

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация) на тему:
Конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации (на
материалах Банка ВТБ (ПАО))

Выполнил студент
3 курса, группы № 202МВ
Грознов Алексей Сергеевич

(подпись)

Научный руководитель
Канд. экон. наук, профессор
Соколова Ольга Николаевна

(подпись)

Допустить к защите:

Зав.кафедрой,

Канд. экон. наук, доцент

О.Ю. Рудакова

« ____ » _____ 20 ____ г.

Выпускная квалификационная

работа защищена

« ____ » _____ 20 ____ г.

Оценка _____

Председатель ГЭК:

Д-р экон. наук, профессор

Кундиус Валентина Александровна

(подпись)

РЕФЕРАТ

Объектом исследования является Банк «ВТБ» (ПАО).

Предмет исследования – конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии организации через развитие проведения конкурентного анализа Банка ВТБ (ПАО).

В рамках проводимого исследования решаются следующие задачи:

- 1 Рассмотрение теоретических аспектов конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии организации;
- 2 Изучение проведения конкурентного анализа в Банке «ВТБ» (ПАО);
- 3 Разработка рекомендаций по развитию проведения конкурентного анализа совершенствования стратегии «ВТБ» (ПАО).

Были использованы следующие методы: изучение первичных документов, моделирование, синтез информации и сравнительный анализ.

Новизна данной работы заключается в уточнении понятия конкурентного анализа для банковской сферы, влияния конкурентного анализа на успешность реализации стратегии организации.

ВКР изложена на 64 страницах и состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных литературных источников из 52 наименований. Работа включает 5 таблиц и 7 рисунков.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии организации.

Во второй главе изучены аналитические аспекты конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии банка ВТБ (ПАО).

Опираясь на выявленные проблемы, в третьей главе проводится разработка рекомендаций по развитию проведения конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии банка ВТБ (ПАО).

В заключении подведены основные итоги исследования и сформулированы выводы.

Министерство науки и высшего образования РФ федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Алтайский
государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций направление Менеджмент
группа 202МВ

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ Грозов Алексей Сергеевич

1. Тема работы

Конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации (на материалах Банка ВТБ (ПАО))

2. Срок сдачи студентом законченной работы

30 января 2023 года

3. Исходные данные по работе

Научная литература, нормативные и законодательные акты по исследуемой проблеме, отчетная и техническая документация Банка ВТБ (ПАО)

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

Теоретические аспекты конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии организации

Аналитические аспекты конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии банка ВТБ (ПАО)

Разработка рекомендаций по развитию проведения конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии банка ВТБ (ПАО)

5. Перечень графического материала

В работе представлены 7 рисунков и 5 таблиц.

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
1-3	Соколова Ольга Николаевна	03.10.2022	03.10.2022

7. Дата выдачи задания 03.10.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации),
Соколова А.Н.: _____

(подпись)

Студент Грозов А.С. _____

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА КАК ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Понятие стратегии организации и ее основные виды, предназначение и этапы стратегического управления.....	8
1.2. Характеристика конкурентного анализа	17
1.3. Особенности конкурентного анализа в банковской сфере.....	23
2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА КАК ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА ВТБ (ПАО).....	26
2.1. Характеристика и организационная структура банка.....	26
2.2. Стратегия Банка ВТБ (ПАО)	35
2.3. Конкурентный анализ Банка ВТБ (ПАО).....	37
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА КАК ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА ВТБ (ПАО).....	44
3.1. Рекомендации по развитию проведения конкурентного анализа.....	44
3.2. Оценка эффективности разработанных рекомендаций	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	55

ВВЕДЕНИЕ

Любая предпринимательская деятельность, включая банковскую, в первую очередь связана с конкуренцией. Поэтому исключительную роль в банковской системе играет возможность привлечения и удержания клиентов. Для реализации этой возможности требуется грамотно сформировать стратегию организации, а также реализовать ее на практике. Это невозможно без понимания конкурентов и их предложений, положения на рынке и собственного потенциала.

Именно получением и систематизацией, указанной выше информации, а также позиционированием компании на рынке и занимается конкурентный анализ.

Существуют различные подходы к понятиям «конкурентоспособность», «конкурентная позиция» и «конкурентная среда».

Но во всех подходах можно выделить как элемент разработки стратегии организации. Необходимость ясной стратегии организации обуславливается возможностью более быстрого изменения деятельности как в рамках запланированных сценариев, так и в случае неопределенности.

Деятельность же любой организации является комплексным и значимым вопросом. Для крупной финансовой организации это верно в полной мере. Только регулярный мониторинг процессов, происходящих в банке, может позволить в достаточной степени оптимизировать структуру управления и выполнения текущих задач, что особенно важно при предоставлении услуг финансового характера.

Для повышения степени аналитической обработки и защищенности используемой информации, упрощения работы всех отделений банка существует тенденция на развитие области применения информационных систем во всех сферах его работы. В том числе и при формировании стратегии организации, в частности при проведении конкурентного анализа.

Осуществление конкурентного анализа позволяет усовершенствовать текущую стратегию организации, во многом снижая риски компании.

Банки имеют успех тогда, когда принимаемые ими риски разумны, контролируемы и находятся в пределах их финансовых возможностей и компетенции.

Полностью ликвидировать риски невозможно, но вот свести к минимуму - реально. Именно это является основной целью для эффективного управления банком.

Поэтому можно отметить актуальность работы «Конкурентный анализ как основы совершенствования стратегии организации (на материалах Банка ВТБ (ПАО))».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии организации через развитие проведения конкурентного анализа Банка ВТБ (ПАО).

В рамках проводимого исследования решаются следующие задачи:

- 1 Рассмотрение теоретических аспектов конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии организации;
- 2 Изучение проведения конкурентного анализа в Банке «ВТБ» (ПАО);
- 3 Разработать рекомендации по развитию проведения конкурентного анализа совершенствования стратегии «ВТБ» (ПАО).

Объектом исследования является Банк «ВТБ» (ПАО).

Предмет исследования – конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации.

В качестве информационной базы выпускной квалификационной работы были использованы законодательные акты РФ, учебная литература, данные средств массовой информации, а также официальный сайт и деловая документация «ВТБ» (ПАО).

Были использованы следующие методы: изучение первичных документов, моделирование, синтез информации и сравнительный анализ.

Новизна данной работы заключается в уточнении понятия конкурентного анализа для банковской сферы, влияния конкурентного анализа на успешность реализации стратегии организации.

Практическая значимость заключается в использовании в практике деятельности Банка ВТБ (ПАО) рекомендаций по совершенствованию стратегии организации с использованием в качестве основы конкурентного анализа.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА КАК ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие стратегии организации и ее основные виды, предназначение и этапы стратегического управления

В связи с неопределенностью в рыночных отношениях для устойчивости организации необходимо иметь конкретную достижимую цель, а также план действий по её достижению. Такой подход позволяет снизить время реакции компании при изменении каких-либо условий, тем самым уменьшив риски непредвиденных потерь. Такая цель (цели) является ключевым элементом стратегии организации.

Стратегия и стратегическое управление позволяют преодолеть возникающие кризисы в организации, оптимизировать процессы управления, повысить эффективность деятельности компании. Во многих компаниях, особенно крупных, принятие управленческих решений и доведение результатов до исполнителей может занимать длительное время, возможно месяцы. В таких условиях эффективность бизнеса, в первую очередь, зависит от эффективности выбранной стратегии и стратегических решений.

Существуют разные подходы к определению стратегии организации.

Одним из первых дал определение стратегии организации экономист, Альфред Чандлер. Он определяет ее как долгосрочные цели предприятия, а также действия и необходимые для решения поставленных задач ресурсы.

Его коллега, Игорь Ансофф, давал более краткое определение стратегии организации. Для него стратегия- это правила для управленческих решений, которыми необходимо руководствуется в сфере деятельности организации.

Согласно Роберту Моклеру, стратегия предприятия - это долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного воздействия предприятия со своим конкурентным окружением.

В настоящее время существует десять школ с различными подходами к определению стратегии организации. Но во всех определениях, за исключением отдельных особенностей, можно выделить главное: стратегия организации – это

цели и план действий для их достижения, которые позволяют быстрее корректировать действия организации под конкретную ситуацию.

В работах современных исследователей представлены разные методики анализа конкурентных стратегий корпораций. Среди них можно выделить количественные методы (факторный анализ, модели структурных уравнений, регрессионные модели, конкурентный анализ по количественным показателям), качественные методы (анализ по шкале конкурентоспособности, социологические методы – метод фокус-групп, опросы и др.), интегрированные методы (многомерный индексный анализ, сравнительный конкурентный анализ на основе качественных и количественных методов) [14].

Существуют различные классификации стратегий [22]:

1) По типу экономического роста – эталонные стратегии

а) Стратегии концентрированного роста:

– стратегия усиления позиции на рынке: завоевание рынка путем вывода из него конкурентов. Эта стратегия реализуется с помощью маркетинга. При аналогичном предложении вложение больших сверстав в продвижение продукта позволит нарастить клиентскую базу и занять лучшую позицию на рынке.

– стратегия развития рынка: переход на новые территории реализации товара;

– стратегия развития продукта: расширение линейки предоставляемых продуктов и их технологическое совершенствование на том же рынке.

б) Стратегии интегрированного роста:

– стратегия обратной вертикальной интеграции: формирование последовательной сети по удовлетворению потребности клиента. То есть под контроль одного собственника переходит вся цепочка по созданию продукта или формирования услуги. Создаются дочерние организации по снабжению.

– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции: усиление контроля со стороны предприятия над розничной реализацией его товара. Например, формирование долгосрочных подробных контрактов с продавцами или создание собственной сети реализации.

с) Стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации: изыскание инновационного потенциала в существующих бизнес-процессах или в предлагаемых продуктах.

- стратегия горизонтальной диверсификации: изыскание возможности применения имеющихся производственных и трудовых мощностей для создания нового продукта, который реализует ранее не удовлетворенную потребность потребителей. Происходит ориентация на уже существующие сравнительные преимущества, например, налаженная система поставок или подготовленные специалисты.

- стратегия конгломеративной диверсификации: создание абсолютного нового продукта, реализуемого на новом рынке за счет инвестиционных возможностей организации.

д) Стратегии сокращения

Стратегии сокращения реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады либо кардинальные изменения в экономике.

Существуют стратегии, направленные на реализацию целенаправленного уменьшения деятельности:

- стратегия ликвидации: крайний вариант целенаправленного уменьшения деятельности позволяющий полностью закрыть бизнес из-за невозможности или нерентабельности его продолжения.

- стратегия «сбора урожая»: ориентация на краткосрочную перспективу, предусматривает максимальное получение прибыли перед невозможностью продолжения дальнейшей деятельности. При этом сокращаются производственные затраты, затраты на трудовые ресурсы, происходит постепенное выбытие основных средств.

- стратегия сокращения: отказ от направления деятельности или части филиальной сети с целью изменения формата ведения бизнеса, перераспределения расходов, избавления от недостаточно рентабельных

второстепенных направлений. Полученные или сэкономленные средства направляются на развитие новых более перспективных направлений деятельности. Зачастую реализация данной стратегии происходит из-за ухудшения внешних условий, например, при экономическом кризисе, когда происходит переоценка потенциальной прибыльности реализуемых инвестиций.

- стратегия сокращения расходов: данный подход направлен на поиск потенциала по уменьшению текущих издержек без структурного изменения процесса ведения бизнеса. Особенностью этой стратегии является постоянное проведение в большинстве компаний. Процесс оптимизации небольших затрат позволяет получить преимущество за счет наработки подходящего опыта. Это могут быть даже временные меры при условии их реализации в критические моменты деятельности компании, например, сокращение мотивационной части.

2) По направлению развития экономического потенциала

- Стратегия ограниченного роста - инвестиции направляются в существующий бизнес;
- Стратегия интеграции – расширение организации путем создания новых структур и направлений деятельности.

3) По уровню управленческих решений

- Корпоративная стратегия – целевой ориентир для организации в целом;
- Функциональная стратегия - формируется по отдельному направлению бизнеса (Маркетинг, финансы, производство и т.д.).

Роберт Грант говорит о том, что, основной акцент при формировании стратегии надо делать на наши ключевые сильные стороны, то есть с одной стороны то, что мы делаем лучше, чем конкуренты, а с другой стороны то, что является важным для рынка [44]. К примеру, мы лучше всего реализуем связи с потребителями, и мы их очень хорошо знаем – эта наша способность важна для рынка. Соответственно, при формировании стратегии мы должны опираться прежде всего именно на эту способность. Но при этом есть некие ключевые слабые стороны, о которых не стоит забывать, потому что, если они останутся в компании, в перспективе она не сможет повышать свою конкурентоспособность.

Стратегия организации во многом определяет эффективность компании на протяжении длительного времени. На основе стратегии формируются оперативные решения, позволяющие обеспечить реакцию на текущие внутренние и внешние условия. Это возможно благодаря стратегическому управлению.

Стратегия организации реализуется через стратегическое управление.

Стратегическое управление - управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу предприятия, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения на предприятии, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет предприятию выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [27].

На Рисунке 1 представлены компоненты назначения стратегического управления.

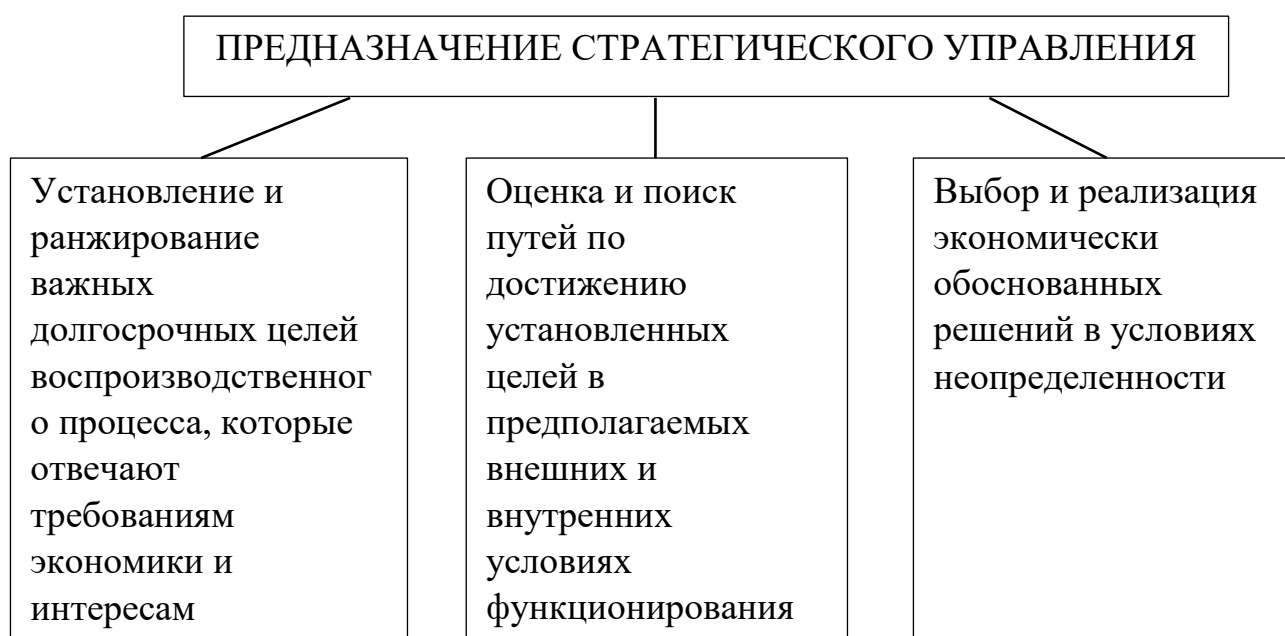


Рисунок 1 – Компоненты назначения стратегического управления [27]

К обязательным компонентам процесса стратегического управления относятся:

- планирование стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка работы стратегии по результатам оценки деятельности организации;
- анализ изменений деятельности организации;
- корректировка стратегии.

Необходимость разработки стратегии заключается в следующих факторах:

- необходимость формирования долгосрочного планирования для поддержания процесса развития компании.
- необходимость определения достижимой цели, которая будет служить эталоном оценки проводимых мероприятий, а также сформирует понятное и доступное всем сотрудникам направления для развития.
- Руководители разных уровней должны прийти к соглашению о дальнейших планах предприятия.

Для увеличения и поддержания эффективности деятельности организациям необходимо учитывать различные риски. Это связано с необходимостью максимизации прибыли не в конкретный момент, а в течение периода работы организации.

При этом невозможно исключить влияние неопределенности рисков на деятельность компании. Поскольку существуют факторы, регулирование которых в полной мере невозможно (например, политический, валютный и финансовый риски, а также ошибки сотрудников) или потери от которых меньше планируемых затрат.

При реализации стратегии организации могут возникнуть следующие риски:

- Безграничное развитие.

При стратегии, не учитывающей необходимость корректировки со временем, организация не сможет подстроиться под изменившиеся условия

рынка. Что может привести к перепроизводству товара при снижении покупательского спроса. Процесс снижения потребительского спроса является циклическим, а также может произойти из-за экономического кризиса.

- Риск сокращения деятельности.

Может быть реализован при недостаточном контроле рабочих процессов или некорректном планировании деятельности. Формируется недостаточность ресурсов в определенный момент времени. Это особенно важно на развитых предприятиях, которые стремятся сокращать издержки производственного процесса.

- Риск ликвидации.

При ликвидации происходит значительная потеря доступных финансовых и капитальных ресурсов.

На подготовительной стадии разработки стратегии проводится сбор информации о ситуации внутри и вне компании.

На внешнем уровне исследуются глобальные факторы, влияющие на организации, а также проводится сравнение с успехами конкурентов.

Выделим следующие:

- положение на рынке выпускаемой продукции;
- положение на рынке товаров-заменителей;
- покупательская способность населения, особенно у целевой сегмента потребителей;
- политическая ситуация;
- стратегия, проводимая государством;
- география поставок и сбыта;
- наличие свободных специалистов.

Информация о внутренней ситуации в компании собирается всегда. Однако это только текущая оценка деятельности. Масштабные изменения требуют комплексного подхода к решению проблем.

Для формирования полноценной стратегии организации требуется соблюдать поэтапный подход к ее разработке.

В первую очередь определяется миссия организации. То есть дать объяснение, какова решаемая потребность от действий организации. Это позволяет формировать направление для дальнейшего определения целей и задач, проводимой деятельности.

Создание стратегии организации позволяет повысить управляемость компании за счет четкого знания о ее положении и направлении деятельности на всех уровнях: от высшего менеджмента до рабочего.

Для реализации стратегии формируются мероприятия по ее разработке, то есть те действия, которые должны совершить сотрудники данной организации для создания стратегии организации.

Приведем несколько из возможных:

- формирование устойчивого бренда организации;
- формирование модели целей;
- определение долгосрочного плана компании;
- формирование плана по выполнению стратегии организации;
- разработка структуры стратегии;
- сбор информации о сравнительном положении компании на рынке;
- анализ преимуществ, недостатков, перспектив и рисков;
- обнаружение связей между ними;
- разработка альтернативных решений;
- определение данных, позволяющих произвести оценку выполнения целей стратегии на всех стадиях;
- формирование очередности выполнения конкретных мероприятий;
- назначение исполнителей стратегии;
- определение группы экспертов по корректировке стратегии организации.

Алгоритм разработки стратегии организации [22]:

- 1 Определение исполнителей, распределение полномочий, создание регламента.

2 Определение методики проведения конкурентного анализа предприятия.

3 Проведение конкурентного анализа.

4 Формирование экспертных предложений на основе проведенного конкурентного анализа. Создание общей экспертной оценки о положении организации. Создание единого проекта по структуре рисков, угроз, возможностей и перспектив.

5 Создание матрицы для формирования сценариев решений по действиям компании.

6 Выбор из сформированных решений с использованием методов по групповой работе с информацией.

7 Определение времени реализации стратегии.

8 Создание карты стратегии.

Процесс стратегического управления схематически представлен на Рисунке 2.

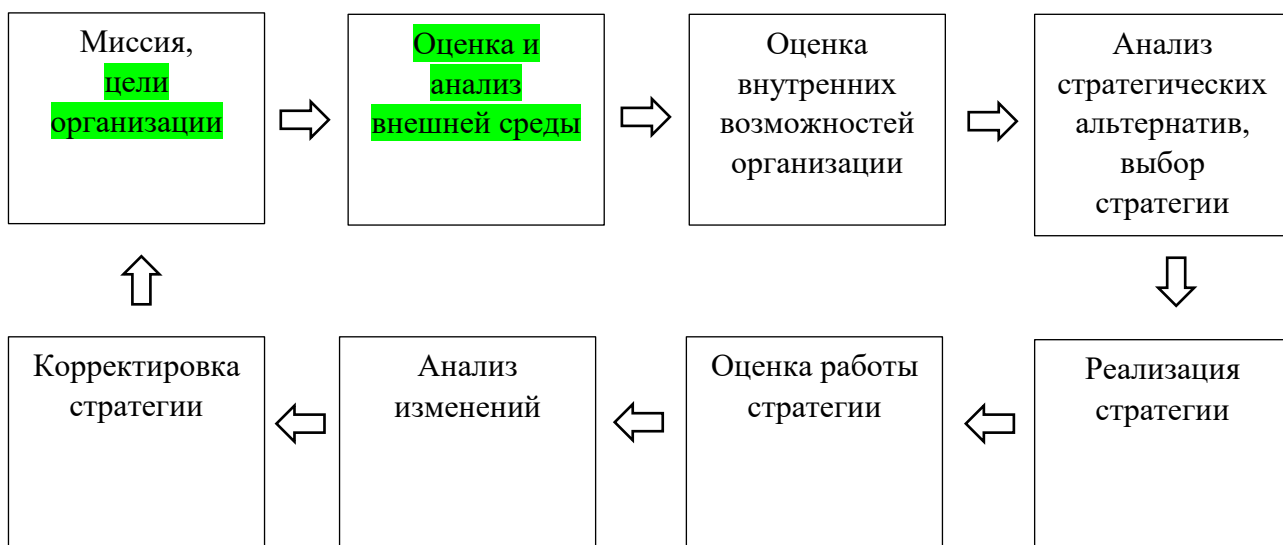


Рисунок 2 – Процесс стратегического управления [27]

Таким образом, процесс стратегического управления является непрерывным и цикличным. Разработка стратегии организации и ее корректировка невозможны без определения анализа положения как самой

компании на рынке, так ее конкурентов. И основным элементом проводимого анализа является конкурентный анализ.

1.2. Характеристика конкурентного анализа

Основная цель управления – развитие и улучшение положения компании на рынке. На процветание компании имеют влияние многие факторы. В особенности, такой фактор как конкуренты. Именно от них возможно определять свое положение на рынке.

Соответственно, большую актуальность имеет и конкурентный анализ, как совокупность инструментов, помогающих изучить и понять цели конкурирующих фирм, а также выявить свои слабые и сильные места.

Конкурентный анализ проводится в организации с целью определения своих сравнительных преимуществ. Его результаты позволяют использовать найденные преимущества в борьбе с конкурентами и влияют на стратегию организации.

Основой для оценки конкурентных преимуществ является анализ цели развития и связанные с ней задачи, которые способен выполнить субъект конкурентного анализа с учетом реальных условий воздействия внешней среды и при заданном качестве их выполнения [20].

Стратегию организации можно рассматривать как план действий, направленный на долгосрочную перспективу. Стратегия позволяет сформировать компании цели развития и разработать требуемые для их достижения управленческие решения. А также произвести оценку ресурсов, необходимых для достижения целей.

Конкурентный анализ – это процесс сбора информации о компаниях, осуществляющих деятельность по удовлетворению потребностей клиентов, на удовлетворение которых направлено или может быть направлено предложение от нашей организации, обработки данной информации, а также формирование, обработки указанной информации и её последующий анализ с целью формирования мотивированного суждения о положении нашей компании на

рынке и о сравнительных преимуществах и недостатках предлагаемых товаров или услугах.

Восприятие компании на рынке во многом формируется на основании конкурентного анализа. Конкурентный анализ позволяет определить место организации среди компаний-конкурентов. А также ценовую политику и политику по привлечению и удержанию клиентов.

Выделяют три уровня среды:

1. Внешняя среда – это окружение, от которого зависит предприятие, но воздействовать на него не может (уровень развития экономики в стране, географическое положение, политическая составляющая) [5].
2. Мезосреда компании – объединяет всех субъектов, с которыми у предприятия складываются отношения в процессе хозяйственной деятельности (поставщики, конкуренты, потребитель, посредники, партнеры) [5].
3. Внутренняя среда (микросреда) – материальные, финансовые, интеллектуальные ресурсы предприятия [5].

На рисунке 3 представлена схема исследования конкурентов.

Конкурентный анализ представляет собой один из элементов стратегического анализа, и часто, особенно для небольших компаний, используется как дополнительный. Такая ситуация обусловлена ограниченностью ресурсов в небольших организациях и отсутствием необходимости постановки глобальных целей для развития.

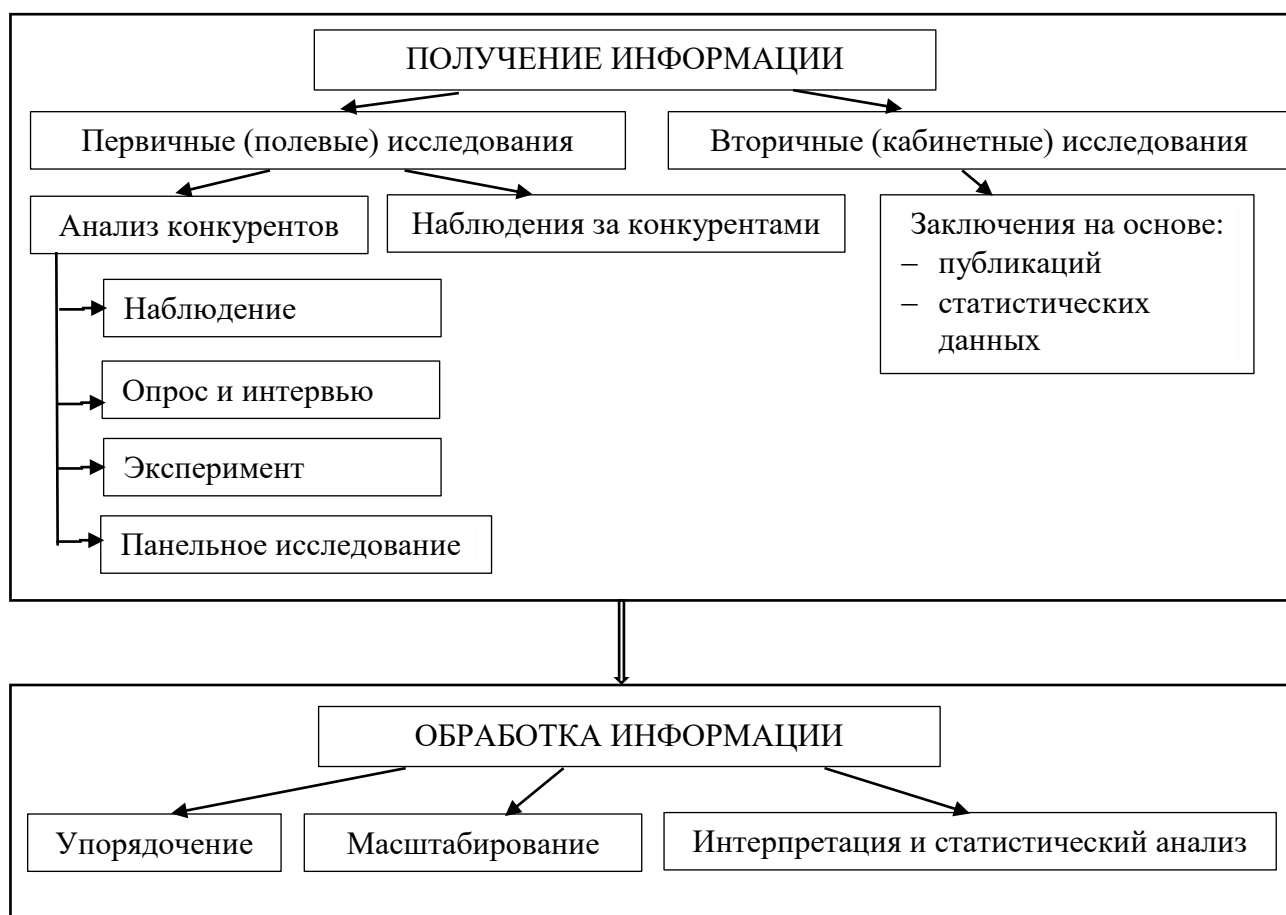


Рисунок 3 – Схема исследования конкурентов [51]

На рисунке 3 проиллюстрированы основные методы по сбору информации путем проведения первичных или вторичных исследований. А также отображены методы обработки полученных данных.

Именно на указанных методах базируется целостность предоставляемого результата конкурентного анализа. Требуется проведение работы для в масштабах, позволяющих применение статистических методов.

В основе любого анализа лежит информация. Она может быть первичной или вторичной.

Первичная информация – это данные, специально полученные для проведения анализа и не подвергшиеся предварительной обработке [51].

Могут быть достаточны для создания полной картины и принятия решения только в ряде случаев.

Чаще всего используется для формирования качественной оценки и для дальнейшей работы с ней в качестве одного из элементов.

Преимущества первичной информации:

- простота и объем получения;
- легкость работы с преобразованием;
- формирование субъективной оценки общности людей.

Недостатки первичной информации:

- не полная достоверность;
- промежуточность данных;
- стоимость сбора.

Вторичная информация – это данные, которые подверглись предварительной обработке (например, аналитическими методами).

Такая информация составляет собой большинство сведений, которые получают менеджеры даже для проведения текущей детальной фирмы. Поскольку в результате обработки формируется читаемость для лиц, не занимающихся непосредственно сбором информации.

Работа со вторичной информацией осуществляется огромным количеством инструментов, поскольку именно на результаты ее обработки возложена задача формирования картины о деятельности компании.

Разделим вторичную информацию по степени доступности [51]:

- открытая;
- частично открытая – бухгалтерская отчетность;
- закрытая – технологическая карта.

На рисунке 4 представлены источники и методы сбора информации о конкурентах.

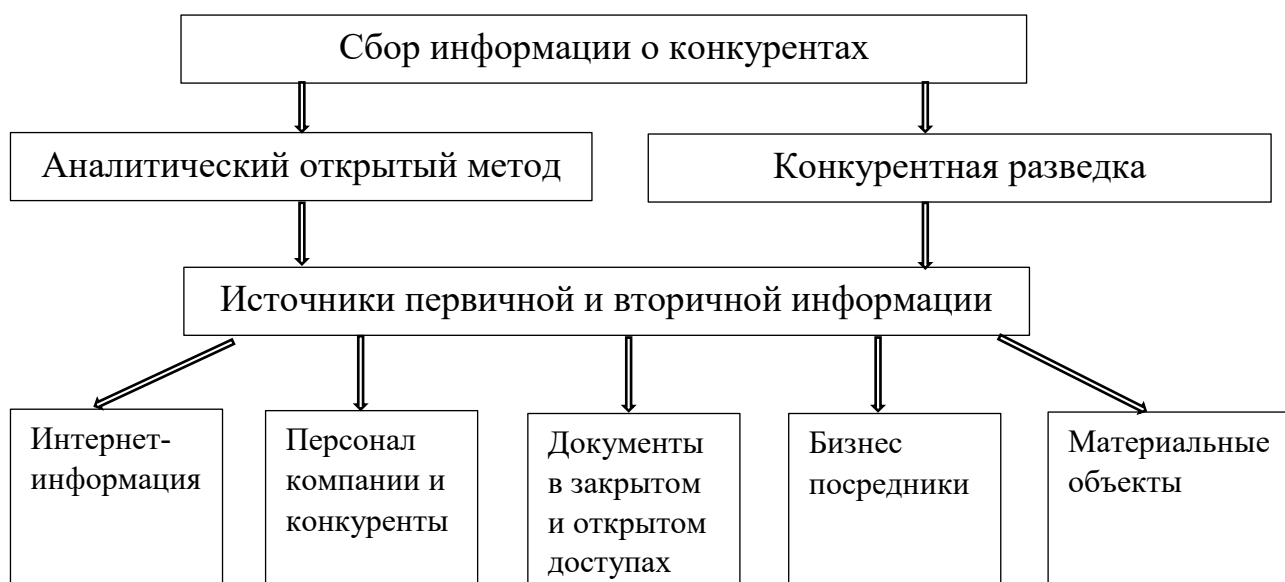


Рисунок 4 - Источники и методы сбора информации о конкурентах [51]

Выделим интернет-информацию как одну из наиболее развивающийся в настоящее время. Ее формирование доступнее и дешевле, однако не может сформировать на постоянной основе необходимой глубины проработки вопроса.

Существует 5 этапов конкурентного анализа:

- 1 Определение факторов деятельности организации, формирование системы оценки
- 2 Сбор предварительной информации о конкурентах как совокупности
- 3 Классификация и выявление основных конкурентов
- 4 Проработка особенностей организаций-конкурентов, проведение сбора информации в необходимом объеме
- 5 Формирование сравнительных результатов по конкурентам и организации

Место конкурентного анализа в процессе стратегического управления организацией представлено на Рисунке 5.



Рисунок 5 – Место конкурентного анализа в процессе стратегического управления

Результат конкурентной борьбы будет успешным только при опоре на конкурентные преимущества организации. Для этого требуется их знание.

Конкурентный анализ позволяет определить преимущества своевременно.

Также существует необходимость и текущего, и стратегического конкурентного анализа. Результаты текущего анализа позволят до минимума уменьшить потерю времени на реагирование при изменениях внешних условий.

А результаты стратегического конкурентного анализа позволят достоверно оценить результаты деятельности организации и сформировать план по улучшению положения, а также обнаружить результативные решения конкурентов.

Таким образом, конкурентный анализ представляет основу совершенствования стратегии организации.

1.3. Особенности конкурентного анализа в банковской сфере

Банки имеют некоторые особенности уникальные для организаций, осуществляющих деятельность в финансовой сфере. В результате и отношения между банками-конкурентами тоже имеют особенности. Их конкурентная позиция определяется результативностью предлагаемых финансовых услуг или продуктов.

Также нельзя не рассматривать коммерческие банки при взаимодействиях с другими участниками рынка, поскольку они ведут борьбу за те же сферы удовлетворения потребностей ради достижения относительных преимуществ.

Уточним ранее сформулированное определение конкурентного анализа для банковской сферы. Конкурентный анализ в банковской сфере – это процесс сбора информации о компаниях, осуществляющих деятельность по удовлетворению потребностей клиентов в банковских продуктах, а также формирование, обработки указанной информации и её последующий анализ с целью формирования мотивированного суждения о положении нашей компании на рынке и о сравнительных преимуществах и недостатках предлагаемых услуг.

Используемые методы конкурентного анализа в банковской сфере имеют общий базис с любыми другими компаниями.

Например, пятифакторная модель анализа конкурентных условий сложившихся на рынке, разработанная Майклом Поттером.

Она предназначена для определения характеристик рынка, на котором происходит конкурентная борьба.

Основные составляющие модели М. Портера (пять движущих сил рынка):

- Выход на рынок новых конкурентов;
- Конкуренция среди отрасли;
- Изменение предпочтений клиентов;
- Изменение условий работы с поставщиками;
- Появление товаров-заменителей.

Влияние указанных выше факторов зависит от особенностей сферы деятельности и специфики отрасли.

Основным отличием использования конкурентного анализа в различных сферах рынка является выбор факторов конкурентоспособности для его проведения.

На рисунке 6 показаны факторы конкурентоспособности банковского сектора.

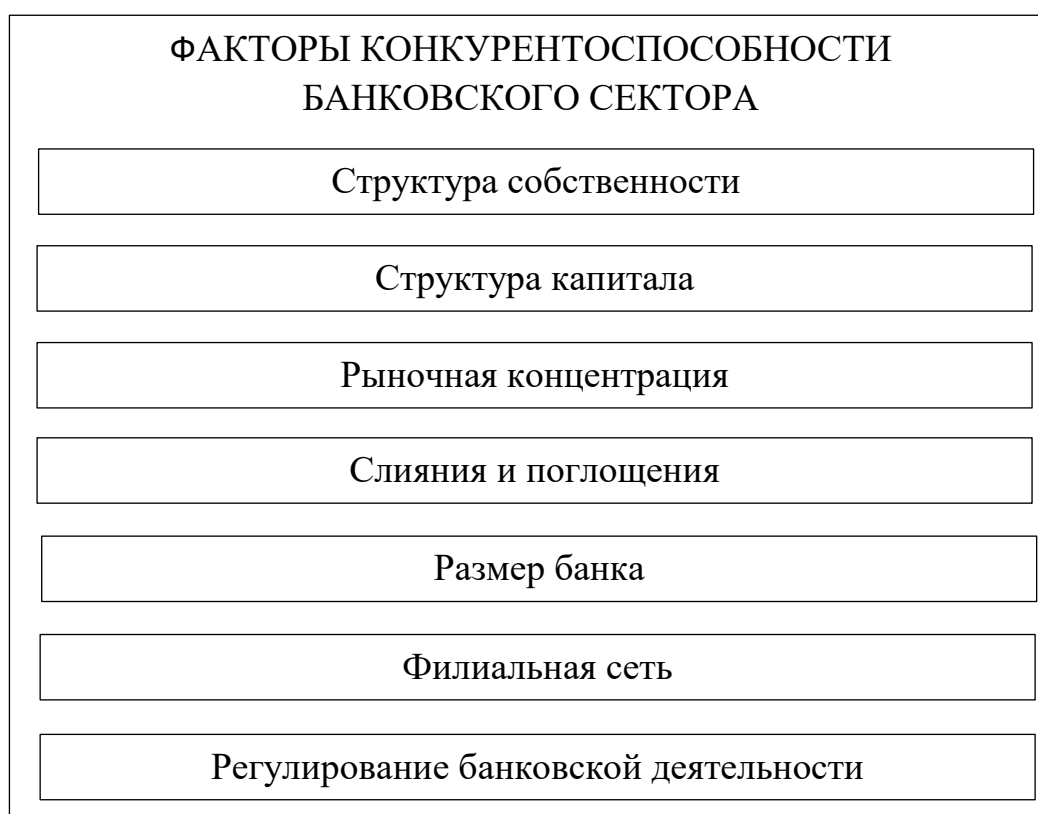


Рисунок 6 - Факторы конкурентоспособности банковского сектора [37]

В результате конкурентного анализа прогнозируется потенциал основных конкурентов. И на основе выполненного анализа разрабатывается или

корректируется собственная стратегия банка. В настоящее время в России чаще всего стратегии разрабатываются на период до 2х лет.

2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА КАК ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА ВТБ (ПАО)

2.1. Характеристика и организационная структура банка

Банк ВТБ – один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. ВТБ входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Осенью 1990 года при государственной поддержке был создан Внешторгбанк, то есть банк внешней торговли. Цель его создания - формирование условий развития внешней торговли российских предприятий. Дальнейшее развитие было специализированно по заданному направлению и направлено на работу компаниями-экспортерами.

Финансовый кризис 1998 года серьезно повлиял на конкурентную среду. Многие крупные банки не смогли продолжить деятельность. ВТБ сохранил финансовую устойчивость и смог активней развиваться в других направлениях банковской сферы за счет привлечения освободившейся части рынка.

Уже через несколько лет ВТБ, ранее специализированный на внешнеторговых операциях, стал одним из системообразующих крупных кредитных институтов России, сформировал одну из крупнейших филиальных сетей. В настоящее время Банк находится на втором месте по капиталу, финансовым активам, кредитному портфелю компаний и физических лиц.

Кроме того, Банк ВТБ развивался не только на территории Российской Федерации. Было создано направление развитие на формирование международной банковской группы. При этом ключевая роль отводилась на развитие внутренних процессов для создания конкурентоспособного предложения на любом рынке.

В 2007 году Банк ВТБ впервые разместил свои акции для проведения торгов. Целью данного процесса являлось привлечение больших инвестиционных сумм для формирования банковской системы мирового уровня.

В результате Банк ВТБ смог привлечь почти восемь миллиардов долларов, тем самым получив достаточно средств и инструментов на финансовом рынке для реализации поставленной цели.

Миссия банка ПАО «ВТБ»: «Мы помогаем людям воплощать их планы, создавая лучшие финансовые решения. Мы – команда профессионалов, работающих для наших клиентов и всей страны» [34].

Цель любого банка, как финансовой организации, это получение прибыли. Банк ВТБ не является исключением.

Задачи банка ПАО «ВТБ» сохранить тенденции роста кредитного и депозитного портфеля оптимизировать существующую сеть продаж развить региональную сеть обеспечить качество кредитного портфеля как в части управления просроченной задолженностью и ее сбором модернизировать ключевые банковские системы повысить эффективность управления затратами совершенствовать клиентское обслуживание.

Основные направления деятельности ПАО (ВТБ):

- предложение большого выбора различных банковских продуктов и услуг (в частности в рамках розничных предложений населению и корпоративному сектору);
- формирование и поддержание высокого конкурентного уровня сервиса обслуживания клиентов.

Организационная структура банка ВТБ построена по функциональному принципу. Ключевыми структурными единицами являются три корпоративных блока. Первый и второй блоки отвечают за работу с крупными предприятиями, ответственность третьего корпоративного блока лежит в сфере обслуживания компаний среднего бизнеса, а также развития и координации деятельности филиальной сети на территории РФ.

Сейчас у Банка ВТБ (ПАО) существует предложение для любого клиента, как для физического лица, так и представителям малого и крупного бизнеса.

Это такие основные банковские предложения как:

- кредитные продукты;

- депозитные продукты;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- документарные операции;
- работа с валютой;
- дистанционное обслуживание.

И дополнительные услуги:

- аренда ячеек сейфов;
- кредитование (потребительские кредиты, ипотека, автокредитование и т.д.);
- перевод денежных средств;
- выпуск, перевыпуск, обслуживание банковских карт;
- депозиты;
- информационные сервисы по дистанционному обслуживанию.

Для малого и среднего бизнеса существуют особые виды услуг:

- внешнеторговые операции;
- операции с фиксированной доходностью;
- постоянное комплексное обслуживание 24 часа в сутки и семь дней в неделю;
- работа с залоговым имуществом;
- управление активами;
- предоставление банковских гарантий;
- дистанционное открытие счетов и их обслуживание.

Когда речь идет о качестве услуг, предоставляемых банками, в первую очередь, это скорость и трудоемкость технического процесса, стоимость, стоимость исправления ошибок, эффективность и производительность банкиров, наличие или отсутствие кредита и другие уровни риска и затрат. Определяется путем сравнения. Производство определенных банковских продуктов. Качество современных банковских продуктов подтверждается дифференциацией

клиентской базы. Он не только привлекает и удерживает клиентов, но и обучает самих клиентов банка [24].

Можно сказать, что важнейшим направлением деятельности ПАО «ВТБ» в сфере предоставления розничных услуг оставались, прежде всего, рост кредитного портфеля и увеличение эффективности реализации действующих кредитных продуктов. Поэтому большое внимание уделяется внедрению мероприятий, которые смогут сократить сложившуюся просроченную задолженность, по текущему портфелю, так и мер, направленных на снижение уровня риска при выдаче новых кредитов.

Банк ВТБ (ПАО) является основой стратегического холдинга Группы ВТБ. Наличие единого бренда и централизованного менеджмента позволяет формировать единую стратегию развития организаций, входящих в Группу ВТБ.

Менеджмент в Группе реализован на руководстве по следующим направлениям:

- административное управление – управление Банком ВТБ участниками Группы через представителей банка в органах управления дочерних юридических лиц;
- функциональное управление – координация работы компаний Группы по отдельным направлениям бизнеса, организация внешней поддержки и контроля.

Существование функциональной координации в управлении дополнительно обеспечивает большие возможности при принятии управленческих решений.

Банк ВТБ (ПАО) во главе Группы ВТБ сформировал международную сеть. Через которую реализует международное сотрудничество и способствует удобству выхода российских компаний на зарубежные рынки.

Банк ВТБ представлен в таких странах СНГ как Азербайджан, Армения, Белоруссия, Казахстан. А также сформировал свои представительства и ассоциированные банки в Анголе, Великобритании, Грузии, Китае, Сингапуре.

К сожалению, в 2022 году была сильно ограничена деятельность Банка вне территорий Российской Федерации. Присутствие повсеместно снизилось до незначительного уровня. Ограничения также значительно ограничили внешнеэкономическую деятельность, что привело к оттоку клиентов и их финансовых оборотов из банка ВТБ (основные потери связаны с переводом оборотов из корпоративного сектора из-за невозможности расчета с заграничными контрагентами в основной международной валюте - долларах).

Это произошло в связи с обострением политической ситуации. Банк ВТБ является социально значимым и имеет большую долю участия государства из-за чего санкционный пакет к российской финансовой сфере был применен в полной мере.

Сеть Банка ВТБ включает 65 региональных операционных офисов (РОО), 18 бизнес-группы в Москве и Московской области, 6 бизнес-групп в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. На уровне каждого региона работа со всеми клиентами — как с юридическими, так и с физическими лицами — ведется на единых площадках. В составе сети работает около 1,4 тысяч точек продаж.

Функции управления тремя блоками в сети – розничного бизнеса, среднего и малого бизнеса, корпоративно-инвестиционного бизнеса (на тех площадках, где он представлен) – централизованы. В каждом регионе управляющий РОО/бизнес-группой является единым бизнес-лидером, который отвечает за развитие корпоративного и розничного бизнеса.

В региональных центрах операционной поддержки (РЦОП), которые расположены во всех федеральных округах, организовано сопровождение операций, не требующих общения с клиентом. В Оренбурге, Барнауле, Чебоксарах работают сервисные центры, осуществляющие дистанционное обслуживание клиентов. В Самаре действует сервисный центр ИТ и бухгалтерского сопровождения.

Банк ВТБ представлен подразделениями Головной организации в Москве и Санкт-Петербурге и разветвленной сетью по всей территории России. В банке

функционируют три бизнес-блока и подразделения поддержки и контроля (ПиК), в состав которых входит Технологический блок.

Блок – это внутрибанковская управленческая категория, означающая сферу ответственности членов правления Банка ВТБ, курирующих клиентские, продуктовые самостоятельные структурные подразделения (ССП), а также ССП, отвечающие за операционное и технологическое развитие банка.

В организационной структуре Банка ВТБ как юридического лица выделяются четыре блока:

- Блок корпоративно-инвестиционного бизнеса (Блок КИБ) работает с крупными корпоративными клиентами с годовым оборотом свыше 25 млрд рублей в год.
- Блок среднего и малого бизнеса (Блок СМБ) работает с предприятиями в сегменте малого и среднего бизнеса с годовым оборотом не более 25 млрд рублей в год.
- Блок розничного бизнеса (Блок РБ) работает с физическими лицами.
- Технологический Блок (Блок Т), включающий в себя департаменты ИТ, Департамент анализа данных и моделирования, Департамент операционной поддержки бизнеса и совокупность департаментов, входящих в функциональную линию рисков.
- Прочие департаменты поддержки (финансовый департамент, юридический департамент, Департамент маркетинга и рекламы и т.д.)

Функции ПиК, помимо подразделений Технологического блока, включают в себя финансы, юридическую поддержку, внутренний аудит и комплаенс, безопасность, маркетинг, стратегию и корпоративное развитие, управление персоналом, связи с общественностью, административную поддержку.

На уровне периметра Группы ВТБ в отношении бизнес-планирования, финансовой отчетности, управления дочерними и зависимыми юридическими лицами, курирования соответствующих вопросов во всех участниках Группы и прочего действует термин «Глобальная бизнес-линия». Блоки бизнеса входят в

состав соответствующих Глобальных бизнес-линий Группы ВТБ, а Технологический Блок является частью подразделений поддержки и контроля.

Структура Банка ВТБ (ПАО) представлена на Рисунке 7.

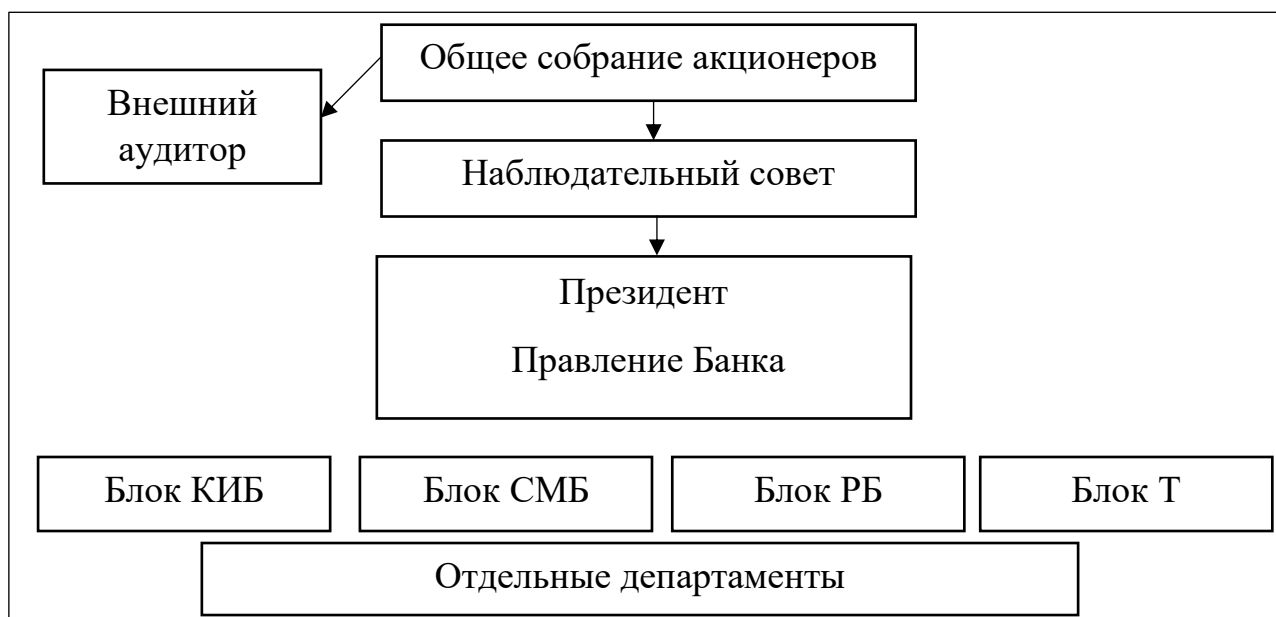


Рисунок 7 – Организационная структура ВТБ (ПАО)

Иерархическая структура Банка ВТБ представлена следующим образом:

- Общее собрание акционеров;
- Наблюдательный совет;
- Президент и Правление Банка;
- Внешний аудитор;
- Структурные блоки департаментов;
- Отдельные департаменты.

Главным органом управления банком является общее собрание акционеров.

Исполнительные функции управления выполняют: Наблюдательный совет и выбираемые им Президент и Правление Банка. Результаты их деятельности предоставляются Общему собранию.

В частности функциями Правления Банка являются расширение Банка ВТБ (ПАО) через открытие новых филиалов, формирование дочерних структур.

Отметим некоторые отдельные комитеты и комиссии при Наблюдательном совете. Комитет по аудиту осуществляет проверку функционирования структур

Банка. Ревизионная комиссия контролирует законность проводимой банковской деятельности.

В целом организационная структура является линейно-дивизионной. Есть центральный офис в Москве и региональные офисы с определенным перечнем полномочий по принятию решений. При этом отделы по своей направленности (юридический, кредитование среднего бизнеса, отдел контроля и т.д.) имеют

При этом в зависимости от особенностей деятельности какого-либо из направлений (кредитование малого бизнеса, работа с физическими лицами и т.д.)

Банк ВТБ (ПАО) активно использует в своей деятельности ценные бумаги и биржу. Существует как отдельное направление банка как брокерского агента, где представляются посреднические услуги по взаимодействию с биржей, так и использование ценных бумаг клиента в своей непосредственной деятельности.

Работа с ценными бумагами в Банке ВТБ в основном заключается в привлечении денежных средств с населения путем выпуска акций и облигаций.

Конечно, для крупных финансовых организаций особую роль играет маркетинг. Это сфера услуг. Представление организации сотрудниками идет при каждом контакте с клиентом, будь то привлечение путем звонков, деловых встреч, презентаций, или обслуживание при обращении клиента с какими-либо вопросами, или работ по подготовке и рассмотрению нового продукта и условий к нему.

Общая схема работы с новыми клиентами уже длительное время сохраняется примерно в том же формате: необходимо вызвать у потенциального клиента интерес возможными условиями (формат при этом может быть разным от рекламы до личных встреч), проработать заинтересовавший продукт, не вызвав неприятия, а затем нарабатывать опыт взаимодействия по текущим вопросам для поддержания лояльности.

Конечно, указанное описание не в полной мере показывает деятельность банков и проблемы работы с клиентами в данном секторе.

При этом чем больше компания, тем больше средств она может вложить в свое продвижение. Наиболее обыденное явление - это реклама: по телевидению,

в поисковых системах, социальных сетях. Именно на за счет обыденной рекламы поддерживается узнаваемость компании, в том числе и Банка ВТБ (ПАО). Выше была указана работа по поддержанию лояльности и переманиванию клиентов, на которую также действует эффект масштаба (есть возможность привлечь большее число сотрудников для привлечения и разрешения различных проблем, тем самым удерживая большее присутствие на рынке).

Проблема отрасли в таком случае заключается в отсутствии уникальности предложения. Используются схожие методы, а уровень доходов для банков в целом достаточен для соответствия возможностей и инфраструктуры. Например, со стороны потребителя – физического лица выбор дебетовой карты формируется исходя из узнаваемости и предлагаемых бонусах (кешбэк, баллы, проводимые розыгрыши).

Для борьбы с крупными финансовыми организациями необходимо идти на большие риски. В частности, в Банке ВТБ одно из самых больших требований по залоговой обеспеченности кредитов юридическим лицам малого и среднего бизнеса. Иные банки не могут себе позволить такую политику.

Банк ВТБ реализует политику как один из лидеров рынка.

Его сравнительные предложения для физических лиц (потребительские кредиты, ипотеки, карты, депозиты и т.д.) будут средними по прямой выгода для клиента по данным агрегатора «Банки.ру».

В работе с корпоративными клиентами больше дополнительных факторов. В банке ВТБ предлагаемая ставка не предлагает преимущества относительно конкурентов. Это касается и госпрограмм.

Решающим аспектом становится имеющаяся инфраструктура и продвижение долгосрочных отношений, основанных на приятном опыте взаимодействия.

Банк ВТБ осуществляет деятельность как один из лидеров рынка.

При этом стоимостное предложение банка можно оценить, как среднее среди наиболее известных компаний.

Решающим аспектом становится имеющаяся инфраструктура и продвижение долгосрочных отношений, основанных на приятном опыте взаимодействия.

2.2. Стратегия Банка ВТБ (ПАО)

В Банке ВТБ (ПАО) специализированной работой со стратегией занимается Департамент стратегии и корпоративного развития.

Цели деятельности департамента:

1. Обеспечение наличия единой стратегии развития Группы ВТБ, банка, его подразделений, филиалов и представительств, а также дочерних банков и организаций.

2. Мониторинг реализации единой стратегии, стратегических проектов и инициатив в рамках единой стратегии развития Группы ВТБ, банка, его подразделений, филиалов и представительств, а также дочерних банков и организаций.

3. Своевременное обновление стратегии с учётом меняющихся внутренних и внешних факторов.

4. Повышение эффективности внутренних процессов и процедур в банке (в том числе филиалах и представительствах), дочерних банках и организациях.

5. Обеспечение эффективного внедрения стратегических / приоритетных проектов и стратегических инициатив в рамках единой стратегии развития Группы ВТБ, банка, его подразделений, филиалов и представительств, а также дочерних банков и организаций.

В настоящее время стратегия Банка ВТБ (ПАО) состоит из 4 основных пунктов:

1. Развитие модели бизнеса

Цель Банка ВТБ – стать лидером банковского сектора России, предоставлять лучшее качество работы с клиентами.

Для реализации поставленной цели в первую очередь необходимо перейти к передовым финансовым и аналитическим инструментам, которые позволят реализовать персонализированный подход работы с клиентами.

Формирование уникальной коммуникации для каждого клиента уже технологически доступно. Необходимо сделать работающую модель взаимодействия, которая позволит при минимальных затратах со стороны Банка комплексно учитывать потребности клиентов.

2. Глубокое внедрение цифровизации в бизнес

Анонсируется, что более пятидесяти процентов банковских продуктов не потребуют очного оформления уже в течение этого года. При этом все условия и предложения клиенты могут увидеть в банковских сервисах через любой удобный для них канал связи.

В рамках цифровизации планируется переход на внутренний электронный документооборот. И формирование максимально возможного внешнего электронного документооборота.

3. Внедрение новых технологических платформ

Банк ВТБ инвестирует в развитие новых технологических направлений. Инвестиции связаны с внедрением новой микросервисной ИТ-архитектуры.

Основные направления инвестиций:

- определение личности через биометрические параметры;
- внедрение роботов во внутренние процессы;
- внедрение аналитических систем на основе искусственного интеллекта;
- перевод внутренних процессов в электронный формат взаимодействия;
- разработка интерфейсов с общим доступом для партнеров;
- развитие работы с облачными технологиями.

4. Уменьшение времени реагирования на изменяющиеся внешние условия

К изменяющимся внешним условиям можно отнести изменение ситуации на рынке, изменение предложений конкурентов, изменение клиентского спроса.

Для уменьшения времени реагирования на эти изменения направлено развитие ценностей корпоративного взаимодействия. В первую очередь

требуется повышение вовлеченности и инициативности сотрудников, умения работать в команде.

Для этого необходимо развивать человеческий капитал путем:

- создания удобной рабочей среды;
- привлечение наиболее компетентных специалистов;
- обеспечение обучения и профессионального роста сотрудников;
- развитие мотивационной системы.

Важнейшим условием уменьшения времени реагирования является перестроение работы внутренних структур банка с ориентацией на внешние и внутренние сервисы.

Проставленная в тезисном виде стратегия позволяет решить отображенные проблемы относительно конкурентов, такие как малая рентабельность, а соответственно, и эффективность использования инфраструктуры, а также технологическая отсталость предложения.

2.3. Конкурентный анализ Банка ВТБ (ПАО)

Основным показателем конкурентоспособности и потенциала экономической эффективности является финансово-экономическое состояние.

Для банковской сферы сосредоточимся на следующих показателях: чистая прибыль, кредитный портфель и рентабельность.

В начале 2022 года Банк ВТБ (ПАО) был 2 в рейтинге по чистой прибыли и по кредитному портфелю (лидер – Сбербанк). Но при этом по рентабельности активов только 157 место. При этом по сравнению с началом 2021 года произошёл рост, что было связано с восстановлением активности на рынке в целом после пандемии.

Проблема малой рентабельности относительно конкурентов прослеживается уже более 5 лет. Банк ВТБ (ПАО) наиболее остро реагирует на спады в экономике.

Итоговое состояние банка не является устойчивым. Соответственно, при возможных кризисных ситуациях ВТБ (ПАО) будет искать поддержку у государства.

Анализ по Портеру предполагает рассмотрение компании с 5 сторон:

1. Выход на рынок новых конкурентов

Текущее положение на финансовом рынке формирует серьезные барьеры для создания новых кредитных организаций, а, следовательно, и конкурентов.

При этом возможно поглощение мелких финансового-кредитных организаций более крупными, что может привести к появлению новых больших конкурентов для Банка ВТБ (ПАО) на финансовом рынке или к потере позиций из-за усиления наиболее крупных банков.

2. Конкуренция среди отрасли

В России банками-конкурентами для ВТБ (ПАО) являются такие крупные банки как Альфа-банк, Газпромбанк, Россельхозбанк, Сбербанк.

Все указанные банки за исключением Альфа-банка являются государственными. Наиболее крупный банк в России – Сбербанк. Второе место занимает Банк ВТБ (ПАО).

При этом по рейтингу рентабельности ВТБ находится не в первой сотне.

3. Изменение предпочтений клиентов

С внедрением в банковском секторе новых технологий новых подходов работы с клиентами растет и требовательность клиентов к выбору банка. Для клиента важны ценовые условия, удобство в обслуживании и реализации услуг, скорость обработки запросов, надежность и возможности дистанционных сервисов.

Сейчас работа Банка ВТБ (ПАО) с клиентами может быть охарактеризована как работа на среднем уровне относительно основных конкурентов. Учитываются как финансовые показатели, так и использования ИТ-технологий.

4. Изменение условий работы с поставщиками

От поставщиков зависит качество предоставляемых услуг. И от их решений во многом зависит прибыльность банковской отрасли.

Банк ВТБ тщательно отбирает поставщиков через тендерский отбор. Но отдача этих вложений не может сравниться с лидерами по рынку (в частности, Сбербанк).

5. Появление товаров-заменителей

Формирование новых продуктов в финансовой сфере осложнено длительной историей развития банковского сектора. В настоящее время на рынке все больше развиваются специализированные кредитные организации, не являющиеся банками. Данные организации предлагают отдельные аналогичные услуги с более выгодными условиями для клиентов. Например, вложения денежных средств в фонды доверительного управления вместо банковских вкладов.

Краткое представление результатов анализа расположено в Таблице 1.

Таблица 1 – Оценка угроз по Портеру в отношении Банка ВТБ (ПАО).

	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итог
Угроза появления новых игроков	1	7	6	2
Имеющиеся конкуренты	10	8	3	15
Угроза потребителей	10	6	6	10
Угроза поставщиков	5	5	5	10
Угроза появления товаров-заменителей	3	5	4	4

Основным показателем конкурентоспособности и потенциала экономической эффективности является финансово-экономическое состояние.

Финансово-экономическое состояние оценивается активами и источниками их формирования, то есть собственным капиталом и обязательствами.

Одной из целей определения финансово-экономического состояния является обнаружение угроз предприятию и, в частности, его финансам.

Финансово-экономический анализ предприятия выполняется с помощью методов, позволяющих структурировать и идентифицировать взаимосвязи между основными показателями.

Рассмотрим активы и пассивы Банка ВТБ в Таблице 2.

Таблица 2 – Основные активы и пассивы, тысяч рублей [33].

Наименование	2016	2017	2018	2019	2020
I Активы					
Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	439 176 327	426 672 412	646 720 770	678 812 231	1 416 614 181
Чистая ссудная задолженность	6 414 815 254	6 541 830 546	10 249 750 236	10 059 922 105	10 932 935 551
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	1 188 816 321	1 347 174 873	1 002 270 803	429 624 404	1 034 506 707
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	312 122 697	329 850 104	445 497 949	453 127 743	504 942 292
Всего активов	9 428 987 916	9 631 237 978	13 642 198 523	13 815 235 194	16 354 293 637
II Пассивы					
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	1 054 370 634	69 267 204	51 853 387	52 459 513	706 021 707
Средства клиентов (некредитных организаций)	5 108 689 354	5 975 144 672	10 122 620 875	10 615 183 695	12 575 240 476
Всего источников собственных средств	1 357 392 701	1 420 377 136	1 568 833 546	1 397 810 376	1 379 799 179

Таким образом, с 2017 года валюта баланса ВТБ (ПАО) растет. Основной прирост связан с ростом ссудной задолженности, то есть с увеличением суммы выданных кредитов.

При этом собственные средства изменились незначительно, что формирует риск недостаточности собственного капитала. Который подтверждается оценкой Центрального банка, выполнение нормативов собственного капитала может быть под угрозой при нестабильности финансового рынка.

Рассмотрим доход в Таблице 3.

Таблица 2 – Основные показатели отчета о прибылях и убытках, тысяч рублей [33].

Наименование статьи	2020	2019
Процентные доходы, всего, в том числе:	942 479 328	1 005 414 153
от размещения средств в кредитных организациях	29 944 035	40 176 808
от ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	858 636 599	918 449 530
от оказания услуг по финансовой аренде (лизингу)		
от вложений в ценные бумаги	53 898 694	46 787 815
Процентные расходы, всего, в том числе:	469 090 903	607 534 794
по привлеченным средствам кредитных организаций	47 335 427	78 269 108
по привлеченным средствам клиентов, не являющихся кредитными организациями	406 203 055	514 535 626
по выпущенным ценным бумагам	15 552 421	14 730 060
Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	473 388 425	397 879 359
Прочие операционные доходы	71 705 145	132 562 242
Чистые доходы (расходы)	404 772 305	459 971 640
Операционные расходы	404 958 471	291 307 393
Прибыль (убыток) за отчетный период	467 800	197 105 988

Если до 2019 года был рост чистой прибыли, то в 2020 году в связи с потрясениями экономики из-за эпидемии, а соответственно, и финансовой сферы произошел спад. В основном из-за роста операционных расходов.

В целом прибыльность Банка ВТБ отстает от сравнимых конкурентов.

Итоговое состояние банка не является устойчивым. Соответственно, при возможных кризисных ситуациях ВТБ (ПАО) будет искать поддержку у государства.

Для систематизации отмеченных факторов воспользуемся SWOT анализом, который представлен в Таблице 3.

Таблица 3 – SWOT анализ Банка ВТБ (ПАО).

Преимущества: – Высокие рейтинги; – Известность бренда; – Территориальная распространенность офисов Банка; – Господдержка, включая крупные финансовые вливания; – Низкая процентная ставка по кредитам; – Широкий спектр предлагаемых услуг.	Недостатки: – Большие издержки; – Управление: консерватизм системы и управления, высокий уровень бюрократизации; – Текучесть кадров, особенно на должностях низкого уровня; – Большая управленческая структура, сложность управления и принятия оперативных управленческих решений, сложность управления филиалами.
Возможности – Расширение ассортимента банковских услуг, в том числе, через расширение работы с клиентами; – Повышение уровня обслуживания клиентов, внедрения новых методов работы с клиентами, увеличение качества; – Использование поддержки со стороны государства;	Угрозы – Высокие риски, связанные с операционной средой; – Изменение предпочтений клиентов; – Зависимость экономики России от экономических кризисов; – Увеличение разборчивости клиентов к предлагаемым услугам; – Ограниченное количество потребителей – Обеднение населения.

– Расширение системы мотивации сотрудников для обеспечения большей вовлеченности; -Развитие банковских сервисов.	
---	--

ВТБ не показывает уникальных предложений и возможностей для клиентов. При этом предлагает широкое распространение и сдержанную финансовую политику. Также нельзя не отметить поддержку и участие государства, что обеспечивает определенную устойчивость при периодических экономических кризисах.

Основным направлением развития видится оптимизация используемой инфраструктуры (в первую очередь информационной) для поддержания интереса у клиентов.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА КАК ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ БАНКА ВТБ (ПАО)

3.1. Рекомендации по развитию проведения конкурентного анализа

Одна из основных задач конкурентного анализа – обеспечить полноценную картину аналогичного предложения конкурентов. Это необходимо для принятия грамотных управленческих решений по ценовой политике, а также для выгодного маркетингового продвижения собственных услуг.

Несмотря на относительную открытость банковского сектора из-за публикуемой отчетности, размещения предложений на сайтах, а также работы в общем поле клиентов, цена продукта в целом для клиента может существенно различаться от декларируемой в связи с несколькими причинами:

- предоставление услуг только в комплексе;
- специальные предложения и особенности расчета;
- неотображаемые комиссии.

Для увеличения конкурентоспособности в рамках привлечения клиентов необходимо иметь детальную информацию по расчетам ценовых параметров конкурентов. А далее систематизировать и представить эту информацию для внутреннего пользования по привлечению клиентов.

К сожалению, в настоящий момент сотрудники Банка ВТБ (ПАО) используют в работе только открытую информацию о предложениях конкурентов.

Обозначим данные, которые могут использоваться для выделения преимуществ работы для клиентов банка:

- детализация расчетов;
- рекомендуемая маржинальность;
- базовые ценовые параметры по продуктам;
- возможные специальные предложения;
- акции;

– оценка технологических возможностей используемых сервисов.

Основное направление для получения необходимой информации - это работа с клиентами.

Получить информацию возможно при переходе клиента в Банк ВТБ из другого банка, при формировании параллельных предложений, а также при мониторинге в случае обслуживания клиентов в нескольких банках.

Первое предложение - введение системы консолидации информации о предложениях конкурентов от действующих сотрудников и подразделений Банка ВТБ в ходе их работы с клиентами. Это позволит обеспечить сбор информации оперативного уровня.

Для реализации данного предложения необходимо дополнить существующие внутренние информационные сервисы отдельной функцией по работе с клиентом, в которой бы обеспечивалась возможность сбора интересующей банк информации по предложениям конкурентов.

В данной функции должна быть реализована возможность сбора информации как минимум по трем показателям:

- наименование банка конкурента;
- основные ценовые условия банка конкурента;
- дополнительные условия: требования к клиенту, размер комиссии и другое.

Реализация данной функции работы с клиентом по сбору предложений банка-конкурента возможна в следующем виде:

- анкетирование клиента – данные заполняет сам клиент;
- личная встреча клиента с сотрудником Банка ВТБ – данные заполняет сотрудник банка со слов клиента;
- на основе представляемых документов клиентом для некоторых видов услуг (например, при оценке возможности выдачи кредита и связанных продуктов) – данные заполняет сотрудник Банка ВТБ на основе документов.

В дальнейшем автоматизированная система консолидирует данные и представит обобщенные условия предложений банков-конкурентов, которые могут быть обработаны отделом маркетинга. И в дальнейшем учтены для выработки собственных предложений клиентам Банка ВТБ (ПАО).

Второе предложение – сбор дополнительной информации о сравнительной оценке клиентов Банка ВТБ и его конкурентов.

Ориентировочный вид анкеты представлен в Таблице 4.

Таблица 4 – Анкета для клиента по опыту работы с Банком ВТБ и другими банками.

Банк ВТБ (ПАО)		Иной банк, в котором вы обсуживаетесь/обслуживались	
Преимущества	Неудобства	Преимущества	Неудобства
Выпадающий список: – удобство интерфейса; – время обработки запросов; – ценовые условия; – другие условия (подробное описание от лица клиента).			

На сегодняшний день предлагаемое анкетирование в Банке ВТБ (ПАО) не проводится. Его внедрение даст возможность точечного сбора информации о сравнительных преимуществах конкурентов у активных, ищущих альтернативы клиентов. Это важно, в особенности, для работы с юридическими лицами.

Анкетирование необходимо проводить по результатам оформления продукта банка или действующего мониторинга данных о клиенте. Организация реализации анкетирования возможна через информационные ресурсы банка, например, через личный кабинет клиента. При этом минимальное возможное время заполнения до четырех минут. Более длительное анкетирование клиента нецелесообразно, так как более длительный сеанс будет восприниматься дополнительной обязанностью или навязчивым предложением и ухудшить клиентский опыт.

Результаты должны быть консолидированы и учтены при оценке приоритета решения имеющихся недостатков. Что позволит более грамотно сформировать задачи по выполнению стратегии организации.

Третье предложение – разработка и внедрение оригинальных информационных сервисов или аналогичных используемым в банках-конкурентах.

Использование различных электронных программ (информационных сервисов) банком сопровождает любое действие как при работе с клиентами, так и при работе внутренних служб. Актуализация информационных технологий позволяет сохранить и улучшить уровень организации деятельности банка.

На сегодняшний день ещё не все процессы в Банке ВТБ (ПАО) автоматизированы. Это проявляется и в сервисном обслуживании клиентов.

По результатам конкурентного анализа существует возможность как перенять успешные предложения других банков для потребителей, так и улучшить информационные сервисы для внутренней работы.

Например, внедрение кредитного калькулятора для юридических лиц.

Банк ВТБ (ПАО) ставит перед собой задачу повышения уровня взаимодействия с клиентами путем увеличения цифровизации. Одной из возможностей в данном направлении является создание открытого механизма расчетов кредитов для юридических лиц – «Кредитный калькулятор для юридических лиц».

Целевой аудиторией данного сервиса является средний и малый бизнес в связи с большей мобильностью используемого капитала, то есть представители среднего и малого бизнеса наиболее активно ищут возможности привлечения банковского капитала независимо от истории кредитных отношений с конкретными банками.

При формировании запроса на предоставление банковских услуг предприниматели среднего и малого бизнеса ориентируются на результаты поиска в информационных системах.

Кредитный калькулятор для юридических лиц позволит конкретизировать потребность возможного клиента для его дальнейшего обращения в банк.

Введение сервиса Кредитный калькулятор для юридических лиц это возможность знакомить заинтересованных потенциальных клиентов с условиями кредитования в наиболее быстрой форме. А также в связи с отсутствием полноценных аналогов у конкурентов выделится в предоставлении одной из основных услуг в банковской деятельности. Так уточнение возможных условий кредитования для конкретной компании составит менее минуты.

Применение кредитного калькулятора также сделает кредитную политику ВТБ (ПАО) более наглядной, что позволит клиентам чаще к ней обращаться.

Основой сервиса «Кредитный калькулятор для юридических лиц» является представление практики опроса клиента менеджером по продажам в электронной форме, что повысит скорость обработки и точность предлагаемых услуг. Основное требование заключается в необходимости инициативы от клиента.

Сегодня практика общения клиента с менеджером включает в себя выяснение цели кредита, суммы кредита и определенного набора характеристик организации, таких как месячный оборот денежных средств, средняя ежемесячная прибыль, предполагается ли обеспечение кредита и если предполагается, то его характер.

На основе данных характеристик подбираются варианты предоставления кредита.

Стоит отметить, что при ознакомлении используются приблизительные значения изучаемых характеристик, что почти никогда не требует у возможного клиента уточнять информацию, соответственно, скорость обработки запроса может составлять менее минуты.

Далее корпоративный клиент перенаправляется кредитному аналитику, который осуществляет оценку его платежеспособности на основании полученных данных об организации. По результатам этой оценки выносится решение о предоставлении кредита.

Так как вопросы, задаваемые менеджером корпоративному клиенту, стандартизированы, то ознакомление с финансовыми потребностями и возможностями организации, а также предложение различных вариантов кредитования может быть автоматизировано с помощью кредитного калькулятора для юридических лиц.

Данный сервис позволит корпоративному клиенту уточнить предлагаемые банком ВТБ (ПАО) условия кредитования на сайте по его финансовым предпочтениям без непосредственного обращения в банк, что упростит и ускорит информирование и дальнейшее обслуживание корпоративного клиента, а также позволит наглядно показать условия и достоинства сотрудничества с банком ВТБ (ПАО).

Предлагаемая структура работы сервиса «Кредитный калькулятор для юридических лиц».

Таблица 5 – Пункты, которые необходимо запросить у корпоративного клиента.

	Поля для заполнения корпоративным клиентом	Пояснения
	Годовая или среднемесячная прибыль	
	Годовой или среднемесячный оборот денежных средств	
	Предполагается ли обеспечение кредита	
	Категория обеспечения	Недвижимость, транспорт, оборудование, товар в обороте. Возможно выбрать несколько ответов.
	Необходимая сумма	
	Срок кредита	

	Отношение к сельскохозяйственным организациям	Для сельскохозяйственных организаций применяются специальные условия кредитования.
--	---	--

По ответам корпоративного клиента формируется группа подходящих ему предложений, также происходит уведомление по рекомендациям от банка ВТБ (ПАО), возможным дополнительным услугам (например, зарплатный проект) и действующим акциям по предложенным позициям.

3.2. Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Рассмотренные предложения направлены на повышение конкурентоспособности Банка ВТБ.

Сбор информации о предложениях конкурентов и сбор дополнительной информации о сравнительной оценке клиентов Банка ВТБ и его конкурентов предоставляют возможность проанализировать предлагаемый клиентам пакет услуг, выявить его сильные и слабые стороны, конкретизировать недостатки в работе с клиентами (в особенности, в рамках ценовой и организационной политики).

В результате будет возможно формировать лучшие рекомендации сотрудникам по работе с клиентами с возможностью более широкого диапазона сравнительных преимуществ для каждой группы клиентов.

Внедрение информационных сервисов (например, кредитный калькулятор для юридических лиц) обеспечит повышение одного из основных факторов выбора банка - удобство клиента, а также оптимизирует работу внутренних служб.

Целевым показателем указанных предложений является повышение удовлетворенности клиентов.

Повышение удовлетворенности клиентов ведет к более эффективному удержанию текущей клиентской базы и привлечению новых клиентов.

Изучение опыта конкурентов не только позволяет внедрять новые способы работы с клиентами и использовать более клиентоориентированную политику, но вместе с тем и совершенствовать стратегию Банка ВТБ.

Так как результаты анализа конкурентной среды служат основой для формирования и корректировки конкурентных стратегий, дающих возможность банку осуществлять эффективное перспективное планирование своей деятельности на рынке, а также обнаруживать и перенимать результативные решения конкурентов.

Таким образом, рассмотренные предложения могут влиять на совершенствование стратегии Банка ВТБ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы по теме «Конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации на примере «ВТБ» (ПАО)» были полностью достигнуты поставленные задачи.

Рассмотрены теоретические аспекты конкурентного анализа как основы совершенствования стратегии организации, такие как: понятие и структура конкурентного анализа и стратегии организации, классификации, цели и задачи.

Конкурентный анализ представляет собой совокупность инструментов, помогающих изучить и понять цели конкурирующих фирм, а также выявить свои слабые и сильные места относительно них.

В настоящее время существует десять школ с различными подходами к определению стратегии организации. Но во всех определениях, за исключением отдельных особенностей, можно выделить главное: стратегия организации – это цели и план действий для их достижения, которые позволяют быстрее корректировать действия организации под конкретную ситуацию.

Также представлена его значимость в определении стратегии организации: определение существующих недостатков относительно конкурентов позволяет сформировать достижимые цели по развитию компании.

Совершенствование стратегии организации строится на основе данных конкурентного анализа относительно эффекта текущей деятельности по ее реализации. Конкурентный анализ позволяет находить слабые места у конкурентов и в собственной организации, систематизировать данные о деятельности конкурентов, а также перенимать удачный опыт.

Таким образом, конкурентный анализ действительно выступает основой совершенствования стратегии организации, поскольку именно на его результаты опираются при принятии решения о разработке стратегии организации и ее корректировке.

Особенностью банковской сферы, как и иных сфер, в данном вопросе являются выбор наиболее значимых факторов и показателей, на которых можно наглядно и полноценно проиллюстрировать проблемы и возможности в

деятельности банков. Например, одним из основных финансовых показателей является кредитный портфель, отображающий объем вложений банка в частную экономическую деятельность.

Изучено проведение конкурентного анализа в Банке ВТБ (ПАО).

Наиболее показательно производить сравнение и акцентировать внимание конкурентного анализа на наиболее схожих компаниях и лидерах рынка. Финансовая сфера требовательна к отчетности и открыта по основным предложениям.

Банк ВТБ является социально-значимым и одним из крупнейших банков в России. Существует широкое представление как географии услуг, так и возможностей клиентам. Ценовая политика направлена на снижение рисков и обеспечивает средние цены среди наиболее крупных банков, что не может рассматриваться основным источником привлечения и удержания для клиентов. Репутация, активная маркетинговая политика и широкое распространение обеспечивают одну из лидирующих позиций Банку ВТБ (ПАО) на рынке России.

При этом на основе результатов применения конкурентного анализа у Банка ВТБ существует ряд проблем, которые подтверждаются в том числе и малой прибыльностью. В первую очередь, это недостаточное технологическое развитие инфраструктуры (внутренние сервисы, излишние затраты и т.д.), а также присутствуют малая уникальность предложения и неоптимизированная операционная структура.

Именно на решении указанных проблем строится современная стратегия развития Банка ВТБ (ПАО): развитие технологической платформы и оптимизация бизнес-процессов.

Предложены рекомендации по развитию проведения конкурентного анализа совершенствования стратегии «ВТБ» (ПАО):

- 1 Введение системы консолидации необходимой информации от действующих сотрудников и подразделений;
- 2 Сбор информации о сравнительной оценке клиентов Банка ВТБ и его конкурентов путем проведения целевого анкетирования;

3 Разработка и внедрение оригинальных информационных сервисов или аналогичных используемым в банках-конкурентах.

Это малые проекты, не требующие значительных затрат на разработку и внедрение, основанные на уже существующих информационных программах и сервисах ВТБ (ПАО). При этом эффект от их внедрения заметно усилит применяемый подход Банка ВТБ (ПАО) к конкурентному анализу, что приведет к совершенствованию стратегии банка, а в дальнейшем к большей оптимизации операционных процессов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, О. В. Комплексный анализ конкурентной позиции коммерческого банка на примере АО «Россельхозбанк» / О. В. Андреева, Р. Г. Абдрахманова. – Текст : электронный // Аспирант. – 2017. – № 1 (27). – С. 24-28. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29039652_66539437.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
2. Бабенко, И. В. Анализ рыночных и финансовых показателей ритейлов в сфере алкогольной продукции (на примере брэнда «Алкотек») / И. В. Бабенко, А. Г. Хнычева. – Текст : электронный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – №11-3. – С. 143-146. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynochnyh-i-finansovyh-pokazateley-riteylov-v-sfere-alkogolnoy-produktsii-na-primere-brenda-alkoteka>.
3. Белова, И. А. Конкурентный анализ рынка ЖКХ Уральского федерального округа / И. А. Белова. – Текст : электронный // Вестник ЧелГУ. – 2021. – № 10 (456). – С. 87-94. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-analiz-rynka-zhkh-uralskogo-federalnogo-okruga> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
4. Боброва, О. С. Организация коммерческой деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 332 с.
5. Буровникова, Ю. В. Конкурентный анализ бизнес-среды и рыночных позиций предприятия / Ю. В. Буровникова, Д. В. Зюкин, Д. И. Жилияков. – Текст : электронный // Наука и практика регионов. – 2020. – № 3 (20). – С. 14-22. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44148773_71411874.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
6. Ведерников, Б. Б. Анализ конкурентного поведения в банковской сфере России в 2019 году / Б. Б. Ведерников, А. В. Присяжный. – Текст : электронный // Российские регионы в фокусе перемен : сб. докл. XIV Междунар. конф. – Екатеринбург, 2020. – С. 248-254. – URL:

- https://elibrary.ru/download/elibrary_42848031_44596993.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
7. Воробей, Е. К. Государственная поддержка различных сфер экономики через развитие конкурентной среды (на примере рынка банковских услуг Краснодарского края) / Е. К. Воробей, А. Ю. Баранова. – Текст : электронный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 8. – С. 41-50. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36834574_41493356.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
8. Герасименко, В. В. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики / В. В. Герасименко, Е. М. Слепенкова. – Текст : электронный // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2019. – № 6. – С. 126-146. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-metodov-i-instrumentov-konkurentnogo-analiza-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 12.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
9. Голованова, Е. В. Эволюция теории конкурентного анализа. Оценка позиций конкурентов в Интернете / Е. В. Голованова. – Текст: электронный // Современная конкуренция. – 2017. – №3 (63). – С. 25-40. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-konkurentnogo-analiza-otsenka-pozitsiy-konkurentov-v-internete>.
10. Гончаров, В. Н. Стратегический анализ конкурентных позиций предприятия / В. Н. Гончаров, Е. В. Курипченко. – Текст: электронный // Организатор производства. – 2016. – №4 (71). – С. 1-8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-konkurentnyh-pozitsiy-predpriyatiya>.
11. Громова М.А. Источники конкурентного преимущества фирм: взгляд школ стратегий // Наука и техника. 2019. № 1. С. 82-88.
12. Грозов, А. С. Конкурентный анализ как основа совершенствования стратегии организации / А. С. Грозов // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2021. – № 14. – С. 32-37.

13. Груничев, А. С. Инструменты анализа и оценки состояния конкурентной среды / А. С. Груничев, Д. М. Исламова. – Текст : электронный // Известия СПбГЭУ. – 2017. – № 6 (108). – С. 7-12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-analiza-i-otsenki-sostoyaniya-konkurentnoy-sredy> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
14. Демина, В. В., Юеин Ян Методические подходы к анализу конкурентных стратегий современных корпораций / В. В. Демина, Ян Юеин. – Текст : электронный // Вестник Академии права и управления. – 2022. – №1 (66). – С. 104-108. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-analizu-konkurentnyh-strategiy-sovremennyh-korporatsiy> (дата обращения: 12.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
15. Дударев, Р. М. Анализ конкурентной среды / Р. М. Дударев. – Текст : электронный // Достижения науки и образования. – 2018. – №7 (29). – С. 1-4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
16. Зайцева, Т. В. Оценка конкурентных преимуществ ПАО «Сбербанк России» в сфере оказания банковских услуг / Т. В. Зайцева, Е. А. Старыгина. – Текст : электронный // European Scientific Conference : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. в 3 ч. Ч. 2. – Пенза, 2018. – С. 133-135. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_32511939_79271218.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
17. Зернова, Л. Е. Анализ развития конкурентной среды в банковской сфере / Л. Е. Зернова. – Текст : электронный // Modern Science. – 2020. – № 3-3. – С. 47-52. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42638711_34691445.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
18. Иванушкина, А. В. Бенчмаркинг как инструмент конкурентного анализа корпорации / А. В. Иванушкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 1. – С. 65-73.

19. Изотов, В.С. Основы технологии строительных процессов: Учеб. пособие / В.С. Изотов, Л.С. Сабитов, Р.Х. Мумаметрахимов – Казань: Изд-во Казанск. гос. архитектур.-строит. ун-та, 2013. – 103 с.
20. Карачевская, Е. В. Конкурентный анализ лекарственного растениеводства Республики Беларусь / Е. В. Карачевская. – Текст : электронный // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – №1. – С. 16-19 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-analiz-lekarstvennogo-rastenievodstva-respubliki-belarus> (дата обращения: 09.12.2022).
21. Коломыц, О. Н. Анализ конкурентной среды и построение конкурентной карты рынка автомобильных грузоперевозок Российской Федерации / О. Н. Коломыц, О. В. Вандрикова, И. О. Вознюк. – Текст : электронный // АНИ: экономика и управление. – 2020. – №1 (30). – С. 164-167. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-i-postroenie-konkurentnoy-karty-rynka-avtomobilnyh-gruzoperevozok-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
22. Комлев Е.Б. Маркетинговые стратегии и маркетинговый анализ в управлении проектами : учебное пособие / Комлев Е.Б.. — Москва : Московский гуманитарный университет, 2016. — 199 с. — ISBN 978-5-906822-45-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74706.html> (дата обращения: 14.12.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
23. Кузнецов, А. Н. Формирование конкурентных преимуществ в банковской сфере посредством использования инструментов корпоративного предпринимательства / А. Н. Кузнецов. – Текст : электронный // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. № 4. – С. 117-132. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_45540649_73890664.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
24. Кузьменко, О. В. Конкурентный анализ как элемент стратегического управления / О. В. Кузьменко, Д. С. Чернышов, К. Н. Задорожная. – Текст :

электронный // МНИЖ. – 2019. – №11-1 (89). – С. 170-175. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-analiz-kak-element-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

25. Ланг, В. В. SWOT-анализ как инструмент определения привлекательности проекта путем проведения анализа конкурентной среды / В. В. Ланг, И. А. Тимонина. – Текст : электронный // Вестник СевКавГТИ. – 2018. – № 1 (32). – С. 10-12. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35003339_55544869.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

26. Левин, С. А. Формирование конкурентной способности регионального коммерческого банка: анализ стратегий / С. А. Левин. – Текст : электронный // Банковские услуги. – 2009. – № 2. – С. 9-18. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_12796812_65344674.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

27. Мандыч, И. А. Управление стратегией организации : учебное пособие / И. А. Мандыч, А. В. Быкова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 64 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171536> (дата обращения: 30.01.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

28. Мартынова, Т. А. Анализ конкурентной среды рынка хлебопекарных предприятий Краснодарского края методом оценки пяти сил М. Портера / Т. А. Мартынова, А. А. Мохаммад. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №12-2. – С. 1-5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-rynka-hlebopekarnyh-predpriyatiy-krasnodarskogo-kraya-metodom-otsenki-pyati-sil-m-portera> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

29. Матковская, Я. С. Бенчмаркинговая методика получения конкурентных преимуществ / Я. С. Матковская, И. Ю. Должикова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 2. – С. 102 - 109.

30. Милова, А. Д. Анализ конкурентной среды студии интерьерного дизайна на примере Самарской области / А. Д. Милова. – Текст : электронный // Бизнес и дизайн ревю. – 2022. – №3 (27). – С. 124-136. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-studii-interiernogo-dizayna-na-primere-samarskoj-oblasti> (дата обращения: 12.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
31. Михайлова, Ю. Е. Конкурентный анализ российского рынка онлайн-банкинга / Ю. Е. Михайлова. – Текст : электронный // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2020. – №2 (36). – С. 69-102. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-analiz-rossiyskogo-rynka-onlayn-bankinga> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
32. Наренчик, П. П. Современные инструменты анализа конкурентной среды / П. П. Наренчик. – Текст : электронный // Индустриальная экономика. – 2018. – №1. – С. 20-23. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-instrumenty-analiza-konkurentnoy-sredy> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
33. Официальный сайт информационной системы СПАРК – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spark-interfax.ru/about>
34. Официальный сайт Банка ВТБ (ПАО) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/?ysclid=lbpm7u3u5g95372045>
35. Подставка, П. А. Анализ конкуренции и конкурентных стратегий / П. А. Подставка. – Текст : электронный // Economics. – 2019. – №5 (43). – С. 30-34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentsii-i-konkurentnyh-strategiy> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
36. Резниченко, И. Ю. Анализ конкурентных преимуществ функциональных мучных кондитерских изделий / И. Ю. Резниченко, А. М. Чистяков, М. С. Щеглов // Ползуновский вестник. – 2021. – № 3. – С. 147-154.

37. Рудакова, О. С. Анализ конкурентной среды коммерческого банка / О. С. Рудакова, О. М. Маркова. – Текст : электронный // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 4. – С. 110-114. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-kommercheskogo-banka> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
38. Сапрыкина, В. Ю. Конкуренция и конкурентоспособность в условиях глобализации: реализация международных принципов маркетинг-менеджмента и контроллинга в крупных торговых компаниях России / В. Ю. Сапрыкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – №7. – С. 148-152.
39. Стыцюк, Р. Ю. Маркетинговый анализ деятельности банков российского финансового рынка / Р. Ю. Стыцюк // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 8. – С. 91-95.
40. Силиванова, Ю. С. Сравнительный анализ конкурентных стратегий российских и иностранных коммерческих банков на рынке ценных бумаг / Ю. С. Силиванова. – Текст : электронный // Вестник Самарского финансово-экономического института. – 2012. – № 13. – С. 26-31. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_18173321_46411111.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
41. Соколов, О. А. Конкурентный анализ возможностей развития инфраструктуры инновационной деятельности региона / О. А. Соколов, Л. В. Марабаева, И. А. Горин. – Текст : электронный // МНИЖ. – 2016. – №10-1 (52). – С. 80-83. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-analiz-vozmozhnostey-razvitiya-infrastruktury-innovatsionnoy-deyatelnosti-regiona> (дата обращения: 12.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).
42. Сорокин, М. А. Магистратура ВГУЭС: анализ конкурентных преимуществ / М. А. Сорокин, Л. В. Сорокина. – Текст : электронный // Территория новых возможностей. – 2018. – № 4 (43). – С. 1-13. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/magistratura-vgues-analiz-konkurentnyh->

preimuschestv (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

43. Стратегический анализ конкурентных позиций нефтегазовых компаний Казахстана / О. А. Гаврилова, Т. Н. Никулина, Т. В. Первицкая, М. В. Шендо. – Текст : электронный // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2017. – №4. – С. 79-85. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-konkurentnyh-pozitsiy-neftegazovyh-kompaniy-kazahstana> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

44. Тимарина, А. А. Стратегические инструменты в конкурентном анализе предприятия / А. А. Тимарина, А. В. Заступов. – Текст : электронный // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. – Самара, 2022. – № 1. – С. 92-98. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_49267769_40971505.pdf (дата обращения: 14.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. Пользователей)

45. Ускенбаев, Ж. Г. Анализ и оценка конкурентных преимуществ фирмы / Ж. Г. Ускенбаев. – Текст : электронный // Вестник магистратуры. – 2021. – № 6-2 (117). – С. 37-38. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-konkurentnyh-preimuschestv-firmy> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

46. Фомченкова, Л. В. Оценка конкурентоспособности организации в системе «Потенциал – конкурентное преимущество – конкурентоспособность» / Л. В. Фомченкова, В. С. Крупенькина. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №12-2. – С. 1-4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-organizatsii-v-sisteme-potentsial-konkurentnoe-preimuschestvo-konkurentosposobnost> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

47. Хисматуллина, А. М. Анализ и оценка конкурентной среды шинной отрасли РФ / А. М. Хисматуллина, А. П. Вагуров. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №5-2. – С. 1-3. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-konkurentnoy-sredy-shinnoy-otrasli-rf> (дата обращения: 12.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

48. Цкипуришвили, А. К. Оценка и анализ конкурентных преимуществ / А. К. Цкипуришвили. – Текст : электронный // Academy. – 2019. – №9 (48). – С. 1-3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-analiz-konkurentnyh-preimuschestv> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

49. Шагиахметова, Э. И. Конкурентный анализ предприятий промышленности строительных материалов / Э. И. Шагиахметова, Э. Р. Мухаррамова, М. А. Кафиатуллина. – Текст : электронный // Российское предпринимательство. – 2017. – №14. – С. 2153-2169. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnyy-analiz-predpriyatiy-promyshlennosti-stroitelnyh-materialov> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

50. Шарапова, В. М. Методы конкурентного анализа: их влияние на конкурентоспособность предприятия / В. М. Шарапова, А. С. Федоровских. – Текст : электронный // АОН. – 2017. – №4. – С. 1-5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-konkurentnogo-analiza-ih-vliyanie-na-konkurentosposobnost-predpriyatiya> (дата обращения: 09.12.2022. – Режим доступа : для зарегистрир. пользователей).

51. Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л. В. Юрьева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.

52. Якушина, О. И. Анализ конкурентных сил, действующих на машиностроительные предприятия / О. И. Якушина. – Текст : электронный // Вестник магистратуры. – 2015. – №12-3 (51). – С. 56-59. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnyh-sil-deystvuyuschih-na-mashinostroitelnye-predpriyatiya> (дата обращения: 12.12.2022. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей).

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

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

«30» января 2023 г.

(подпись выпускника)

(Ф.И.О.)