкурентов. Чем больше у предприятия набор преимуществ и выше их качественные характеристики, тем больше оно имеет возможностей для успешной деятельности на рынке. Конкурентное преимущество достигается за счет успешных стратегических действий.⁴⁸

В современных условиях, региональные банки сталкиваются с конкуренцией, в условиях которой приходится проявлять все большую изобретательность в области разработки новых методов кредитования, удобных в использовании приложений, онлайн-сервисов, чтобы привлечь новых клиентов. Следовательно, перед банком встает вопрос о четко сформулированной и грамотной стратегии. Банки стараются придерживаться максимально приближенной к реалиям современной жизни стратегии поведения на рынке. Разработка стратегии банка, определение его миссии, долгосрочных целей и задач являются привилегией и обязанностью руководителей высшего управленческого звена кредитной организации, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам на уровне структурных подразделений. В связи с этим здесь существует потенциальная

⁴⁸ Шестопалова Н. С. Формирование конкурентной стратегии предприятия // Вестник МГУЛ – Лесной вестник. 2008. №5.

угроза провала реализации стратегии работниками банка, которые за текущей оперативной деятельностью не будут успевать или не быть заинтересованными в её реализации. Главным инструментом, позволяющим банку обеспечить конкурентное преимущество на целевых рынках, в современных условиях выступает эффективная конкурентная стратегия.

Термин «стратегия» имеет греческое происхождение. Пилотной трактовкой стратегии как инструмента стратегического менеджмента стало понятие А. Чандлера, который охарактеризовал ее как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Сегодня стратегию понимают, как общий план ведения руководства, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития, также ее можно рассматривать как систему действий по достижению желаемого состояния объекта в долгосрочной перспективе.⁴⁹

Под механизмом формирования конкурентной стратегии банка следует понимать совокупность форм, методов и принципов в отношении разработки конкурентной стратегии, применяемых кредитной организацией, с учетом состояния факторов внешней и внутренней среды банка в данный момент времени. На стратегию банка оказывает влияние множество факторов. К ним можно отнести продуктовую линейку банковских продуктов.⁵⁰

В процессе разработки банковской конкурентной стратегии (рисунок 14) можно выделить следующие этапы, условно представленные в виде схемы.

⁴⁹ Краюшкин В. С. Конкурентная стратегия банка: содержание и этапы формирования // Пространство экономики. 2012. №1-3.

⁵⁰ Коробов Ю. И. Практика банковской конкуренции. Саратов: Изд. центр Саратовской гос. экон. академии, 2006.

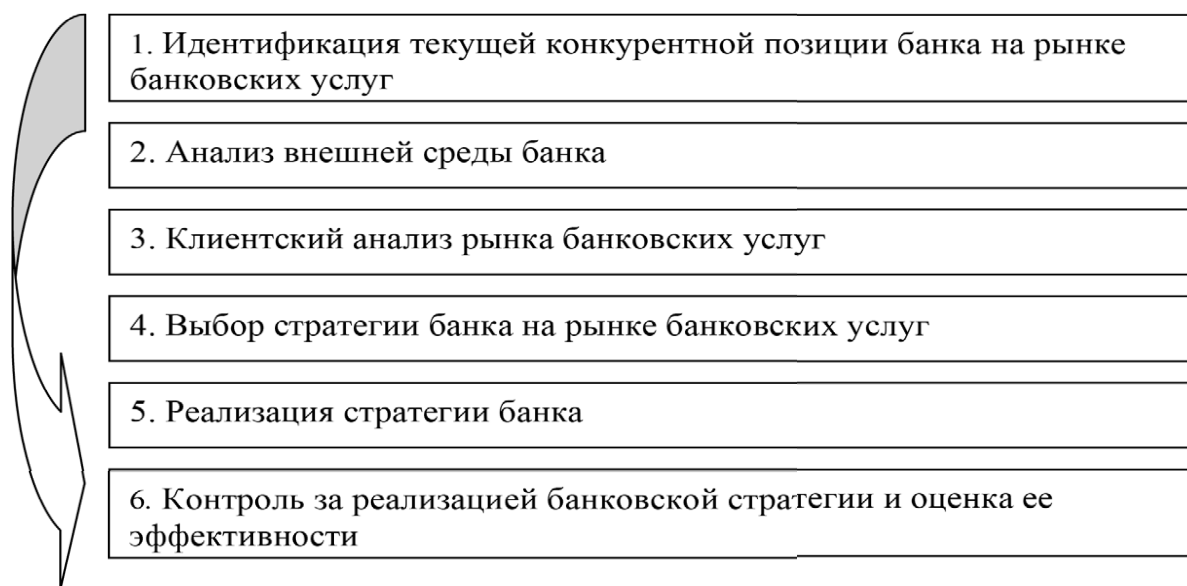


Рисунок 14 Соотношение направлений реализации чистой прибыли
банка

По отношению к различным классификациям стратегий верно утверждение: «Неважно, какие виды стратегий рассматривает фирма, важно, чтобы ее руководство и сотрудники четко понимали, какой линии поведения придерживается фирма по отношению к клиентам, к конкурентам, к работе в той или иной функциональной области». Необходимо подчеркнуть, что никакие методы стратегического планирования сами по себе не определяют выбор стратегии. Они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения. В стратегическом планировании мною используются модели, разработанные М. Портером и И. Ансоффом.⁵¹

Приведенный анализ конкурентной среды учитывает структуры, работающие в Пермском крае. Конкурентная среда в регионе представлена тремя основными банками: «Урал-ФД», Почтобанк, Пермь Банк (Приложение 8)⁵². Таким образом, положение исследуемого банка по отношению к конкурентам-устойчивое.

⁵¹ Коробов Ю. И. Практика банковской конкуренции. Саратов: Изд. центр Саратовской гос.экон. академии, 2006.

⁵² Основные конкуренты банка «Урал-ФД»

Конкурентные преимущества банка - клиентоориентированность и высокое качество предоставляемых услуг.

Таблица 17 Выбор конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество	Положение компании		
	«Урал ФД»	Почтобанк	Пермь Банк
Условия по вкладам	4	4	5
Условия потребительского кредитования	4	4	2
Условия ипотечного кредитования	5	4	1
Качество обслуживания	5	3	5
Доступность: количество отделений	5	4	2
Реклама	5	3	1

При разработке стратегий может использоваться матрица, предложенная И. Ансоффом – матрица «продукт-рынок» (таблица 18).

Таблица 18 Матрица И. Ансоффа «продукт-рынок»

<i>Старый рынок</i>	Сохранение существующего положения, уход	Развитие продукта
<i>Новый рынок</i>	Развитие рынка	Диверсификация
	<i>Старый продукт</i>	<i>Новый продукт</i>

Из матрицы И. Ансоффа следуют основные стратегические рекомендации:

1. Обработка рынка. Усиление мероприятий маркетинга для имеющихся товаров на имеющихся рынках с целью стабилизации или расширения доли рынка или увеличения объема рынка.

2. Развитие товара (инновации). Продажа новых товаров на старых рынках.
3. Диверсификация. Предприятие отдалается от исходных сфер деятельности и переходит к новым. Причины: стагнирующие рынки, желание уменьшить риск, финансовые выгоды и т.д. Производственная программа включает продукты, не имеющие никакой прямой связи с прежними товарами фирмы.

Необходимыми рыночными условиями являются разнообразный по структуре спроса и конкуренция преимущественно в неценовой области. Банк «Урал-ФД» обладает значительным инновационным потенциалом, имеет технологическое превосходство и высокий уровень развития маркетинга. Стоит отметить, что рисками применения данной стратегии являются: снижение значения дифференциации для покупателей, имитация созданных услуг и банковских продуктов конкурентами, высокие издержки, затраты на внедрение инноваций.

Предпосылкой формирования представленной стратегии является анализ рыночной ситуации и оценка сильных и слабых сторон банка «Урал-ФД», его стратегических возможностей.

Согласно проведенному исследованию конкурентной среды, можно сформулировать следующую стратегию ОАО АКБ «Урал-ФД»: последовательное развитие диверсифицированной предоставляемых банковских услуг, развитие и внедрение инновационных технологий, повышение операционной эффективности, также банк планирует продолжать инвестировать в человеческий капитал.

Таким образом, стратегия диверсификации предполагает способность обеспечить клиента банка уникальной и большей ценностью в виде высокого качества предоставляемых услуг, что позволяет назначать при этом цену более высокую, чем у конкурентов. Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства.

3.2. «Клиент-менеджер» как инновационная технология в банке

В настоящее время выдержать конкуренцию может банк, который постоянно расширяет перечень оказываемых услуг, снижает их себестоимость, улучшает качество депозитного, кредитного и расчетно-кассового обслуживания клиентов, предлагая им различного рода консультации и дополнительный сервис. Расширение перечня оказываемых банковских услуг и повышение качества обслуживания клиентов дает возможность повысить их конкурентоспособность в привлечении ресурсов и новых клиентов. В условиях жесткой конкуренции коммерческие банки начинают предлагать своим клиентам новые услуги: трастовые, консультационные, лизинговые, факторинговые, валютные, поручительские и прочие, удовлетворяя потребности клиентов.⁵³

Среди новых видов банковских услуг в Пермском крае можно предложить консалтинговые, информационно-аналитические услуги и такие недостаточно используемые виды финансовых услуг, как факторинг, лизинг, дистанционное банковское обслуживание, выпуск собственных ценных бумаг (рисунок 15).



Рисунок 15 Направления банковских инноваций

⁵³ Бокова Фатима Мусаевна Исследование эффективности и качества банковских услуг // ИВД. 2011. №1.

Предложение и структура банковских услуг должны определяться приростом валового регионального продукта, темпами роста объемов производства товаров и услуг, инвестиционной активностью хозяйствующих субъектов, изменениями в отраслевой структуре, динамикой реальных доходов населения, уровнем инфляции и другими социально-экономическими показателями развития региона.

В настоящее время дистанционное банковское обслуживание является одним из наиболее прогрессивных и динамично развивающихся сервисов. За последние годы в этой области произошел качественный сдвиг. Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) — общий термин для технологий предоставления банковских услуг на основании распоряжений, передаваемых клиентом удаленным образом (т. е. без его визита в банк), чаще всего с использованием компьютерных сетей. Согласно определению Базельского комитета по банковскому надзору, «электронное банковское дело, или e-banking, включает предоставление розничных и незначительных по объему банковских продуктов, и услуг через электронные банковские каналы, а также значительных по объему электронных платежей и других оптовых «банковских услуг электронным способом».⁵⁴ Сегодня при выборе банка все больше пользователей изучают не только уровень процентных ставок или специальные условия кредитования, но и уделяют большое внимание вопросам безопасности и удобству работы с банком. Практически в любом коммерческом банке в том или ином виде присутствует система ДБО: одни банки работают в системе с юридическими лицами, другие подключают к ней и физических лиц.

Дистанционное банковское обслуживание является выгодной и удобной формой взаимодействия, как для банка, так и для его клиента. Именно благодаря своим главным преимуществам различные системы ДБО нашли воплощение в современной жизни и постоянно развиваются.

⁵⁴ Кох Л. В. Эффективность инновационной деятельности банка: теория и методология: монография. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. — 194 с.

Основные преимущества дистанционного банковского обслуживания для клиента⁵⁵:

- удобство – клиент может пользоваться услугами из любой точки земного шара;
- оперативность – оплата услуг при помощи систем дистанционного обслуживания происходит с большой скоростью, иногда мгновенно;
- доступность – стоимость пользования услугами удаленного обслуживания невелика, часто банки предоставляют услуги ДБО бесплатно;
- выгодность – часто банки предоставляют клиенту возможность выполнения удаленных банковских операций по более выгодным тарифам, чем при обслуживании клиента в офисе;
- разнообразие – многие банки поддерживают и развивают различные каналы дистанционного обслуживания (например, Интернет, мобильный или стационарный телефон).

Внедрение новых банковских услуг сопровождается ростом банковских рисков, что требует повышения качества управления активами, обеспечения постоянного мониторинга рисков, эффективного функционирования систем внутреннего контроля, совершенствование работы в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем. Это возможно путем анализа сильных и слабых сторон банка, учитывать возможности и угрозы внешней среды.

Существенным фактором повышения стабильности функционирования банковского сектора является дальнейшее

⁵⁵ Баранов Александр Михайлович, Коротаева Наталья Владимировна Недостатки и преимущества систем дистанционного банковского обслуживания // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051).

совершенствование платежной системы, включая проведение мероприятий по проведению безналичных расчетов и внедрение современных технологий, в том числе введение системы электронных платежей; научная организация труда внутри банка, правильное распределение обязанностей и рабочего времени, а также введение услуги «Клиент-менеджер» для персональной работы с клиентом. Стремление сократить затраты и упростить процедуру обслуживания клиента привело к использованию в сфере банковских услуг современных информационных технологий.

Наиболее перспективным методом продвижения банковских услуг в Пермском крае является внедрение дистанционного банковского обслуживания, предусмотренного Банком России в качестве инструментов развития инфраструктуры сферы банковских услуг в регионах. А также неоспоримым конкурентным преимуществом банка является ориентация на потребности клиента.

Применительно к финансовому сектору клиентоориентированность – это, прежде всего, способность самой кредитной организации извлекать прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей своих клиентов. То есть клиентоориентированный банк – это такой банк, который предлагает своим клиентам продукты и сервис, точно соответствующие их потребностям, а, в идеале, предвосхищающие их. В условиях конкуренции, в банке «Урал-ФД» разрабатывалась услуга по созданию персонального «Клиент-менеджера». Основным конкурентным преимуществом ОАО АКБ «Урал-ФД» является персонализация, то есть, индивидуальное отношение к каждому клиенту банка, максимально быстро реагировать на изменение вкусов и предпочтений потребителя. Включение услуги «клиент-менеджер» в систему работы банка обеспечит конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности. Это приложение является базой клиентов для работника банка, в которой сосредоточена информация о движении его средств- с одной стороны, удобное приложение для управления своими

счетами-со стороны пользователя. Отличие от стандартного пакета «Мобильный банк» в том, что встроенный помощник по вкладам и кредитам информирует клиента о предложениях, которые подходят именно ему, также действует функция маклера- своего рода консультанта по вложениям в ценные бумаги, система искусственного интеллекта действует по принципу диалога с клиентом, то есть можно задать интересующий вопрос и получить почти мгновенный ответ. Также разработан специальный упрощенный режим для пользователей старшего поколения. Все вышеперечисленное можно отнести к чертам персонализации и ориентации на клиента.

Ряд банков в России, уже проводят активные мероприятия, позволяющие потребителям почувствовать себя в отделениях комфортно и в спокойной обстановке принять соответствующие решения. Таким образом, ОАО АКБ «Урал-ФД», как банку, занимающему лидирующие позиции на рынке, чтобы сохранить свое положение в регионе требовалось бы ввести услугу «Клиент-менеджера», которая позволит упрочить позиции на рынке банковских услуг Пермского края.

3.3. Оценка эффективности услуги «Клиент-менеджер» в ОАО АКБ «Урал-ФД»

Конкурентные преимущества банков находятся именно в сфере технологий и ориентации на потребности потребителей. Постоянно увеличивающийся спектр банковских услуг, возникновение новых технических решений, рост клиентской базы изменяют требования кредитных организаций к работающим у них информационным системам обслуживания клиентов. Не все IT-системы оказались эффективными и модифицируемыми под изменившуюся ситуацию. Известно множество различных банковских систем дистанционного обслуживания, и каждая из них обладает своими финансовыми характеристиками: размером первоначальных инвестиций, стоимостью владения, сроком выхода на уровень безубыточности, окупаемости и др.⁵⁶ На рынок банковских услуг стремительно выходят новые технологии. Один из перспективных проектов на территории Пермского края — технология мобильного помощника «Клиент-менеджер», предназначенная для предоставления услуг электронного банкинга с поддержкой всех каналов доступа — Internet (онлайн и офлайн), WAP, SMS, телефон (голос, факс, модем) и обслуживающая корпоративных и частных клиентов.

Анализ конкурентной стратегии показывает, что банк «Урал-ФД» намерен в ближайшие годы провести серьезные изменения в сфере работы с клиентами банка, используя современные IT-решения для развития продаж, так как слабость существующих IT-систем мешает им в достижении стратегических целей. Однако, по мнению отдельных экспертов, при всей привлекательности дистанционного банковского обслуживания финансовая выгода от его внедрения далеко не очевидна. Стоит отметить, что, анализируя финансовую устойчивость исследуемого банка, были выявлены ряд проблем,

⁵⁶ Кох Л. В. Эффективность инновационной деятельности банка: теория и методология: монография. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. — 194 с.

связанных с недостатком средств, в том числе, на внедрение инноваций в ОАО АКБ «Урал-ФД».

Внедрение и совершенствование IT-систем связано с инвестициями, причем банк может использовать покупную систему или разработать соответствующее программное обеспечение (ПО) самостоятельно. Дистанционное приложение «Клиент-менеджер» было разработано специалистами банка, но из-за недостатка финансирования не внедрено. Целесообразно сравнить эффективность данного вида дистанционного банковского обслуживания с «классическим» обслуживанием клиентов в отделении банка. Проводя оценку эффективности, обычно выделяют два направления: сравнение достигнутого и планируемого экономического эффекта (например, прибыль от использования системы за заданный период времени) и оценку текущей эффективности работы (стоимость обслуживания клиента, рентабельность). основу оценки инвестиций в системе ДБО могут быть положены методы определения рентабельности затрат на обслуживание клиентов, предложенные Д. Мирошниковым.⁵⁷

Для проведения оценки сравним обслуживание одного и того же числа клиентов, например, 10 000 в системе ДБО и в отделении банка. При этом можно предположить, что банк в целом обслуживает значительно большее число клиентов, и добавление к ним дополнительных 10 000 существенным образом не меняет его бизнес-процессы (Приложение 5)⁵⁸

Следует отметить, что данная методика учитывает определенный эффект от инвестиций как отдачу от работы системы ДБО, однако не учитывает повышения эффективности управления банком, измеряемого приростом экономической добавленной стоимости. Указанная методика была предложена профессором А.П. Ивановым в целях расчета стоимостного критерия оценки эффективности управления инвестициями.

⁵⁷ Букин М. Портативный банк // PCWeekMobile. - 2007. - №3. - С.14.

⁵⁸ Совокупные затраты на обслуживание клиентов в системе «Клиент-менеджер»

Проведем анализ совокупной стоимости владения при внедрении системы дистанционного обслуживания, которая включает в себя как первоначальные инвестиции I , так и затраты на текущую работу $E_{мес}$ в течение периода оценки $T_{план}$:

$$ТСОДБО = I + E_{мес} T_{план} \quad (1)$$

Первоначальные инвестиции включают:

$$I = I_{ДБО} + I_{ПО} + I_{комп} + I_{связь} + I_{интегр} + I_{обуч}, \quad (2)$$

где $I_{ДБО}$ — стоимость покупки программного обеспечения системы ДБО;

$I_{ПО}$ — стоимость покупки дополнительного к системе ДБО программного обеспечения: СУБД, веб-сервера, средств криптозащиты и т.п.;

$I_{комп}$ — стоимость приобретения аппаратного обеспечения (серверов, АРМ сотрудников поддержки и т.п.);

$I_{связь}$ — стоимость сетевой инфраструктуры (организация канала выхода в Интернет, стоимость сетевого оборудования и т.п.);

$I_{интегр}$ — стоимость проведения интеграционных работ по стыковке системы ДБО с информационными системами банка (включает в себя оплату доработок системы ДБО, выполняемых поставщиком, и затраты на внедрение выполненных доработок в банковские информационные системы);

$I_{обуч}$ — стоимость подбора и обучения персонала. Ежемесячные затраты $E_{мес}$ включают: $E_{мес} = E_{поддержка} + E_{ДБО} + E_{интегр}$, (3)

где $E_{поддержка}$ — стоимость поддержки системы у поставщика;

$E_{ДБО}$ — затраты на обеспечение работы ДБО (зарплата сотрудников, оплата каналов связи, косвенные затраты);

$E_{интегр}$ — затраты на обеспечение интеграции работы ДБО с информационными системами банка. Если была осуществлена так называемая online-интеграция системы ДБО с АБС банка, то $E_{интегр} = 0$. В

противном случае затраты на интеграцию включают «ручное» проведение операций из системы ДБО банка.

В формуле подсчета ежемесячных затрат сознательно пропущено третье слагаемое — затраты банка на исполнение самой операции. Причины следующие:

Стоимость проведения операции относится к себестоимости отдельного банковского продукта, а не к себестоимости обслуживания клиента в системе ДБО или при «классическом» обслуживании;

По каждому отдельному банковскому продукту вырабатывается такая тарифная политика, чтобы затраты на выполнение операции входили во взимаемую с клиента комиссию.

Рассмотрим пример приобретения филиалом банка Урал-ФД в г. Пермь системы ДБО для обслуживания физических лиц.

При открытии отделения банка совокупная стоимость владения за 5 лет составит:

$$\text{ТСОотд} = I + \text{Емес. Тплан}, \quad (4)$$

$$\text{ТСОотд} = 3120 + 195 \times 60 = 14820 \text{ тыс.руб}$$

Сравним данный инвестиционный проект по открытию отделения в Перми с проектом по применению ДБО «Клиент-менеджер» (таблица 19).

Таблица 19 Единовременные и текущие затраты по применению ДБО

Наименование затрат	Вариант ДБО «Клиент-менеджер», руб.
1	2
Первоначальные инвестиции, всего (I) в том числе:	2072850
Стоимость ДБО (10 000 клиентов)	1482000
Вспомогательное ПО	39000
Оборудование	130000

1	2
Сетевая инфраструктура	208000
Интеграция с ИС банка	185250
Обучение сотрудников	28600
Ежемесячные затраты, всего (Емес):	123396
Оплата поддержки	27716
Зарплата сотрудников с начислениями	57200
Оплата каналов связи	15600
Косвенные затраты	22880
ТСО (1год)	3553602
ТСО (3год)	6515106
ТСО (5год)	9476610

Совокупная стоимость владения при обслуживании 10000 клиентов с применением ДБО гораздо меньше затрат на «классическое» обслуживание: в среднем на 55% в год. За счет экономии на затратах инвестиции в ДБО при сравнении с работающим отделением банка окупаются довольно быстро - приблизительно за 18 месяцев.

Экономия прямых затрат выявляется при исполнении отдельно взятой операции клиента в случае ДБО и «классического» обслуживания (таблица 20).

Таблица 20 Сравнение стоимости проведения операции

Наименование	Затраты	
	С использованием «Клиент-менеджера»	В отделении
Заполнение бланка документа	0	0
Отправка в банк/передача операционисту	0	0
Проверка документа	0	1 мин. работы операциониста
Выгрузка/перепечатывание в АБС	0	2 мин. работы операциониста
Проведение документа в АБС	0	0

Для ДБО также есть косвенные затраты, выражающиеся в отнесении на выполненную операцию части ежемесячных затрат на обслуживание ДБО. С учетом нулевых прямых затрат:

$ДБО = ТСО_{ДБО}(\text{месяц}) / N \cdot P \cdot \alpha$, где $С_{ДБО}$ — себестоимость операции при ДБО;

$ТСО_{ДБО}(\text{месяц})$ — рассчитанные по предыдущей методике (с учетом «аренды») затраты на ДБО;

$N_{кл}$ — количество обслуживаемых клиентов (в месяц);

P — количество банковских продуктов в системе;

α — коэффициент полезного использования системы;

Конкретно для филиала банка «Урал-ФД» в г. Пермь использование системы ДБО для обслуживания физических лиц будет выглядеть следующим образом. Исходя из рассчитанной выше стоимости $ТСО_{ДБО}$ (месяц), количества клиентов (10 000), наличия 30 банковских продуктов в системе и коэффициента полезного использования системы (здесь 0,5, так как в течение месяца системой пользуется только половина клиентов), получаем:

$$C_{ДБО} = 123396 / 10000 \cdot 30 \cdot 0,5 = 0,82.$$

Для расчета стоимости операции в случае «классического» обслуживания воспользуемся методикой TD ABC (Time-Driven Activity-Based Costing):

$$C_{отд} = t_{оп} + C_t, \quad (6)$$

где $t_{оп}$ — время выполнения операции;

C_t — себестоимость 1 часа рабочего времени в отделении. При времени выполнения операции 3 мин.: $C_{ОТД} = 3/60 \cdot 292,50 = 13,85$

Таким образом, себестоимость операции в случае использования приложения оказывается в 16,8 ($13,85/0,82=16,8$) раз ниже, чем при обслуживании клиента в обычном отделении. Проведение платежного

документа требует постоянного привлечения человеческих и материальных ресурсов. Использование же автоматизированной системы экономически оправдано: требуется меньший объем ежемесячных затрат инвестиций. Внедрение «Клиент-менеджера» — это вклад в повышение эффективности бизнеса, приносящий заметное снижение издержек при проведении обслуживания.

После проведения расчетов на основе постатейных оценок необходимых вложений очевидна экономическая целесообразность использования приложения «Клиент-менеджер» по сравнению с «классическим» обслуживанием клиентов в офисе банка.

Затраты на дистанционное обслуживание клиентов с помощью приложения «Клиент-менеджер» гораздо меньше, чем на «классическое». В среднем текущие затраты банка на обслуживание одного клиента с помощью системы «Клиент-менеджер» составляют 1,12 тыс. руб. в год.

Так как инвестирование будет осуществляться за счет собственных средств, определим коэффициент дисконтирования методом кумулятивного построения.

В основе этого метода лежит следующее предположение:

- если бы инвестиции являлись безрисковыми, то инвесторам требовалась бы безрисковая доходность на свой капитал (то есть норма доходности, которая соответствовала норме доходности вложений в безрисковые активы);
- чем выше инвестором оценивается риск мероприятий, тем более высокими будут требования, предъявляемые им к данным мероприятиям доходности.

Опираясь на эти предположения, в процессе расчета ставки дисконтирования необходимо учесть так называемую «премию за риск». Формулу для расчета ставки дисконтирования представим следующим образом:

$$K = K_f + K_1 + \dots + K_n,$$

где K — ставка дисконтирования;

K_f — безрисковая ставка дохода;

$K_1 + \dots + K_n$ — рискованные премии по различным факторам риска.

В качестве безрисковой ставки будем использовать ставку доходности государственных облигаций с датой погашения в мае 2019 г. Ее величина составит 6,45%.

Воспользовавшись экспертным методом проведем оценку рисков, связанных с деятельностью предприятия (таблица 21).

Таблица 21 Оценка рисков

Наименование риска	Диапазон (0-5)	Принятое значение, %
Размер компании	0-5	5
Финансовая структура	0-5	4
Качество управления	0-5	4
Диверсификация клиентуры	0-5	4
Возможный спад объема продаж	0-5	4
Рентабельность предприятия	0-5	4
Итого		25

Обоснуем выбор премий за возможные риски:

- риск «размер компании» принимается равным 5%, т.к. предприятие большое, занимает лидирующие позиции;
- риск «финансовая структура» принимается 4%, так как у предприятия имеется в наличии необходимое количество собственных средств;
- риск «качество управления» принимается 4%, так как персонал обладает высокой компетенцией и высоким профессионализмом;
- диверсификация клиентуры предприятие имеет достаточно широкий круг клиентов, число которых постоянно растет, премию за риск примем в размере 4%.

- рентабельность предприятия и прогнозируемость его доходов.

Ставка премии за риск рентабельности применяется на уровне 4%, так как выявлена тенденция ее последующего роста.

Тогда требуемая доходность собственника, полученная методом кумулятивного построения, составит: $5\%+4\%+4\%+4\%+4\%+4\%+6,45\% = 31,45\%$.

Принимаем ставку дисконтирования 32%

Расчет чистой приведенной стоимости мероприятий представим в таблице 22.

Стоит сказать, что по данным из банка, лишь 5% прибыли расходуется на инновации. Чистая прибыль $-16\,231\,000 \cdot 0,05 = 811\,550$ руб.

Таблица 22 Эффективность мероприятий

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год
Чистая прибыль		811 550 Р	1 213 679 Р	1 993 699 Р
Денежный поток	- 2 072 850 Р	811 550 Р	1 213 679 Р	1 993 699 Р
Дисконтирующий множитель	1,00	0,76	0,57	0,43
Денежный поток дисконтированный	2 072 850 Р	614 811 Р	696 556 Р	866 838 Р
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	-2 072 850 Р	-1 458 039 Р	- 761 483 Р	105 354 Р
Срок окупаемости	2,12			

$1\,213\,679 \text{ Р} / 12 = 101\,139 \text{ Р}$ в месяц

Таким образом, у банка проблема с распределением финансовых ресурсов. Большая часть направлена на пополнение основных средств, резервного фонда, целесообразней перенаправить денежный поток на инновации.

Для оценки экономической эффективности мероприятий воспользуемся расчетом следующих показателей:

- чистой приведенной стоимости (NPV);
- индекса доходности (PI);

- внутренней нормы доходности (IRR);
- срока окупаемости (PP).

NPV рассчитывается как сумма дисконтированных денежных потоков за весь расчетный период за вычетом инвестиций.

Если NPV инвестиционных мероприятий положительна, мероприятия могут быть признаны эффективными.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_n}{(1+k)^n}$$

Где CF_n - чистый денежный поток;

k – ставка дисконтирования.

NPV в соответствии с табл. 18 составляет 105 354 руб.

Это показатель накопленного дохода с учетом различных рисков (дисконтирования). Чем он выше, тем мероприятия привлекательнее для инвесторов. В нашем случае показатель достаточно высокий.

Индекс доходности (PI) является относительным показателем, который характеризует соотношение дисконтированных денежных потоков и величины начальных инвестиций в мероприятия, предусматриваемые для компании, т.е. сумму дисконтированных денежных потоков делим на изначальные средства необходимые для осуществления мероприятий.

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N CF_n}{I_0}$$

PI (Индекс доходности) = 1,05-больше 1

Чем больше денежные потоки, тем более высокое значение будет иметь индекс доходности, следовательно, выше привлекательность мероприятий.

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Для этого по формуле NPV простым подбором находят

такое значение дисконта, при котором отдача на капитал равна вложенному капиталу, а $NPV = 0$. Эту величину и называют внутренней доходностью IRR.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR). Данные для расчета представим в таблице 23:

Таблица 23 Расчет IRR

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год
Чистая прибыль		811 550 Р	1 213 679 Р	1 993 699 Р
Денежный поток	- 2 072 850 Р	811 550 Р	1 213 679 Р	1 993 699 Р
Дисконтирующий множитель	1,00	0,75	0,56	0,42
Денежный поток дисконтированный	2 072 850 Р	605 634 Р	675 918 Р	828 601 Р
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	- 2 072 850 Р	- 1 467 216 Р	- 791 297 Р	37 303 Р

При $E1=32\%$, $NPV = 105\,354$ руб.; при $E2=34\%$, $NPV= 37\,303$ Р

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1)$$

где NPV — размер Чистая Приведенная стоимость, r — процентная ставка, $IRR = 35,10$.

Внутренняя норма доходности значительно выше ставки дисконтирования, которая составляет 32 %. Это означает, что предприятие подвержено рискам в меньшей степени.

РР (срок окупаемости) рассчитывается по формуле:

$$DPP = T + \frac{n}{N},$$

где T – число целых мес. (кварт.), когда NPV будет отрицательным;

p – остаток отрицательного дисконтированного денежного потока, который необходимо окупить за счет будущих поступлений;

N – дисконтированный денежный поток в первом месяце (квартале), когда NPV является положительным.

DPP = 2,12 года

Таблица 24 Показатели экономической эффективности мероприятий

Показатели	Значение
1.Чистая приведенная стоимость (NPV) при ставке 32 %, руб.	105 354
2.Индекс доходности (PI), руб.	1,05
3.Внутренняя норма доходности (IRR), %	35,10
4.Срок окупаемости (PP), лет	2,12

Анализ эффективности мероприятий показал, что чистая приведенная стоимость выше нуля, индекс доходности больше единицы, внутренняя норма доходности больше ставки дисконтирования 32%, срок окупаемости – 2.12 года. Расчет представленных показателей позволяет сделать вывод о том, что предполагаемые мероприятия являются эффективными в исследуемом банке.

Таким образом, грамотно внедряя и развивая дистанционное обслуживание, банк повышает эффективность своей деятельности и расширяет свой бизнес за счет продажи банковских продуктов и привлечения новых клиентов. В настоящее время системы дистанционного банковского обслуживания становятся неотъемлемой частью повседневной жизни. Еще 5 лет назад такими системами пользовалось только ограниченное количество людей, а сейчас, когда все преимущества безусловны, это стало уже массовым трендом.

В современных условиях развития банковского сектора Пермского края, важнейшим условием эффективного долгосрочного развития любого банка, в условиях жёсткой конкуренции, наблюдаемой в настоящее время на финансовом рынке, является выстраивание долгосрочных партнерских

отношений со своими клиентами. В этой связи следует отметить, что ключевые компетенции банков должны смещаться от массового характера взаимодействия с собственными клиентами в сторону идентификации целевого общения, фокусного привлечения и стабильного удержания прибыльных клиентов, на что и направлена конкурентная стратегия ОАО АКБ «Урал-ФД».

Внедрение систем дистанционного банковского обслуживания является экономически целесообразной альтернативой развертывания филиальной сети банка. Уже сейчас виртуальный банк может обслуживать клиентов из любых регионов. При этом себестоимость, расчетных услуг виртуальных банков будет гораздо ниже, а скорость осуществления расчетов выше, чем у реальных банков, что может послужить дополнительным преимуществом для клиентов. Таким образом, внедрение инновационной услуги «Клиент-менеджер» позволит банку «Урал-ФД» сохранять лидирующие позиции на рынке.

Заключение

На современном этапе развития банковского сектора инновации стали представлять собой серьезное конкурентное преимущество, использование которого ведет к снижению себестоимости продуктов и услуг, расширению их числа, формированию новых рынков, а, следовательно, возникновению новых источников доходов, привлечению новых клиентов, а в конечном счете –росту прибыли.

Можно сделать вывод, что в ближайшем будущем лидерами на рынке банковских услуг Пермского края станут те кредитные организации, которые сумеют мгновенно реагировать на краткосрочные запросы рынка, незамедлительно преобразовывать их в продукты и услуги и быстрее других информировать о них потребителя. Такие организации должны отлично понимать рынок, обладать совершенной базой данных, помогающей им раньше других узнавать, быстрее других обрабатывать информацию и лучше других убеждать своих клиентов. Конкуренция на рынке банковских услуг в современных условиях переходит в область качества услуг, востребованных потребителем, и качественного менеджмента, ориентированного на инновационный тип развития кредитной организации.

Таким образом, проанализировав финансовые результаты деятельности ОАО АКБ «Урал-ФД», конкурентное положение на региональном рынке, влияние внешних и внутренних факторов на деятельность банка, а также финансовую эффективность предложенной к внедрению системы ДБО, можно сделать вывод, что инновационная услуга или продукт может оказывать положительное влияние на финансовые результаты банка и на уровень его конкурентоспособности. В связи с этим, банковская стратегия взаимоотношений с клиентами меняет свою направленность, беря в основу удержание потребителя, увеличивается значение партнерских отношений с клиентом.

Список литературы

1. [http:// www.Banki.ru/](http://www.Banki.ru/)
2. [http:// www.Permstat.ru/](http://www.Permstat.ru/)
3. [http:// www.UralFD.ru/](http://www.UralFD.ru/)
4. Антонов К.А. Дистанционное банковское обслуживание в РФ: состояние и пути развития // Банковские услуги. — 2011. — № 3. — С. 20-24.
5. Айхелькраут Саша Институты, инновации и экономическая политика // IIS. 2009. №1.
6. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2013.—303 с.
7. Балакина Роза Талгатовна Влияние инноваций на развитие банковского бизнеса // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №1.
8. Балабанов И. Т. Банки и банковское дело — СПб.: Питер, 2003. — 256 с.
9. Бачалов А.Г., Самойлов Г.О. Банковская конкуренция. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 298 с.
10. Коробов Ю.И. Банковские операции: учеб. пособие— Курганинск: Финансы и статистика, 2013. — 248 с.
11. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент: учебник /— 3-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2010.— 560 с.
12. Банковский менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Е. Ф. Жукова, Н. Д. Эриашвили. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 319 с.
13. Белоглазова Г. Н., Кроливецкая Л. П. Банковское дело /— СПб.: Питер, 2012. — 384 с.
14. Баранов А. М., Коротаева Н. В. Недостатки и преимущества систем дистанционного банковского обслуживания // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051).
15. Бархатов И. В. Особенности инновационных банковских услуг // Вестник ЧелГУ. 2011. №32.

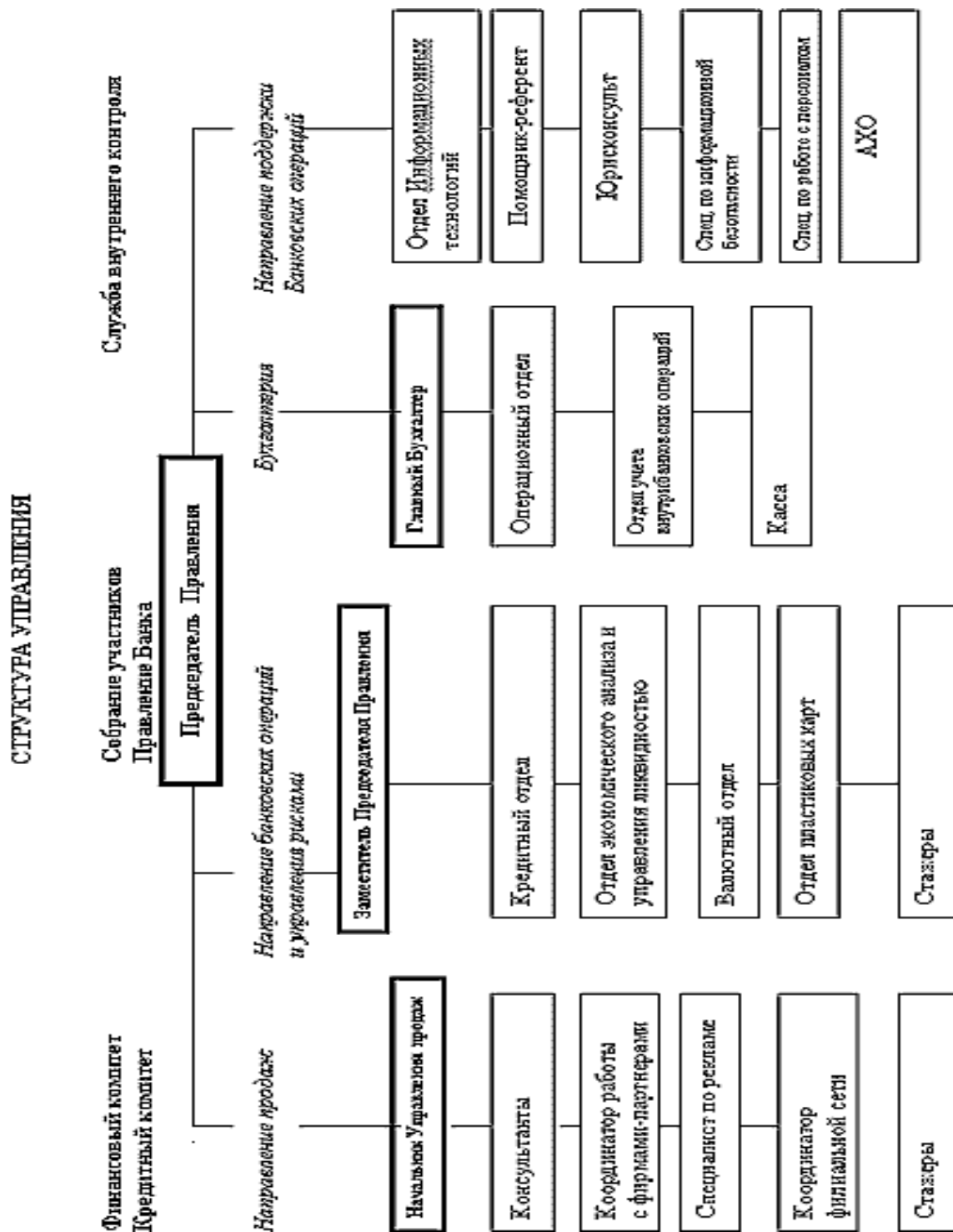
16. Бокова Фатима Мусаевна Исследование эффективности и качества банковских услуг // ИВД. 2011. №1.
17. Букин М. Портативный банк // PCWeekMobile. - 2007. - №3. - С.14.
18. Викулов В.С. Концептуальный подход к разработке инновационной стратегий коммерческого банка// Финансовый менеджмент. — 2010. — № 5. — С. 106.
19. Друкер П. Бизнес и инновации / Пер с англ. — Москва: ИД «Вильямс», 2009. — 432 с.
20. Егорова А. А. Проблемы и препятствия внедрения инноваций в банковском бизнесе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №2.
21. Елкина О. С. Роль субъекта и объекта в системе управления // Известия БГУ. 2006. №5.
22. Зиновьева Н.М., Юрина Е.В. Банковские инновации в России на современном этапе развития // Территория науки. 2016. №3.
23. Иньшина А. Исследование целевых рынков использования систем интернет-банкинга в банках Иркутска // Банковские технологии. – 2012. – № 5.
24. Иода Ю. В., Подколзин В. В. Инновационные процессы в банковской деятельности// Вестник ТГУ. 2007. №3.
25. Казаренкова Н. П. Применение маркетинговых технологий для развития розничного банковского бизнеса на региональном уровне // Имущественные отношения в РФ. 2006. №9.
26. Кох Л. В. Эффективность инновационной деятельности банка: теория и методология: монография. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. — 194 с.
27. Кузнецов О. И., Махметова А. Е. Инновационные технологии в управлении бизнес-процессами предприятий// Вестник СГТУ. 2013. №1 (69).

28. Куприянцева З.П. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М., 2006.
29. Лупанов В. В., Белоцерковский В. И. Анализ факторов, влияющих на формирование процентной ставки по кредитам и депозитам в коммерческом банке // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2010. №1-1.
30. Малышев Ю. А. Диссипативные структуры и теоретические основы управления инновационной сферой региона // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2010. №3.
31. Малышев Ю. А., Камалов А. И. Институциональный подход и инновационная парадигма в развитии промышленной политики Пермского края // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2010. №1.
32. Мельников В.В., Тюрина В.А. Применение банковской гарантии как инструмента обеспечения участия в процедурах государственных закупок // Вопросы регулирования экономики — Выпуск № 3. — Том 5. — 2014. — С. 9-17.
33. Митрохин Вл. В., Федоткина О. П. Качество услуг как фактор повышения конкурентоспособности банка // Сервис в России и за рубежом. 2011. №3.
34. Муравьева А.В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика, дис. к.э.н. – М., 2005. – С. 12.
35. Олейникова И.Н., Павлова Е.Е. Система показателей для оценки позиционирования банковского сектора в экономике // Финансы и кредит. 2006. №20 (224).
36. Охлопков А.В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореферат дис. к.э.н. - Москва, 2011.- 19 с.
37. Постановление Правительства РФ «О стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 года № 2227-Р.
38. Просалова В. С., Никитина А. А. Понятие банковских инноваций и их классификация // Территория новых возможностей. 2013. №1 (19).

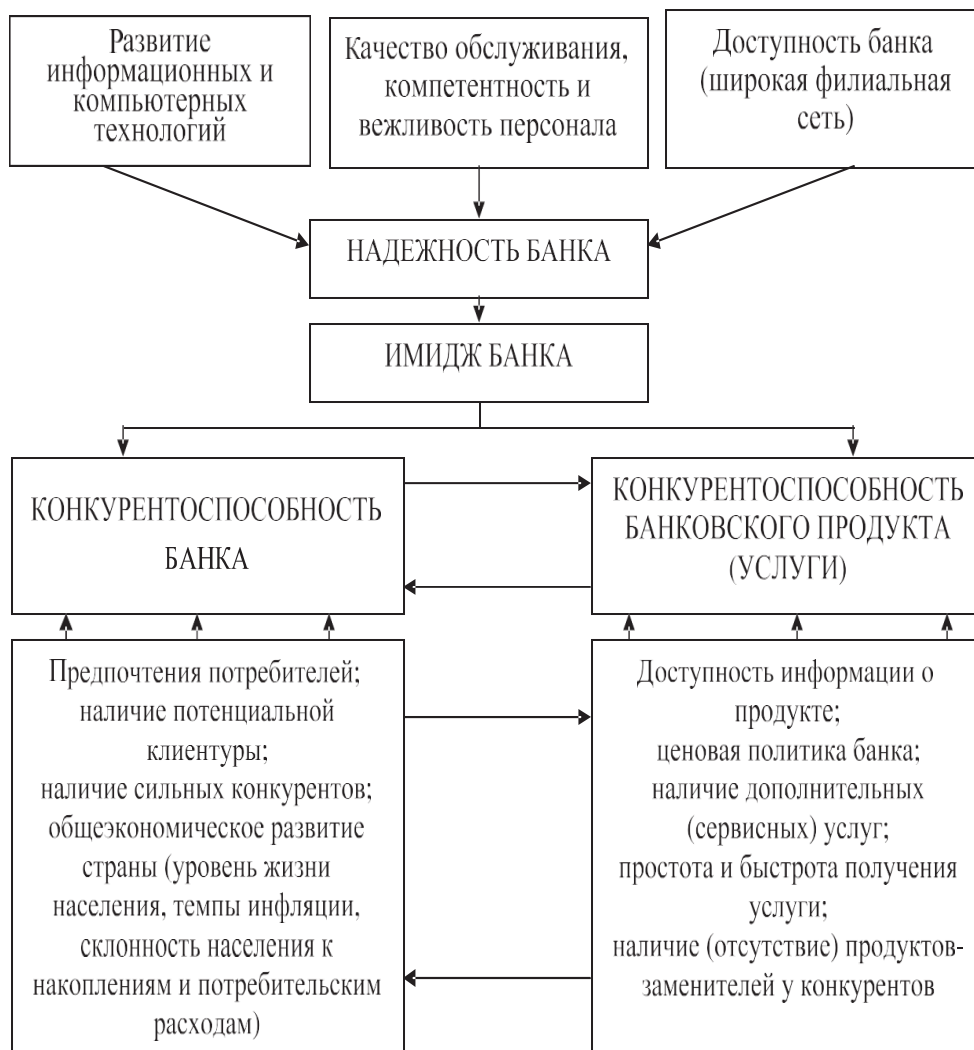
- 39.Пронина Е. В. Анализ финансово-экономических показателей деятельности коммерческих банков // Вестник АГТУ. 2004. №3.
- 40.Рачек С. В., Пономарева М. С. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией // УЭкС. 2012. №12 (48).
- 41.Санто Б. Инновация как средство экономического развития. — М.: Прогресс, 2010. 187 с.
- 42.Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. 2014. №S17.
- 43.Лапин Н. И. Теория и практика инноватики: учеб. пособие— М.: Университетская книга; Логос, 2012. — 328 с.
- 44.Федеральный закон № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 8 июля 2011 года.
- 45.Федеральный закон № 395-1 «О банках и банковской деятельности» по сост. на 20.03.2014 года.
- 46.Балалакина А. П., И. И. Бабленкова Финансы: учебник — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. — 384 с.
- 47.Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие/Е.В.Фрейдина.- М.: Омега-Л, 2008.
- 48.Чернышова О. Н., Федорова А.Ю., Черкашнев Р. Ю. Анализ эффективности организационных структур банков // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №3

Приложения

Приложение 1-Организационная структура банка



Приложение 2- Критерии, определяющие конкурентоспособность банка и его
продуктов



Группа факторов	Возможности	Угрозы
Р-политическая обстановка в стране	Уменьшение количества банков из-за принятия более строгого законодательства, касающегося рынка банковских услуг, сокращение конкуренции; Постепенная стабилизация политической системы в стране приводит к стабилизации экономики страны.	Пермь Банк и Почтобанк объявили об интеграции, и такое слияние может негативно повлиять на долю Урал-ФД на региональном рынке банковских услуг.
Е-экономические факторы	Изменения учетной ставки Центрального Банка России; Изменение курса валют.	Изменения учетной ставки Банка России; Появление микро-финансовых организаций; Инфляционные скачки.
S-социальные факторы	Уровень жизни в целом по России растет, как и доверие граждан к одному из самых крупных банков в регионе; Практически каждый имеет возможность взять кредит на тот или иной товар или услугу.	Население не имеет образования, позволяющего хорошо разбираться в банковских услугах, предоставляемых им; Сезонность предоставления услуг.
Т-техника, технологии	Расширение клиентской базы после внедрения дистанционного банковского обслуживания; Развитые инновационные технологии положительно влияют на имиджи банка.	Внедрение инновационных технологий: новые технологии всегда требуют больших затрат, но могут быть не всегда оправданными; Конкуренты, уже имеющие в своем распоряжении какие-либо новые технологии, могут привести к уменьшению доли «Урал-ФД» на региональном рынке банковских услуг.

Приложение 4- Основные конкуренты банка «Урал-ФД»

Критерии сравнения/показатели		«Урал-ФД»	Почтобанк	Пермь Банк
Предоставляемые услуги:				
Вклады, в %	Условия	«Мой перспективный»: капитализация, пополнение	«Классический»: пополнение	«Классический» : ежемесячные выплаты
	Ставка, %	6,2	6,5	6,8
	Минимальная сумма, руб.	1 400 000	500 000	10 000 000
	Срок	2 года	1 год	1 год
Кредитные операции: потребитель ский кредит	Ставка, %	«На любые цели»	«Базовый»	«Потребительск ий»
		14, 49%	12,5%	16,25%
	Сумма, руб.	50 000-1 500 000	150 000-10 000 000	100 000-10 000 000
	Срок	До 2 лет	До 5 лет	До 5 лет
Ипотечное кредитован ие	Ставка, %	9,25%	12, 25%	-
	Сумма, руб.	От 200 000 до 10 000 000	1 000 000- 15 000 000	
	Срок	До 20 лет	До 7 лет	
Реклама:				
СМИ		Да	Да	Нет
Щиты		Да	Да	Нет
Каталоги, раздаточные материалы, визитки		Да	Да	Да
Сильные стороны		Финансовая устойчивость	Выгодные условия кредитования для малого бизнеса	Государственно е обеспечение

Критерии сравнения/показатели	«Урал-ФД»	Почтобанк	Пермь Банк
Слабые стороны	Внедрение инновационного продукта\услуги	Финансовая устойчивость	Финансовая устойчивость
Доступность и доверие клиента:			
Количество отделений	28	16	1
Бренд	Да	Да	Нет
Зарплатный проект	Да	Нет	Нет

Приложение 5- Совокупные затраты на обслуживание клиентов в системе

«Клиент-менеджер»

Вид затрат	Покупное отечественное ПО «Клиент-менеджер», тыс. руб.	Разработка собственного ПО «Клиент-менеджер», тыс. руб.	«Классическое» обслуживание в отделении, тыс. руб.
Стоимость системы «Клиент-менеджер»(10 000 клиентов)	1700	—	—
Вспомогательное программное обеспечение	50	50	-
Стоимость оборудования	150	150	-
Стоимость сетевой инфраструктуры	250	250	
Стоимость интеграционных работ с ИС банка (12,5% от стоимости ДБО)	215	—	
Обучение персонала банка	35	—	
Затраты на покупку (аренду) помещения отделения банка	—	—	7000
Затраты на покупку компьютерной и иной техники и банковского оборудования	—	—	500
Затраты на покупку компьютерной и иной техники и банковского оборудования	—	—	500
Итого первоначальные инвестиции	2400	450	7500
Итого совокупные расходы банка			
за 1 год	3780	2610	9900
за 3 года	6540	6930	14 700
за 5 лет	9300	11 250	19 500