

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование конкурентоспособности кредитных карт  
(на примере ПАО «Сбербанк РФ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса, 421 группы  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
Института дополнительного профессионального образования  
**Бесединой Аллы Романовны**

Научный руководитель:

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г. /Л.В. Славнецкова /

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2019

**Введение.** Различные кредитные учреждения играют очень важную роль в обслуживании юридических и физических лиц, а также функционировании финансовой системы государства, определяют эффективность деятельности и скорость развития большинства хозяйственных структур. Эффективность и бесперебойность работы учреждений финансово-кредитного сектора обеспечивает не только эффективное обслуживание срочных счетов и вкладов физических или юридических лиц, но и определяет темпы экономического роста государства.

Актуальность работы выражена в том, что кредитные карты в настоящее время создают возможность банкам функционировать в единой универсальной расчетной сети, которая позволяет обеспечивать обслуживание массовых ежедневных платежей населения страны и приводит к значительному сокращению доли наличных операций и качественному изменению структуры финансовых потоков в России. Использование кредитных карт существенно влияет на развитие безналичного денежного оборота, сокращая издержки обращения.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка путей повышения конкурентоспособности кредитных карт ПАО «Сбербанк РФ».

Для достижения цели в ходе написания работы необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность конкурентоспособности коммерческого банка;
- исследовать современные методы, применяемые при оценке конкурентоспособности банковских продуктов;
- исследовать факторы, влияющие на конкурентоспособность кредитных продуктов;
- охарактеризовать объект исследования и отрасль его функционирования;

- провести анализ конкурентоспособности кредитных карт ПАО «Сбербанк РФ»;
- разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности кредитных карт ПАО «Сбербанк РФ»;
- рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Объектом исследования является коммерческая кредитная организация ПАО «Сбербанк РФ».

Предметом исследования является – система совершенствования кредитных карт Сбербанка.

В качестве методического обеспечения в процессе написания ВКР использованы труды Марковой С.Н., Жилкиной А.Н., Баснукаева И.Ш., Мурзина М.В., Чуевой Л.Н., а также научные статьи на выбранную тему, электронные ресурсы и материалы коммерческого банка ПАО «Сбербанк РФ (Саратовский филиал)».

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что основные результаты исследования могут применяться для совершенствования методики повышения конкурентоспособности кредитных карт анализируемого банка.

**Основное содержание работы.** Коммерческий банк – это негосударственное кредитное учреждение, осуществляющее банковские операции для юридических и физических лиц, например: расчётные, платёжные операции, привлечение вкладов, предоставление ссуд, а также операции на рынке ценных бумаг и посреднические операции.

Для коммерческого банка в современных условиях социально-экономического развития необходима ориентация на повышение конкурентоспособности и рост основного показателя – прибыли.

Применительно к экономической сфере под конкурентоспособностью понимают определенные свойства, которыми обладает конкретный субъект и которые дают ему возможность для получения привилегий и преимуществ.

Конкурентная среда - это совокупность условий конкуренции, в которых протекает деятельность банка. Конкурентоспособность коммерческого банка определяется его положением на рынке банковских продуктов и услуг и связана с:

- конкурентоспособностью предлагаемых кредитных продуктов;
- конкурентоспособностью депозитных услуг;
- конкурентоспособностью предлагаемых услуг на рынке ценных бумагах и прочее.

Существуют различные методы определения конкурентоспособности организации.

Выбор метода оценки конкурентоспособности коммерческого банка является ключевым решением, которое должно удовлетворять функциональной полноте и достоверности оценки, а также уменьшить затраты времени и средств на ее определение.

Основным показателем конкурентоспособности коммерческого банка на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности банковских услуг. На стратегическом уровне конкурентоспособность коммерческого банка характеризует инвестиционную привлекательность, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

Кредитная карта — банковская платёжная карта, предназначенная для совершения операций, расчёты по которым осуществляются исключительно за счёт денежных средств, предоставленных банком клиенту в пределах установленного лимита в соответствии с условиями кредитного договора (положение ЦБ РФ № 266П). Банк устанавливает лимит исходя из платёжеспособности клиента.

Сегодня потенциальный заемщик может выбрать как «мгновенную кредитку», оформляемую в течение получаса, так и классическую кредитную карту, на изготовление которой у банка может уходить до 10-14 дней.

Под факторами конкурентоспособности банка понимают влияние на процессы деятельности коммерческого банка различных тенденций в социально-экономической жизни общества, проводимой политике Центрального банка страны.

Основными показателями, по которым можно оценить конкурентную позицию банка, являются: прибыльность и рентабельность банка, размер уставного фонда, доля на рынке кредитов, величина процентных ставок и другие.

Таким образом, оценить конкурентную позицию банка и его кредитных продуктов можно по ряду показателей, а основным методом повышения конкурентоспособности в конечном итоге является достижение более высоких финансовых результатов его деятельности.

Сбербанк занимает первое место в рейтинге банков Российской Федерации. ПАО «Сбербанк России» — крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Учредителем и основным акционером Сбербанка является Центральный банк РФ, владеющий 50% уставного капитала плюс одной голосующей акцией; свыше 40% акций принадлежит зарубежным компаниям. Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходятся на Сбербанк.

Фактическая численность сотрудников по состоянию на 31 марта 2017 года составила 314 158 человек.

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам

Миссия «Сбербанка» — обеспечивать потребность каждого клиента, в том числе частного, корпоративного и государственного, на всей территории России в банковских услугах высокого качества и надёжности, обеспечивая устойчивое функционирование российской банковской системы, сбережение вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор, содействуя развитию экономики России.

Основной целью ПАО «Сбербанк РФ» является обеспечение роста инвестиционной привлекательности и сохранение лидерства на российском рынке финансовых услуг путем модернизации управленческих и технологических процессов. Для достижения поставленной задачи деятельность ПАО «Сбербанк РФ» направлена на совершенствование клиентской политики, создание гибкой эффективной системы взаимодействия с клиентами на основе учета потребностей различных клиентских групп.

Данные проведенного анализа показывают, что к концу 2018 года увеличилась валюта баланса на 439 руб. Также из таблицы видно, что наибольший удельный вес имеют оборотные активы (95,4%). Рост суммы запасов и финансовых вложений указывает на успешную производственную деятельность предприятия. Снижение денежных средств, наоборот, показывает неточности в расчетной политике предприятия. В 2017 году в банке «Сбербанк» увеличился собственный капитал, за счет нераспределенной прибыли, что свидетельствует об успешной деятельности предприятия. Наименьший удельный вес среди пассивов предприятия имеет кредиторская задолженность (1,3% в 2016 году и 1,2% в 2017 году). За анализируемый период увеличилась сумма заёмного капитала, за счет привлечения краткосрочных займов. Также следует отметить, что наибольшее число операций составляют операции с другими банками, что составило 56% от общей суммы валютных операций. Основными контрагентами банка ПАО «Сбербанк» являются резиденты Российской Федерации - 79%.

Рассчитанные показатели финансовой устойчивости указывают на успешность работы банка. А также рассчитанные показатели указывают на

возможность покрытия инвестиций и заемных средств при необходимости в течение 1 месяца. Данные показатели сообщают о достаточно стабильном положении банка на финансовом рынке.

Коэффициенты финансовой устойчивости подтверждают стабильное положение банка на рынке, т.к. не превышают оптимального значения, следовательно, у «Сбербанка» отсутствует риск финансовой зависимости.

Показатели платёжеспособности подтверждают выше проведенные данные анализа и сообщает о платежеспособности банка, т.к. коэффициенты значительно превышают своё оптимальное значению. Данные таблицы указывают на отсутствие возможного банкротства, что является хорошим признаком для деятельности банка.

Анализ динамики показателей финансовой деятельности позволяет сделать следующие выводы: в 2017 году чистый доход банка составил 10278725 тыс.руб., увеличившись за год на 5,7%. В то же время негативно следует охарактеризовать небольшой рост операционных расходов по сравнению с чистыми доходами банка: за год рост операционных доходов составил 1%.

Таким образом, эффективность работы банка снижается, поскольку на каждый рубль операционных расходов приходится все меньше чистых доходов банка. Отношение операционных расходов к доходам в 2017 году составило 58,24%. Прибыль до уплаты налогов составила в 2017 году 4292063 тыс. руб., прибыль после уплаты налогов – 3112129 тыс. руб. В результате прибыль до уплаты налогов в конце периода снизились по сравнению с началом периода на 14%, а нераспределенная прибыль – на 17,6%.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о финансовом состоянии банка ПАО «Сбербанк». Банк имеет относительно стабильное финансовое состояние. У ПАО «Сбербанк» отсутствует возможность риска стать банкротом. Но при этом стоит уделить внимание некоторым важным аспектом финансовой деятельности и состояния банка, например, платежеспособность или рентабельность.

Среди крупнейших конкурентов ПАО «Сбербанк России» следует отметить такие крупнейшие банки как «ВТБ-банк» и «Совком», осуществляющие схожие операции по предоставлению услуг и продаже банковских продуктов населению. Среди небанковских финансовых учреждений конкурентами ПАО «Сбербанк России» являются такие микрофинансовые организации, оказывающие услуги краткосрочного кредитования, как «ДеньгиДаром», «РосДеньги», «Срочно Деньги», «МигКредит» и другие.

Что касается ассортиментной политики ПАО «Сбербанк России», то она основывается на выявлении стратегических целей формирования и изменения ассортимента, предлагаемого клиентам банка.

Ценовая политика Сбербанка основывается на установлении цен на различные группы товаров и их изменение в соответствии с ситуацией на рынке. Объектами ценовой политики Сбербанка являются процентные ставки, тарифы, комиссионные, премии, скидки, минимальный размер вклада.

В качестве каналов коммуникации ПАО «Сбербанк России» использует следующие каналы:

- помощь спонсоров;
- организация экскурсии в банк в целях налаживания отношений между банком и населением;
- ежемесячная почтовая и смс-рассылка с информацией о новых банковских услугах;
- использование рекламных стендов на улицах города;
- предоставление помещений банка для выставок и концертов.

Проведя анализ внешней среды ПАО «Сбербанк», следует отметить, что у банка есть проблемы, исходящие из внешней среды: это рост конкуренции, экономическая ситуация в стране, несостоятельность потребителей банковских продуктов. Потенциальные угрозы можно предотвратить воздействием на них сильных сторон организации, например при помощи известности, стабильного состояния ПАО «Сбербанк», большинство населения обращается именно в этот банк, невзирая на многие интересные акции и низкие

процентные ставки банков-конкурентов. Или же при помощи потенциальных возможностей извне, банк также может укрепить свои позиции, например если ввести в процесс деятельности предприятия инновации в области финансов, то решится проблема с ограничением потребителя в использовании некоторых банковских услуг.

Проанализировав собранные и обобщенные данные PEST-анализа следует сделать вывод об опасностях исходящих из внешней среды или же наоборот положительных факторах, таких как техническое перевооружение, за счет которого ускорятся различные процессы, протекающие в процессе деятельности банка.

Рассмотрев внешнюю среду банка ПАО «Сбербанк» можно отметить, что основные угрозы для деятельности банка состоят в нестабильности экономической и политической ситуации, сильной конкурентной среде, угрозы потери клиентов вследствие несовершенного продуктового портфеля. Банк имеет сильные стороны – долгое существование на рынке, известность торговой марки, стабильное финансовое положение. Данный анализ позволяет сформировать точное мнение о стратегии развития банка и его тактики с учетом реально существующих экономических условий. С помощью данного анализа мы установили, что необходимо делать банку «Сбербанк» в области снижения уровня неопределенности рыночной ситуации, особенно при долгосрочном прогнозе.

Кредитные карты и овердрафтное кредитование физических лиц в ПАО «Сбербанк» представляют собой возобновляемые кредитные линии.

ПАО «Сбербанк» является крупнейшим банком страны. И по количеству выданных кредитов занимает лидирующее положение. По данным исследовательского холдинга «Ромир» ПАО «Сбербанк» занял первое место по известности и второе по доверию населения среди топ-20 госкомпаний. На фоне такой известности особенно важно и нужно осуществлять программы, которые будут способствовать конверсии знания о банке в покупку его продуктов.

Таким образом, исходя из всего вышеописанного, можно сделать следующие выводы:

1. Положительными моментами, влияющими на увеличение конкурентоспособности кредитных карт ПАО «Сбербанк», являются:

- положительная репутация банка;
- высокий уровень доверия населения.

2. Отрицательными моментами, негативно влияющими на конкурентоспособность кредитных карт ПАО «Сбербанк», являются:

- процентные ставки выше чем в других банках;
- более жесткие условия предоставления кредитов (например, необходимость подтверждения доходов);
- не самый большой льготный период;
- низкая скорость обслуживания,
- низкий уровень сегментированности кредитных карт;
- низкий уровень инновационности и внедрения современных технологий в обслуживании клиентов;
- слабая PR-поддержка кредитных продуктов;
- отсутствие коммуникационных программ, стимулирующих спрос и направленных на продвижение банковских продуктов.

3. Меры, направленные на занятие лидирующего положения на рынке:

- снижение процентных ставок и ставок оплаты годового обслуживания;
- внедрение новых инновационных технологий в обслуживание клиентов;
- расширение ассортиментного портфеля кредитных карт с ориентацией на разные сегменты потребителей;
- увеличение скорости обслуживания клиентов;
- разработка и реализация коммуникационных программ и PR-деятельности.

Чтобы повысить конкурентоспособность кредитных карт ПАО «Сбербанк» мы предлагаем решить следующие задачи:

- расширить и открыть новые карточные счета;
- увеличить число банкоматов и торговых точек, принимающих карты конкретного банка;
- разработать новые дополнительные услуги, связанные с кредитными картами;
- скооперироваться с другими эмитентами карточек для разработки общих правил операций и предотвращения подделок и мошенничества;
- провести анализ действующих владельцев карт на их кредитоспособность.

В качестве одного из предлагаемого нами мероприятия, направленного на повышение конкурентоспособности кредитных карт является создание программы по повышению кредитоспособности кредитных карт ПАО «Сбербанк РФ», которая так и называется «Повышение кредитоспособности кредитных карт Сбербанка». Данная программа позволит привлечь новых платежеспособных кредиторов и заемщиков, увеличить степень лояльности клиентов банка, расширить и улучшить деловую репутацию банка, а также повысить показатели эффективности работы Сбербанка.

Еще в качестве мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности кредитных карт мы предлагаем следующие действия:

1. Расширить ассортимент кредитных карт в соответствии с выявленными категориями потенциальных потребителей, их потребностями, возможностями и ожиданиями. Ориентируясь на успешный опыт других банков в данном направлении (ВТБ, Россельхоз), «Сбербанк» вполне может эффективно обогатить свой ассортиментный портфель.

2. Новые технологии в коммуникациях с клиентами и обслуживании кредитных карт.

3. Создание нового продукта - корпоративные кредитные карты «Карта - корп». Положительным образом на поднятие конкурентоспособности повлияет внедрение нового продукта, удобного и отличающегося от предложений других банков. Это корпоративные кредитные карты. Банк заключает договор

не с клиентом, а с организацией, для предоставления кредитных карт их сотрудникам, кредитный лимит рассчитывается в зависимости от занимаемой должности и стажа работы.

Исходя из расчетов экономическая выгода от внедрения новой программы «Повышение кредитоспособности кредитных карт» составит 840000 руб., а ее экономическая эффективность составит 117%.

Учитывая прирост дохода от продажи новых продуктов «Карта-корп» экономическая выгода от его создания и реализации составит 10 891 180 000 рублей. Экономическая эффективность от предполагаемого мероприятия составит 115%.

Итоговая сумма экономической выгоды от разработанных и предложенных в ходе исследования мероприятий составляет  $10\,891\,180\,000 + 840\,000 = 10\,892\,020\,000$  рублей. Общая экономическая эффективность от предполагаемых мероприятий для совершенствования конкурентоспособности составляет 116%.

**Заключение.** Коммерческие банки представляют собой частные и государственные банки, осуществляющие универсальные операции по кредитованию промышленных, торговых и других предприятий, главным образом за счет тех денежных капиталов, которые они получают в виде вкладов.

По результатам исследования финансового состояния кредитной организации она находится в состоянии развития, наблюдается тенденция к росту ее эффективности, анализ конкурентоспособности кредитных карт исследуемого банка определил, что данный продукт пользуется большей популярностью среди других кредитных продуктов организации, однако немного уступает аналогичным продуктам банков-конкурентов.

Основными направлениями совершенствования конкурентоспособности банка «Сбербанк РФ» являются:

1. Внедрение программы «Повышение кредитоспособности кредитных карт»;

2. Создание и реализация нового продукта – корпоративных кредитных карт «Карта-корп»;

3. Использование современных информационных технологий в ходе операционной деятельности.

Итоговая сумма экономической выгоды от разработанных и предложенных в ходе исследования мероприятий составляет  $10\,891\,180\,000 + 840\,000 = 10\,892\,020\,000$  рублей. Общая экономическая эффективность от предполагаемых мероприятий для совершенствования конкурентоспособности составляет 116%.

Рассчитанная экономическая выгода — это дополнительная возможность приращения имущества ПАО «Сбербанк РФ (Саратовский филиал) в результате финансово-хозяйственной деятельности.