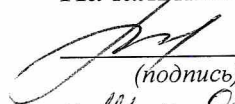


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

Работа выполнена в СПб «Бизнес и предпринимательство»

СОГЛАСОВАНО

Начальник отдела ОНиПКРС
Е.М. Димитриади


(подпись)
« 14 » 06 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе
А.В. Космынин


(подпись)
« 14 » 06 2024 г.

Декан ФЭУ



А.С. Гудим

(подпись)
« 14 » 06 2024 г.


«Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК»

Комплект проектной документации

Руководитель СПб


(подпись, дата) 14.06.24 А.С. Мешков

Руководитель проекта


(подпись, дата) 14.06.24 Ж.И. Гусева

Комсомольск-на-Амуре 2024__

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

ЗАДАНИЕ
на разработку

Название проекта: __ Разработка стратегии конкурентоспособности АО
ПОЧТА- БАНК _____

Назначение: _Разработать и обосновать мероприятия повышения
конкурентоспособности АО ПОЧТА-БАНК_____

Область использования: _____АО ПОЧТА-БАНК_

Основные разделы проекта: __

1. Организационно-экономическая характеристика АО ПОЧТА-БАНК.
2. Комплексный анализ хозяйственной деятельности (горизонтальный и вертикальный анализ) Почта Банка
3. SWOT и PEST - анализа POS-кредитования Почта Банк
4. Опрос мотивации персонала АО ПОЧТА-БАНК
5. Разработка основных направлений повышения конкурентоспособности
6. Расчет экономической эффективности предложенных улучшений и результатов от реализации новой стратегии

План работ:

Наименование работ	Срок
1. Организационно-экономическая характеристика АО ПОЧТА-БАНК	4 дня
2. Комплексный анализ хозяйственной деятельности (горизонтальный и вертикальный анализ) Почта Банка	4 дня
3. SWOT и PEST - анализа POS-кредитования Почта Банк	2 дня
4. Опрос мотивации персонала АО ПОЧТА-БАНК	2 дня
5. Разработка основных направлений повышения конкурентоспособности	5 дней
6. Расчет экономической эффективности предложенных улучшений и результатов от реализации новой стратегии	4 дня

Комментарии:

Перечень графического материала:

1. Схемы и структуры;
2. Графики;

Руководитель проекта



(подпись, дата)

Ж.И. Гусева

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

ПАСПОРТ

«Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК»

Руководитель проекта



(подпись, дата)

Ж.И. Гусева

Исполнители проекта



(подпись, дата)

Е.А. Шампарова

Комсомольск-на-Амуре 2024__

Содержание

1	Теоретический раздел	7
1.1	Наименование проекта	7
1.2	Наименования документов, на основании которых ведется проектная работа.....	7
1.3	Перечень организаций, участвующих в разработке проекта	7
2	Проектный раздел	8
2.1	Назначение проекта	8
2.2	Области применения проекта	8
2.3	Описание проекта.....	8
3	Результаты апробации	Ошибка! Закладка не определена.
	ПРИЛОЖЕНИЕ А	Ошибка! Закладка не определена.
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	Ошибка! Закладка не определена.

1 Теоретический раздел

1.1 Наименование проекта

Полное наименование проекта – «Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК»

1.2 Наименования документов, на основании которых ведется проектная работа

Проектирование «Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК» осуществляется на основании требований и положений следующих документов:

- задание на разработку.

1.3 Перечень организаций, участвующих в разработке проекта

Заказчиком проекта «Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК» является Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Комсомольский-на-Амуре государственный университет» (далее заказчик), находящийся по адресу: 681013, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, Ленина пр-кт., д. 17.

Исполнителями проекта «Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК» являются проектанты студенческого проектного бюро *название спб* (далее СПБ), студенты группы: *0МДб-1 Шампарова Екатерина Антоновна*.

2 Проектный раздел

2.1 Назначение проекта

«Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА-БАНК» – разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности объекта

2.2 Области применения проекта

Предложенные мероприятия имеют практическую значимость для повышения конкурентоспособности АО Почта-Банк

2.3 Описание проекта

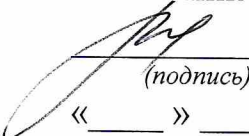
Целью реализации проекта является разработка мероприятий способствующих повышению конкурентоспособности АО Почта-Банк


3 Акт приемки-сдачи

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

СОГЛАСОВАНО


УТВЕРЖДАЮ

Начальник отдела ОНиПКРС
 Е.М. Димитриади
(подпись)

Проректор по научной работе
 А.В. Космынин
(подпись)

«___» _____ 20__ г.

«___» _____ 20__ г.

Декан ФЭУ
 А.С. Гудим
(подпись)

АКТ

об апробации проекта

«Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК»

г. Комсомольск-на-Амуре

«___» _____ 20__ г.

Комиссия в составе представителей:

со стороны заказчика

- А.С. Мешков – руководитель СПБ,
- А.С. Гудим – декана ФЭУ

со стороны исполнителя

- Ж.И. Гусева – руководителя проекта,
- Е.А. Шампароваа – ОМДб-1,

составила акт о нижеследующем:

«Исполнитель» передает проект «Разработка стратегии конкурентоспособности АО ПОЧТА- БАНК», в составе:

1. Анализ конкурентоспособности направления POS-кредитования Почта Банка;
2. Мероприятия по повышению конкурентоспособности направления POS-кредитования Почта Банк;
3. Расчет экономической эффективности предложенных улучшений и результатов от реализации новой стратегии (финансовое обоснование проекта);


Руководитель проекта



Ж.И. Гусева

Исполнители проекта

(подпись, дата)



Е.А. Шампарова

Приложение А

Организационно-экономическая АО «Почта Банк»

характеристика

Почта Банк был создан в 2016 г. на базе ПАО «Лето Банка», который входил в банковскую группу ВТБ. В 2012 году ПАО «Лето Банк» появился на основе «Бежица-Банка».

Главной целью Почты Банка является обеспечение более широкого доступа к финансовым услугам для населения России. Банк активно развивает свою региональную сеть, используя почтовые отделения, чтобы обеспечить распространение основных банковских услуг по всей стране.

Основной задачей Почты Банка является повышение доступности финансовых услуг для населения России. С этой целью банк активно расширяет свою региональную сеть, используя почтовые отделения, включая малые и удаленные населенные пункты. На данный момент, к концу 2023 года, открыто 25 тысяч точек обслуживания банка в 83 регионах РФ, включая 14 тысяч населенных пунктов. Количество клиентов превысило отметку в 8,6 миллионов человек.

Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия представляет собой совокупность аналитических процедур, которые направлены на всестороннюю оценку финансово-хозяйственной деятельности компании в соответствии с заданной целевой функцией. Он предполагает анализ оперативных, тактических и стратегических аспектов предприятия.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации является целенаправленной работой аналитика. Он направлен на выявление ключевых показателей, факторов и алгоритмов, которые позволяют дать точную и формализованную характеристику, факторное объяснение и обоснование событий в хозяйственной сфере, а также систематизировать возможные варианты действий.

Для анализа возьмем бухгалтерский баланс АО «Почта Банк» за три года. Для удобства скрыты нулевые строки.

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс АО «Почта Банк», тыс. рублей

Статьи	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022
I. АКТИВЫ			
Денежные средства	17 878 805	21 067 331	17 162 290
Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	7 344 922	12 286 728	9 469 719
Обязательные резервы	2 834 995	2 690 610	2 642 481
Средства в кредитных организациях	1 463 346	1 969 307	2 910 949
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	427 640 249	425 783 740	442 206 329
Требование по текущему налогу на прибыль	255 282	648 778	1 957 636
Отложенный налоговый актив	3 419 142	4 990 655	4 817 097
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	6 116 849	8 913 112	7 462 530
Всего активов	466 953 590	477 701 483	488 629 031

II. Пассивы			
Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости	413 658 575	402 324 609	412 474 076
Средства кредитных организаций	22 900 000	27 300 014	57 315 746
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	390 758 575	375 024 595	355 158 330
Вклады (средства) физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей	389 993 672	373 829 911	353 774 183
Обязательства, суммы по которым не отражены в отчетности в связи с ограничениями ЦБ РФ (в том числе прочие обязательства и резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерями операциям с резидентами офшорных зон)	10 591 675	6 886 554	5 672 386
Всего обязательств	424 250 250	419 211 163	428 146 462
III. Источники собственных средств			
Средства акционеров (участников)	670 235	860 441	860 441
Эмиссионный доход	27 428 298	37 138 091	37 138 091

Продолжение таблицы 2

Статьи	На 01.01.2020	На 01.01.2021	На 01.01.2022
Резервный фонд	848 343	848 343	848 343
Неиспользованная прибыль (убыток)	15 689 407	21 310 077	22 633 342
Всего источников собственных средств	44 769 221	60 289 890	61 613 155

Для оценки динамики показателя рассчитаем темп роста по формуле 1.1, который показывает, во сколько раз вырос показатель. Для этого используем следующую формулу:

$$TR = \frac{ПТ}{ПБ} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где ПТ и ПБ – показатели значений текущего и базового периодов, %.

Также можно рассчитать темп прироста. Формула 1.2 (%) будет очень похожа, за исключением одного момента:

$$T_{пр} = \left(\frac{ПТ}{ПБ} - 1 \right) \times 100\% \quad (1.2)$$

Рассчитаем темп роста, и темп прироста в 2022 году по отношению к 2021 году составили:

1 Денежные средства:

$$TR = (17\,162\,290 / 21\,067\,331) \times 100\% = 81,46\%$$

$T_{пр} = -18,54$

2 Средства кредитной организации:

- ТР = $(9\,469\,719/12\,286\,728) * 100\% = 77,07\%$
Тпр = -22,93
- 3 Обязательные резервы:
ТР = $(2\,642\,481/2\,690\,610) * 100\% = 98,21\%$
Тпр = -1,79
- 4 Средства в кредитных организациях:
ТР = $(2\,910\,949/1\,969\,307) * 100\% = 147,8\%$
Тпр = 47,8
- 5 Чистая ссудная задолженность:
ТР = $(442\,206\,329/425\,783\,740) * 100\% = 103,8\%$
Тпр = 3,8
- 6 Требование по текущему налогу на прибыль:
ТР = $(1\,957\,636/648\,778) * 100\% = 301,7\%$
Тпр = 201,7
- 7 Отложенный налоговый актив:
ТР = $(481\,709/499\,065) * 100\% = 96,52\%$
Тпр = -3,48
- 8 Основные средства:
ТР = $(7\,462\,530/8\,913\,112) * 100\% = 83,72\%$
Тпр = -16,28
- 9 Средства клиентов, оцениваемые по амортизированной стоимости:
ТР = $(412\,474\,076/402\,324\,609) * 100\% = 102,5\%$
Тпр = 2,5
- 10 Средства кредитных организаций:
ТР = $(57\,315\,746/27\,300\,014) * 100\% = 209,9\%$
Тпр = 109,9
- 11 Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями:
ТР = $(355\,158\,330/375\,024\,595) * 100\% = 94,7\%$
Тпр = -5,3
- 12 Вклады физических лиц:
ТР = $(353\,774\,183/373\,829\,911) * 100\% = 94,64\%$
Тпр = -5,36
- 13 Обязательства, суммы по которым не отражены в отчетности:
ТР = $(15\,672\,386/16\,886\,554) * 100\% = 92,81\%$
Тпр = -7,19
- 14 Средства акционеров – без изменений.
15 Эмиссионный доход – без изменений.
16 Резервный фонд – без изменений.
17 Неиспользованная прибыль:
ТР = $(22\,633\,342/21\,310\,077) * 100\% = 106\%$
Тпр = 6%

Выводы по 2022 году в сравнении с 2021:

Исходя из данных, можно сделать следующие общие выводы о деятельности компании:

- денежные средства и средства кредитной организации снизились по сравнению с предыдущими годами, но сохраняются на высоком уровне;
- различные категории активов и обязательств компании частично растут, частично снижаются, но общая тенденция можно охарактеризовать как стабильное развитие;
- требования по налогам на прибыль и основные средства снизились, что может указывать на оптимизацию налоговой нагрузки и/или обновление основных

активов компании;

– вклады клиентов, не являющихся кредитными организациями, также снизились, возможно, в результате изменений в стратегии компании или рыночных условий;

– общая прибыль компании увеличилась на 6%, что свидетельствует о ее успешной деятельности и росте;

Вертикальный анализ - это метод финансового анализа, при котором проводится сравнение отдельных составляющих финансовой отчетности (например, доходы, расходы, активы, пассивы) с базовым показателем или базовым периодом. Основная цель вертикального анализа состоит в выявлении тенденций, изменений и соотношений внутри отчетного периода.

Вертикальный анализ проводят в несколько этапов:

- находят бухгалтерский баланс за интересующие периоды;
- рассчитывают долю каждой статьи в общей структуре;
- анализируют и делают выводы.

Возьмем бухгалтерский баланс АО «Почта Банк» за два года и проведем анализ активов банка.

Таблица 2 – Структурный анализ бухгалтерского баланса АО «Почта Банк», тыс. рублей

Наименование показателя	На 01 января 2022 года	Доля показателя, %	На 01 января 2021 года	Доля показателя, %
АКТИВ				
Денежные средства	17 162 290	3,51	21 067 331	4,41
Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	9 469 719	1,94	12 286 728	2,57
Обязательные резервы	2 642 481	0,54	2 690 610	0,56
Средства в кредитных организациях	2 910 949	0,59	1 969 307	0,41
Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	442 206 329	90,49	425 783 740	89,13
Требование по текущему налогу на прибыль	1 957 636	0,4	648 778	0,14
Отложенный налоговый актив	4 817 097	0,99	4 990 655	1,04
Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы	7 462 530	1,53	8 913 112	1,87
Всего активов	488 629 031	100	477 701 483	100

Из представленных данных можно сделать следующие выводы:

1 Доля денежных средств в активах банка сократилась с 4,41% на начало 2021 года до 3,51% на начало 2022 года.

2 Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации также сократились на 0,63% за год.

3 Обязательные резервы и средства в кредитных организациях также уменьшились за год.

4 Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости, увеличилась на 1,36% за год.

5 Требование по текущему налогу на прибыль и отложенный налоговый актив также увеличились в течение года.

6 Основные средства, активы в форме права пользования и нематериальные активы сократились на 1,34% за год.

В целом, общая сумма активов банка увеличилась на 2,29% за год.

Анализ конкурентоспособности направления POS-кредитования

- АО «Почта Банк»

Основных конкурентов направления POS-кредитования АО «Почта Банк» можно распределить по двум категориям те, кто расположены на торговой точке и те, кто работает через брокерскую систему, давая возможность оформлять через свой банк потребительские кредиты:

- ОТП Банк, Хоум Банк, Совкомбанк;
- Тинькофф Банк, МТС Банк, Кредит Европы Банк.

В дальнейшем мы будем сравнивать и анализировать первую категорию т.к., в ней расположены основные конкуренты Почта Банка.

Через вторую категорию конкурентов, оформляют клиентов, если по 4 банкам пришло отрицательное решение по заявке, и тогда клиент после озвученных условий одобренных банков, выбирает для себя удобный и выгодный банк. Либо при оформлении онлайн-заявки на кредит через магазин-партнер выбирает сам какой банк ему больше подходит.

Основные конкурентные преимущества первой категории банков отображено на рисунке 1:

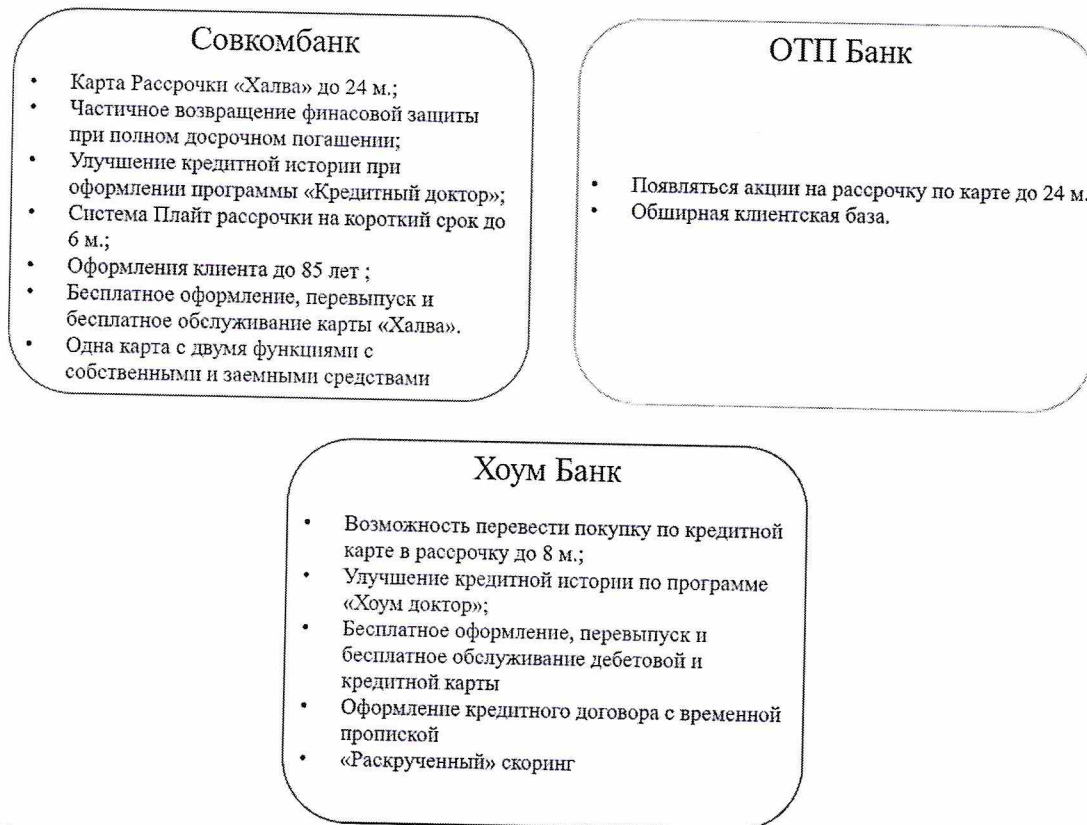


Рисунок 1 – Конкурентное преимущество конкурентов Почта Банка

Сведем основные конкурентные преимущества на рисунке 2 направления POS – кредитования Почта Бака:

Почта Банк

- Низкие ставки POS-кредиту;
- Карта рассрочки до 4 м.
- Срок кредита от 3-36 месяцев
- Повышенный кэшбэк при подключении программы «Мультибонус»;
- По сравнению с конкурентами бюджетная финсовая защита;
- При оформлении онлайн заявки на сайте партнера магазина, можно дооформиться у любого сотрудника Почта банка (на Почте России, в клиентском центре и т.д);
- Возможность подключить пакет «Все под контролем» и перенести дату платежа по кредиту, изменить сумму ежемесячного платежа и пропустить платеж без ухудшения кредитной истории
 - Кредитная линия

Рисунок 2 – Конкурентное преимущество POS-кредитования Почта Банка

SWOT-анализ почта банка в направлении POS-кредитования отображен на рисунке 2. На данном изображении обозначены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

	Сильные стороны	Слабые стороны
В Н У Т Р Е Н Н И Е	<ul style="list-style-type: none"> • Низкие процентные ставки на кредит • Низкая стоимость финансовой защиты • Высокая клиентоориентированность • Возможность обращения в режиме онлайн • Обширное количество точек POS-кредитования • Репутация и надежность • Заведение сберегательных счетов автоматически при оформлении кредита 	<ul style="list-style-type: none"> • Текучесть кадров • Сильная конкуренция со стороны других банков • Ограниченный выбор продуктов для POS-кредитования
	Возможности	Угрозы
В Н Е Ш Н И Е	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие новых точек • Увеличение ассортимента товаров и услуг, на которые можно оформить POS-кредит • Развитие мобильных технологий и приложений для улучшения процессов POS-кредитования 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение экономической ситуации в стране • Ужесточение требований Центрального Банка • Изменение потребительских предпочтений, активности покупателей
	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

Рисунок 3 – SWOT-анализ POS-кредитования Почта Банк

Построим матрицу PEST-анализ на рисунке 4, который поможет оценить внешнюю среду, в которой функционирует Почта Банк в сфере POS-кредитования.

Факторы внешней среды	Возможности	Угрозы
1) Политическо – правовые факторы	В результате жесткого законодательства в банковской сфере и отзыва лицензий из-за нарушения банковского законодательства Российской Федерации, число кон-курирующих банков значительно сократилось.	1) Благодаря совокупному усилению небольших банков, в Российской Федерации появляются новые крупные банковские институты. Это происходит путем их объединения, с учетом условий и требований, установленных банковским законодательством страны 2) В силу нестабильной политической обстановки, возникает риск экономического кризиса. Этот кризис становится результатом и негативным следствием неуверенности и неустойчивости в политической сфере.
2) Экономические факторы	Изменение учетной ставки Банка России включает в себя снижение процентной ставки, которую Банк выплачивает Центральному банку Российской Федерации.	1) Понижение размера процентных ставок по выдаваемым кредитам; 2) Повышение ставок по открываемым вкладам; 3) Повышение темпа инфляции; 4) Повышение числа рискованных операций (например, риск по кредитным операциям).
3) Социокультурные факторы	1) Повышение уровня жизни населения России; 2) Способность покупки любых товаров в кредит.	1) Наличие влияния фактора сезонности на Использование банковскими услугами; 2) Неграмотность населения страны в финансовой сфере.
4) Технологические факторы	1) Применение новых технологий с целью повышения качества оказываемых услуг.	1) Усовершенствование программного обеспечения банков - конкурентов.

Рисунок 4 - Матрица PEST - анализа POS-кредитования Почта Банка

Экспертным путем были выявлены коэффициенты важности для оценки влияния социально-правовых, экономических, социокультурных и технологических факторов на стратегические решения POS-кредитования Почта Банка. Оценка степени воздействия данных факторов осуществлялась по пятибалльной шкале, где оценка "пять" указывала на наиболее сильное воздействие фактора, а оценка "ноль" - на его отсутствие. Результаты были представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Значение коэффициентов важности и оценки факторов при проведении PEST – анализа POS-кредитования Почта Банка баллы

Факторы	Коэффициенты важности	Оценка влияния факторов
Политико - правовые	0,27	5
Экономические	0,27	5
Социокультурные	0,23	4
Технологические	0,23	4

С помощью формулы 2.1. определим итоговую оценку влияния факторов:

$$TM = \sum_{i=1}^n (M_i \times V_i), \quad (2.1)$$

где TM - итоговая оценка влияния факторов внешней среды на POS-кредитование Почта Банка. M_i - оценка банка по i - фактору в зависимости его влияния на банк, V_i - вес i - показателя банка.

Итоговая оценка POS-кредитование Почта Банка равна:

$$TM = 0,27 \times 5 + 0,27 \times 5 + 0,23 \times 4 + 0,23 \times 4 = 4,5 \text{ балла.}$$

Такие факторы внешней среды, как политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические, оказывают значительное влияние на деятельность Почта Банка в области POS-кредитования.

Проведем анализ конкурентоспособности почта банка в области POS-кредитования по отношению к его основным конкурентам с помощью метода многоугольника конкурентоспособности. Для этого мы выберем восемь ключевых критериев и определим их эталонные значения в баллах. Затем, сведем все полученные данные в удобную таблицу (Таблица 4) и построим соответствующую диаграмму (Рисунок 5).

Таблица 4 – Категории конкурентоспособности и их эталонное значение

Критерии конкурентоспособности	Эталонное значение	П		ОТ	Сов		Хоу
		Б	П		ком	м	
Ставка кредитного продукта	6		6	9		8	6
Сроки рассмотрения заявки	4		5	3		4	3
Требования к заемщикам	5		6	5		6	3
Стоимость дополнительных услуг	5		6	8		8	6

Гибкость платежей	6	8	6	6	7
Мобильное приложение	5	5	5	5	5
Кредитная карта (карта рассрочки)	8	5	8	8	6
Уровень сервиса	8	5	6	7	5

1 Ставка кредитного продукта. На данный момент ключевая ставка ЦБ 16% годовых. Минимальная ставка при оформлении кредитного договора POS-кредита составляет 16,8%. В Почта Банке и Хоум Банке минимальная ставка также составляет 16,8%, а в Совкомбанке данная ставка существует, но для сотрудников не является выгодной, поэтому в анализе используется ставка 27%. Это связано с тем, что от ставки зависит выполнение ежемесячного плана и будущие премии. В ОТП Банке ставка составляет 32%.

2 Время рассмотрения заявки обычно занимает примерно 20 минут. Однако, при заполнении анкеты может возникнуть некоторая задержка, особенно если клиент не помнит или не знает обязательные пункты для заполнения. Также возможно, что в Почта Банке анкета попадет на более тщательную проверку, что потребует дополнительного времени. В среднем этот процесс занимает около 15 минут. Однако могут возникнуть различные ситуации, когда контактные лица клиента или его работодатель не отвечают на звонки, что может привести к отказу клиента. В таком случае приходится повторно заполнять заявку и указывать другие данные, что занимает время клиента и сотрудника и может привести к потере потенциального клиента.

3 Основные требования к заемщикам включают следующее:

- возраст от 18 лет;
- гражданство РФ;
- постоянная прописка (в Хоум Банке возможно оформление по временной прописке);
- официальное трудоустройство (для Хоум Банка и Совкомбанка).

4 Стоимость дополнительных услуг в Почта Банке относительно его конкурентов более низкая, за исключением стоимости SMS-информирования, которая составляет 169 рублей в месяц (у конкурентов – 149 рублей в месяц).

5 Все представленные банки предлагают возможность частичного и полного досрочного погашения кредитного договора. Однако, только ОТП Банк позволяет бесплатно изменить дату платежа во время оформления кредита. Со второго месяца такая возможность также бесплатна в Совкомбанке. В Хоум Банке стоимость изменения даты платежа составляет 399 рублей, а в Почта Банке – 899 рублей. При этом в Почта Банке клиент не должен иметь просроченных платежей и не должен делать частичных досрочных платежей по кредиту, что является неудобным и дорогостоящим для клиента.

6 В связи с введенными санкциями против Российской Федерации, из операционных систем Android и iOS были удалены приложения от некоторых банков. Для устройств Android было создано аналогичное приложение Rustore, где можно скачать банковское приложение, а для устройств iOS были разработаны аналогичные банковские приложения. Приложения от Почта Банка, Совкомбанка и Хоум Банка были удалены.

7 Кредитная карта (карта рассрочки). предоставляет возможность клиенту приобрести необходимый товар и разбить его стоимость на льготный период, либо оформить рассрочку без переплат. В Совкомбанке по их карте «Халва» существует рассрочка до 24 месяцев в магазинах-партнерах. В ОТП Банке с частотой акции по их карте предоставляется возможность бесплатного перевода в рассрочку на 12 или 24 месяца. В Хоум Банке можно перевести покупку в рассрочку до 8 месяцев. В Почта Банке представлена кредитная карта «Везде Доход» с льготным периодом в 120 дней.

8 Уровень сервиса является важным аспектом, влияющим на выбор банка. Качество обслуживания клиентов включает в себя эффективность и профессионализм сотрудников банка, доступность и удобство каналов связи для общения с клиентами, а также оперативность реакции на запросы и проблемы клиентов. Качество обслуживания зависит от опыта сотрудника, обслуживающего клиента, поэтому высокая текучесть кадров может снизить уровень сервиса. Новый сотрудник без необходимого обучения и стажировки не сможет обслужить клиента на должном уровне.



Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

По данной модели Почта Банк уступает эталонному значению:

1 Сроки рассмотрения заявки: Возможно, требуется изменить принцип рассмотрения кредитной заявки для сокращения времени рассмотрения и ускорения процесса принятия решения.

2 Гибкость платежей, возможно, необходимо улучшить гибкость предлагаемых платежей, чтобы клиенты имели больше вариантов и возможностей выбрать оптимальные условия для себя.

3 Кредитная карта (карта рассрочки), необходимо изменить условия предлагаемых карт для большей привлекательности и удобства клиентов.

4 Уровень сервис требует оптимизации и внесения изменений для мотивации сотрудников в лучшую сторону. Цель данного мероприятия исключить постоянную текучку кадров, чтобы зрелые и опытные специалисты могли предоставлять качественную консультацию клиентам.

Проанализируем Почта Банк с помощью матрицы БКГ.

Возьмем статистические данные POS-кредитования (в магазине партнера ООО «ДНС-ритейл») по доли за 2023 г. в Хабаровском крае и сравним с основным конкурентом по показателям, рассчитаем относительные доли.

год	месяц	ОТП	ХКФ	Тинькофф	СБ	Почта	Ренессанс	МТС	МКК КиК	КЕБ
2023	1	32,19%	17,56%	20,14%	13,72%	8,90%	4,99%	2,47%	0,13%	
2023	2	33,33%	18,74%	20,83%	10,89%	7,28%	5,85%	2,81%	0,23%	0,04%
2023	3	35,59%	16,11%	17,71%	13,50%	9,38%	3,66%	3,28%	1,57%	
2023	4	34,26%	18,77%	18,22%	11,70%	7,91%	4,53%	3,05%	1,90%	0,05%
2023	5	32,17%	21,40%	17,73%	11,93%	7,66%	4,50%	2,65%	1,53%	
2023	6	30,92%	18,23%	19,47%	13,06%	8,93%	4,18%	3,68%	1,53%	
2023	7	28,94%	19,06%	20,73%	13,72%	8,55%	3,79%	3,21%	2,00%	
2023	8	30,47%	19,49%	15,55%	15,84%	10,51%	2,92%	3,07%	1,71%	0,04%
2023	9	22,89%	20,39%	17,84%	16,77%	12,60%	3,11%	3,75%	2,55%	
2023	10	25,12%	20,73%	16,30%	15,93%	10,89%	5,00%	4,11%	1,91%	
2023	11	25,79%	23,50%	15,44%	11,01%	11,30%	6,20%	3,86%	2,81%	0,10%
2023	12	27,00%	25,01%	12,93%	14,75%	8,94%	4,15%	5,84%	1,28%	0,10%
2023	Итого	29,79%	19,98%	17,65%	13,69%	9,43%	4,36%	3,54%	1,53%	0,03%
Общий итог		29,79%	19,98%	17,65%	13,69%	9,43%	4,36%	3,54%	1,53%	0,03%

Рисунок 7 – Статистические данные по доли

Таблица 5 – Расчёт относительной доли рынка, %

	Доля рынка Почта Банка	Доля Рынка ОТП	Относительная доля рынка
POS-кредитование	9,43%	29,79%	0,32

В результате исследования было выявлено, что услуга по предоставлению кредитов на покупку товаров занимает важное место в портфеле банка и может быть отнесена к сектору "звезда". Это означает, что необходимо активно развивать данную услугу, предлагая клиентам более выгодные условия, чем у конкурентов.

Сравнивая Почтовый банк с другими участниками рынка, можно сказать, что он является достаточно молодым банком. В связи с этим, организации жизненно важно продолжать развиваться, чтобы перейти в сектор "дойные коровы". В данном секторе услуги станут источником стабильного дохода.

Таким образом, банку необходимо постоянно работать над совершенствованием своих услуг и предлагать клиентам новые привлекательные предложения, чтобы стать лидером на рынке и обеспечить стабильное развитие.



Рисунок 8 – Матрица БКГ Почта Банка

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что у Почта Банка есть инструменты для привлечения клиента, но связи с постоянной текучкой кадров и нежелания работать с входящим потоком клиентов, было решено провести опрос среди работников Хабаровского ОЦ об удовлетворённости системы мотивации сотрудников в

Почта Банке. Данный опрос был проведен в онлайн режиме используя инструмент «Google формы», в опросе 7 вопросов.

В ходе опроса было выявлено:

1 Сотрудники, задействованные в сфере POS-кредитования в Хабаровском ОЦ (14 человек), представлены в разных возрастных группах. Лица в возрасте от 18 до 23 лет составляют 50% от общего числа сотрудников данной сферы. Лица в возрасте от 24 до 29 лет составляют 42,9% от общего числа. Оставшиеся 7,1% работников относятся к возрастной группе от 30 до 35 лет.

2 В анализе удовлетворенности заработной платой сотрудников Почта Банка получены следующие результаты. Оказалось, что 64,2% работников не чувствуют удовлетворения от своей оплаты труда. Еще 28,6% признали, что не всегда довольны своей заработной платой. Однако, лишь один человек считает, что его оплата труда является справедливой.

3 В предмете исследования, связанном с удовлетворенностью условий труда, в частности комфортом рабочего места и его техническим обеспечением, 50% опрошенных полностью удовлетворены своими рабочими местами. Однако, 28,6% не согласны с таким утверждением. Также, один человек выразил недовольство своим рабочим местом, считая его не полностью комфортным. Причем, двое респондентов описывают свои рабочие места как тесные, ужасные и неудобные.

4 Что касается обучения персонала, 71,4% респондентов остались довольны проводимыми тренингами. 14,3% выразили недовольство качеством обучения, а двое сотрудников отметили, что оно не подходит для их нужд и не соответствует ожиданиям.

5 По системе оценки результатов работы, 64,3% сотрудников не довольны ею. Еще 21,4% не всегда удовлетворены системой оценки, в то время как 14,3% полностью довольны.

6 Вопросу карьерного роста в Почта Банке не удовлетворены 35,7% сотрудников. 28,6% признали, что они не чувствуют удовлетворения от возможностей продвижения по карьерной лестнице. В свою очередь, 21,4% полностью довольны возможностями карьеры, а 14,3% не всегда.

7 Касательно мотивации работать в Почта Банке, 35,7% респондентов назвали в качестве мотиватора своей зарплатой и социальные гарантии. Еще 28,6% выразили опасение остаться без работы и источника дохода. 14,3% работников полагаются на возможности карьерного роста. Однако, у двух сотрудников возникла необходимость искать новую работу.

Эти результаты опроса позволяют сделать выводы о неудовлетворенности значительной части сотрудников Почта Банка в таких важных областях, как уровень заработной платы, условия труда, обучение, система оценки результатов и перспективы карьерного роста (Приложение А). Эти аспекты требуют дополнительного внимания и рассмотрения со стороны руководства компании для улучшения рабочей среды и повышения удовлетворенности персонала.

Связи с проведенным опросом, было необходимо проанализировать текучесть кадров в направлении POS-кредитования Почта Банка в Хабаровском крае за три года.

К текучести относится как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и др. Коэффициент текучести кадров находится по формуле 3.1:

$$K_{тк} = (Ч_{ув} / Ч_{ср}) 100, \quad (3.1)$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных за период работников за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины. $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период сходные данные для расчетов (%):

- за 2021 год уволилось 24 человека, принято 13 человек;
- за 2022 год уволилось 32 человека, принято 34 человека;
- за 2023 год уволилось 18 человек, принято 10 человек;

Динамика показателей текучести кадров за последние года представлена в таблице 6 (Приложение Б).

Таблица 6 – Анализ текучести кадров, %

Наименование	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	2	3	4
Численность на начало года	24 чел.	16 чел.	14 чел.
Принято	13 чел.	34 чел.	10 чел.
Уволено	24 чел.	32 чел.	18 чел.
- по собственному желанию	24	30	18
- по инициативе компании	0	2	0

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
Численность персонала на конец года	16 чел.	14 чел.	16 чел.
Текучесть персонала	150%	200%	112,5%

Таким образом, видно, что существует очень большая текучка кадров в Почта Банке в Хабаровском крае в направлении POS-кредитования.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности направления POS-кредитования АО «Почта Банк»

Успех и конкурентоспособность АО "Почта Банк" напрямую зависят от его способности не только эффективно организовывать внутреннюю деятельность, но и гибко реагировать на изменения во внешней среде, использовать преимущества и предвидеть тенденции рынка. В результате проведенного анализа конкурентоспособности в сфере POS-кредитования, были обнаружены следующие конкурентные преимущества: низкая стоимость предоставляемых услуг и высокая репутация банка среди клиентов.

Однако, на основании проведенного анализа конкурентоспособности АО "Почта Банк" также выявлены недостатки в сравнении с прямыми конкурентами в сфере POS-кредитования. В частности, это срок рассмотрения заявок, гибкость внесения платежей, недоступность рассрочки на кредитных картах и проблемы в обслуживании клиентов, связанные с частыми сменами персонала.

Исходя из этого АО «Почта Банк» необходимо разработать ряд мероприятий по решению слабых сторон (Рисунок 20)

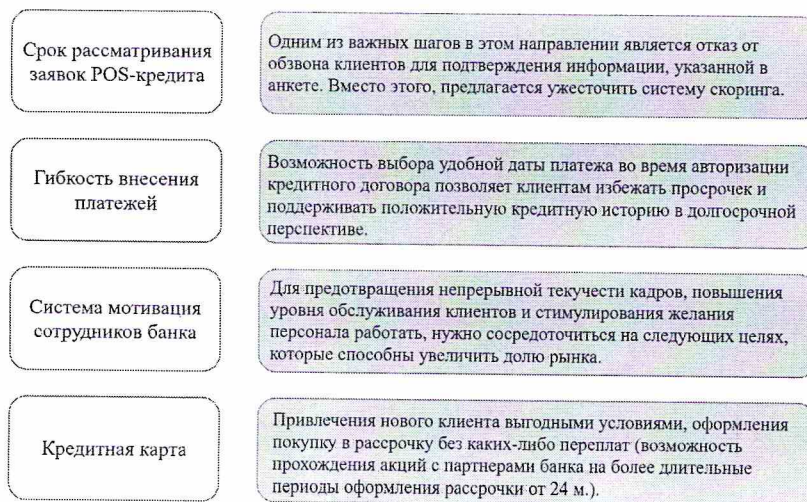


Рисунок 9 – Основные направления мероприятий по повышению конкурентоспособности POS-кредитования Почта Банка

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

В ходе анализа с использованием матрицы конкурентоспособности в пункте 2.2 было обнаружено, что одним из недостаточно развитых критериев является время, затрачиваемое на проверку кредитным инспектором, заключающейся в обзвоне клиента и его контактных лиц для уточнения или дополнения информации о клиенте. Этот процесс может занять некоторое время, хотя POS-кредитование изначально было разработано как быстрый способ потребительского кредитования.

Однако клиенты могут рассматривать эту процедуру как назойливое вмешательство в их личную жизнь. Клиентам потребуется минимальное время для получения решения по своей заявке, что значительно удовлетворит их потребности. Кроме того, не будет необходимости вступать в личный контакт с клиентом, что может быть особенно полезно в ситуациях, когда клиенту или его контактным лицам неудобно или затруднительно отвечать на звонки.

Альтернатива для предотвращения злостных просрочек по кредитам, необходимо будет изменить критерии скоринга, чтобы исключить потенциально рискованных заемщиков.

Следует отметить, что данное изменение предлагается только для POS-кредитования. Такие изменения также помогут значительно сократить время ожидания решения по различным продуктам банка, включая наличные кредиты и кредитные карты, поскольку не будет необходимости проводить проверку POS-кредитования.

Основное направление в Почта Банке в котором Почта банк уступает своим конкурентам – это система мотивации своих сотрудников. Проведя опрос среди сотрудников Хабаровского ОЦ было выявлено, что больше половины работающих сотрудников не удовлетворены своей заработной платой, и анализ в системе оценки работодателей на платформе dreamjob.ru, где Почта Банк набрал в Хабаровском крае 2,8 балла из 5 возможных. Из представленных 10 отзывов в 5 в пункте, что можно изменить, опрашиваемы пишут про уровень заработной платы и мотивации [14].

Отзывы сотрудников о компании Почта Банк

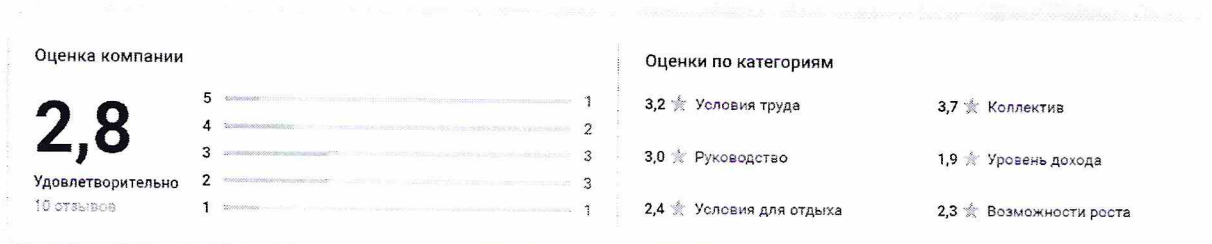


Рисунок 10 – Оценка сотрудников Почта Банка в Хабаровском крае

Таким образом, необходимо пересмотреть оценку эффективности работников с целью вдохновить их достигать поставленные цели и получать вознаграждения соответственно или даже превышающие достижения их конкурентов.

С увеличением числа филиалов и развитием организации в целом, банк переходит к комбинированной системе мотивации. Это означает использование и материальных, и нематериальных форм поощрения работников.

Примеры такой комбинированной системы мотивации включают

- организация различных конкурсов, где участникам предоставляется шанс выиграть как денежные, так и сувенирные призы, предоставленные банком;
- предложение льготных условий ипотеки или кредитования в банке для своих сотрудников;
- возможность обучения и повышения квалификации через проведение тренингов в различных городах. Банк предоставляет возможность участия в таких тренингах для профессионального развития сотрудников;
- финансовая поддержка со стороны банка в случае вступления в брак, рождения ребенка или в сложные жизненные периоды, связанные с потерей близких родственников;
- поддержка морального климата в коллективе через организацию командных мероприятий и корпоративных событий, способствующих внутренней солидарности и укреплению коллективного духа.

Таким образом, применение комбинированной системы мотивации позволяет достичь наилучших результатов в работе банка и поддерживать высокий уровень мотивации у сотрудников.

Важным фактором, способствующим мотивации сотрудников в банковской индустрии, является система поощрения за наставничество. Этот подход активно внедряется в мотивационную программу компании. В Почта Банке наставники не получают денежное вознаграждение за проведение стажировок, что уменьшает мотивацию сотрудника обеспечить объяснение материала стажеру на 100% качественно. Более того, в силу того, что сотрудник тратит несколько дней на наставничество, возможно, он мог бы упустить потенциально выгодный кредитный договор.

Современные системы премирования персонала ориентированы на достижение ключевых показателей эффективности (KPI). Размер премии зависит от успешности выполнения этих показателей. Главной задачей каждого кредитного консультанта является достижение порогового значения. В зависимости от месяца трудоустройства, значение этого порога различается. В первый месяц работы, это значение равно нулю баллов, что означает сколько работник заработает, то столько он и получит. Во второй месяц работы, сотруднику необходимо заработать 7 баллов. В третий и последующие месяцы, значение порога составляет от 12 до 13 баллов (ноябрь и декабрь являются самыми продажными месяцами в году, и именно в эти месяцы пороговое значение повышается).

Каждый кредитный договор (КД) имеет определенное количество баллов, зависящих от ряда факторов. Во-первых, это ставка. Существуют две категории ставок - это низкодоходный кредит от 20% годовых и сроком 12 месяцев, и POS акция, в которую входят КД с ставкой до 20% и сроком рассрочки от 6 до 36 месяцев. За выдачу КД из первой категории, сотрудник получает больше вознаграждения, чем за выдачу КД из второй категории.

Во-вторых, сумма КД также влияет на количество баллов. При выдаче КД до 50 тысяч рублей, кредитный консультант получает 1 балл в обеих категориях. При выдаче низкодоходного договора на сумму от 50 до 100 тысяч рублей, сотрудник получает 1,4 балла, а при выдаче POS-акционного договора - 1,1 балла. Когда сумма КД превышает 100

тысяч рублей в низкодоходном договоре, сотрудник получает 2 балла, в то время как для POS-акционного договора это число составляет 1,7 балла.

Тип продукта	Размер кредита		
	<=50 000 руб.	>50 000 руб. <=100 000 руб.	>100 000 руб.
>20%, до 12 месяцев	1,0	1,4	2,0
<20%, рассрочка	1,0	1,1	1,7

Рисунок 11 – Балловая система в Почта Банке

В соответствии с установленными правилами, сотруднику будет начислена премия в зависимости от процента, на который он превысил свой порог производительности. Если процент составляет от 60% до 80%, сотрудник получает половину заработанной за месяц премии. В случае превышения порога на 80% или более, сотрудник получает фактический процент от своей премии. Например, если сотрудник достиг 90% своего порога, он получит 90% от премии. Если сотрудник превысил порог на 100% и более, он получает всю заработанную за этот период премию (рисунок 11).

За предоставление низкодоходного кредитного договора, сотрудник получает 300 рублей, а за акционный кредитный договор - 230 рублей. Сумма и срок кредита не влияют на начисление данной премии. Если клиент пропускает первый, второй или третий ежемесячный платеж по кредитному договору, из премии сотруднику будет вычтена определенная сумма: соответственно 1600 рублей, 1100 рублей и 1000 рублей.

Кроме того, сотрудник имеет возможность дополнительно подключить к кредитному договору дополнительные услуги от банка и его партнеров. Эти услуги включают в себя финансовую защиту (ФЗ) (макси или стандарт), информационное информирование (смс) и пакет "все под контролем". При подключении финансовой защиты сотруднику выплачивается 310 рублей за подключение программы «макси» за программу «стандарт» 235 рублей, за подключение смс-сообщениями, при условии, что клиент не отключит его в течение трех месяцев 35 р. При подключении пакета "все под контролем" сотруднику выплачивается 75 рублей. Однако, если клиент отключает фоновую защиту в течение 30 дней (период охлаждения), сотруднику будет вычтена сумма в размере 625 рублей за макси и 470 рублей за стандарт.

Пороговый показатель	
Выполнение плана продаж POS-кредитов	
Выполнение плана, %	Коэффициент
Факт/план \geq 100%	1,0
$80\% \leq$ Факт/план $<$ 100%	Факт/план
$60\% \leq$ Факт/план $<$ 80%	0,5
Факт/план $<$ 60%	0

Рисунок 12 – Выполнение плана продаж в POS- кредитования

Такие условия не удовлетворяют ожидания новых сотрудников, которым сказали, что заработная плата будет достойна, и в 60% сотрудник увольняется, в 30% его переманивают конкуренты, а в 10% остаются работать в банке.

СМОТ для КК

Страховки «Макси» и «Стандарт»

За стандарт — 235 р.

За макси — 310р.

За отключение

За стандарт — 470 р.

За макси — 625 р.

Выдача кредита POS

POS 1 акция < 20% — 230 р.

POS 2 низкодходный >20% — 300 р.

Пропуск 1 платежа — 1600р.

Пропуск 2 платежа — 1100р.

Пропуск 3 платежа — 1000 р.

Подключение доп. услуга

СМС — 35 р.

«Все под контролем» — 75 р.»

Рисунок 13 – Система мотивация для кредитных консультантов в Почта Банке

Решение проблемы текучести кадров заключается в изменении мотивации сотрудников. Часто проблема заключается в том, что у сотрудника нет достаточного стимула для активной работы, и ему гораздо проще оставаться на своем месте и получать окладную часть заработной платы без особых усилий. Чтобы изменить ситуацию, необходимо внести изменения в систему мотивации.

Во-первых, следует отказаться от выплаты фиксированного вознаграждения за оформления КД независимо от их срока и суммы. Сотрудник не будет заинтересован увеличивать срок кредита, поскольку это не принесет ему дополнительного заработка, а банк понесет убытки, и его доходность снизится. Ведь чем дольше кредитный срок, тем больше переплата у клиента и, соответственно, тем больше доход банка. Поэтому стоит ввести коэффициент, зависящий от суммы, срока и процента кредита, который сотрудник сможет выбрать самостоятельно. Данный коэффициент будет умножаться на сумму основного долга, что создаст дополнительную мотивацию для сотрудника.

Во-вторых, необходимо внести изменения в систему штрафов при пропуске платежей. Сейчас, при пропуске первого платежа по низкодходному кредиту, сотруднику вычитают из премии в 5,34 раза больше, чем он заработал. Поэтому также следует ввести коэффициент, который будет учитывать изменения суммы штрафа.

Такие системы мотивации уже успешно работают в банках-конкурентах, и по моим наблюдениям, текучесть кадров в этих организациях минимальна.

В – третьих, внедрить систему наставничества, как управленческое направление по организационной функции. Наставничество выполняет несколько функций, которые являются ключевыми в этом процессе. Во-первых, оно способствует эффективной и систематической передаче знаний и опыта более опытными сотрудниками новым работникам. Благодаря этому, новички могут быстрее овладеть необходимыми навыками и стать успешными сотрудниками.

Во-вторых, наставничество передает корпоративные ценности компании новым работникам. Это важно для формирования единых ценностей и установления единого корпоративного духа в организации.

Кроме того, наставничество обеспечивает системность и целостность обучения новичков. Оно помогает контролировать процесс обучения и усвоение знаний, что позволяет обеспечить высокий уровень качества подготовки новых сотрудников.

Мероприятия по изменению гибкости платежа, дают возможность выбора удобной даты платежа во время авторизации кредитного договора позволяет клиентам избежать просрочек и поддерживать положительную кредитную историю в долгосрочной перспективе. Эта функция значительно облегчает погашение кредита и помогает клиентам планировать свои финансовые обязательства. Благодаря гибкости оплаты, клиенты могут самостоятельно выбрать дату, на которую им удобнее всего совершить платеж. Это способствует снижению нагрузки на бюджет и позволяет избежать ситуаций, когда выплата попадает на неудобный момент, что может привести к просрочке и негативному влиянию на кредитную историю.

Поддержание положительной кредитной истории является ключевым фактором для дальнейшего получения кредитов и финансовой стабильности. Поэтому возможность выбора даты платежа при авторизации кредитного договора является важным инструментом для клиентов и помогает им управлять своими финансами более эффективно.

Одним из первоочередных и фундаментальных аспектов, которые следует усвоить, является то, что кредит и кредитная карта – это две разные концепции. В случае с первым, вы расходуете кредитные средства, а затем возвращаете их, но уже не можете повторно воспользоваться этой суммой. В отличие от этого, кредитный лимит для кредитных карт постоянно восстанавливается по мере погашения долга. Таким образом, заемные средства доступны для повторного использования снова и снова.

При оформлении кредитной карты банк предлагает вам определенный лимит на вашей карте в зависимости от вашей финансовой стабильности, задолженности и кредитной истории. Доступ к деньгам на карте предоставляется в трех вариантах:

1 Вы можете использовать кредитную карту для оплаты покупок безналичным способом, как обычную дебетовую карту. Это означает, что вы можете расплачиваться в магазинах и на сайтах.

2 Карту также можно использовать для снятия наличных средств. Однако следует помнить, что при этом взимаются комиссии и проценты, которые значительно выше, чем при использовании карты для обычного потребительского кредита.

3 Еще один вариант использования кредитной карты - отправлять безналичные переводы себе или другим лицам.

Однако следует помнить о важном правиле: наиболее выгодно использовать кредитную карту только для оплаты покупок безналичным способом. В случае снятия наличных или отправки безналичных переводов возникают дополнительные расходы в виде комиссий и высоких процентов. Например, процентная ставка при снятии наличных средств по кредитной карте составляет в среднем 25-35% годовых.

Первый вариант - безналичная оплата покупок - безусловно является наиболее выгодным способом использования кредитных карт. Это обусловлено тем, что любая кредитная карта предоставляет возможность пользоваться деньгами без каких-либо дополнительных процентных выплат в течение определенного периода, известного как льготный период или грейс-период.

Длительность этого льготного периода определяется каждым банком индивидуально в зависимости от своих условий и политики кредитования. Так, например, льготный период может составлять 30, 50 или даже 100 дней. Однако для кредитной карты "Вездеход" от Почта Банка предусмотрен продолжительный беспроцентный период вплоть до 120 дней для всех клиентов.

Предлагается новое изменение кредитной карты "вездеход", которое дает клиентам возможность перевести свои покупки на рассрочку без дополнительной платы на 12 и 24 месяца при покупке на сумму от 15 тысяч рублей. Для периодов, отличных от указанных, предусмотрена комиссия за использование услуги рассрочки.

Если клиента не устраивает переплата или ему требуется осуществить несколько покупок в разных местах в кредит, тогда ему открывается возможность выбрать альтернативное оформление товара или услуги, особенно, касающееся кредитного договора.

Проведение данных мероприятий, направленных на улучшение конкурентоспособности Почта Банка в сфере POS-кредитования, способствует увеличению доли рынка среди конкурентов и привлечению большего числа постоянных клиентов, которые будут с удовольствием обращаться в банк за предоставляемыми услугами.

Расчет экономической эффективности предложенных улучшений и результатов от реализации новой стратегии

Реализация стратегии конкурентоспособности Почта Банка в направлении POS-кредитования.

Ускорение рассмотрения заявки позволит сохранить потенциального клиента и поможет увеличить долю банка среди конкурентов. Ужесточения рассмотрения заявки, позволяет обезопасить банк от потери дохода, а сотруднику сохранить его заработанную премию.

Рассмотрим нововведение на практике (Таблица 7), в первой половине месяца все заявки были обработаны с помощью старой системы, а во второй половине - с использованием новой.

Таблица 7 – Изменение времени с введением новым мероприятием, мин., шт.

День месяца	Количество заявок за месяц	Старое время рассмотрения заявок	День месяца	Количество заявок за месяц	Ускоренное время рассмотрения заявок
1	2	3	4	5	6
8.апр 1	1	25	3.май 0	2	10
9.апр 1	2	60	4.май 0	3	5
0.апр 2	1	15	5.май 0	1	15
1.апр 2	0	35	6.май 0	1	10
2.апр 2	1	25	7.май 0	3	5
3.апр 2	2	15	8.май 0	2	0
4.апр 2	3	20	9.май 0	0	0
5.апр 2	1	10	0.май 1	4	0
6.апр 2	0	0	1.май 1	3	10
7.апр 2	0	0	2.май 1	2	15
8.апр 2	1	20	3.май 1	1	0
9.апр 2	2	25	4.май 1	3	0

0.апр	3	0	0	5.май	1	4	10
1.май	0	0	0	6.май	1	2	5
2.май	0	0	0	7.май	1	1	12
Среднее время оформления		16,67		Среднее время оформления		6,47	

Анализируя представленную таблицу и изучая среднее время оформления заявки и временной интервал ожидания результата, становится ясно, что продолжительность нового мероприятия уменьшена на 10 минут по сравнению с процедурой, применяемой в прежней системе.

Создадим график динамики на рисунке 25.



Рисунок 14 – График динамики рассмотрения заявки клиента

Вывод: Несмотря на то, что данная стратегия не может считаться ключевым фактором в конкурентной борьбе, вполне возможно, что она может служить толчком совершенствования банковских услуг.

Обновление системы мотивации сотрудников является существенным фактором для завоевания рынка POS-кредитования. В результате такой модернизации, каждый сотрудник станет вдохновлен на осуществление своей работы на высоком уровне, с пониманием того, что у него всегда есть замечательная команда и руководство, готовые оказать помощь в любой ситуации. Возможность самостоятельного увольнения сильно снизится почти до нуля, поскольку весь персонал будет нацелен на достижение поставленных задач и превышение своих пороговых значений.

Для достижения целей разрабатываемого комплекса мероприятий по совершенствованию мотивации труда проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг (Таблица 8).

Таблица 8 – Базовый план реализации комплекса мероприятий, тыс. руб.

№	Мероприятие и его цель	Сроки	Стоимость, тыс. руб.	Источник финансирования
1	2	3	4	5

1	Внедрение института наставничества - улучшение адаптации новых сотрудников	В течении года	70	Прибыль организации
2	Обучение сотрудников (повышение квалификации)	В течении года	120	Прибыль организации
3	Изменение системы премирования	В течении года	68	Прибыль организации
4	Партнерство с фитнес клубом/денежная компенсация	В течении года	60	Прибыль организации
5	Организация корпоративов, тимбилдинга и т.д	В течении года	77	Прибыль организации
Сумма затрат			395	

Данные суммы затрат взяты с расчетом на команду областного центра, с средними ценами на:

- командировками с целью обучения сотрудников (проезд, командировочные, оплата жилья для сотрудников);
- оплата или компенсация за занятие спорта с партнером банка (краевое государственное автономное учреждение "дирекция спортивных сооружений хабаровского края).

Необходимо разработать проект по изменению системы премирования, указав приблизительное количество примерных вложений в таблицы 8.

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия (Формула 4.1).

$$\mathcal{E} = (P_v - Z_p) - V_{rp}, \quad (4.1)$$

где \mathcal{E} - экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

P_v - планируемый показатель (формула 4.2) выручки от реализации после реализации

мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Z_p - затраты на реализацию мероприятий, руб.; V_{rp} - выручка от реализации за последний период, руб.

$$P_v = (V_{rp} + (V_{rp} * (P_{rv} / 100))), \quad (4.2)$$

где P_v - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

V_{rp} - выручка от реализации за последний период, руб.;

P_{rv} - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле:

$$P_v = (70651,3 + (70651,3 * (8/100))) = 76303,4 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий АО «Почта Банка»
 $(76303,4 - 395) - 70651,3 = 5257,1 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 395 тыс. руб. увеличили выручку на 5257,1 тыс.руб.

Эффективность затрат может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий (формула 4.3):

$$P = (\text{Э} / \text{Зр}) * 100\%, \quad (4.3)$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

P_v - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

З_р - затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по формуле:

$$(5257,1 / 395) * 100\% = 13,31 \%$$

Предполагается, что реализация данных мероприятий согласно оптимистическому прогнозу позволит увеличить среднегодовую выручку на 8%.

Вывод: данное изменение поможет увеличить долю банка, остановить постоянную текучку кадров, что несомненно является огромным влиянием на стратегию конкурентоспособности Почта Банка.

Гибкость внесения платежей является преимуществом перед конкурентами банка, поэтому возможность предоставления такой услуги, как перенос даты платежа, на этапе формирования кредитного договора, является несомненным плюсом для клиента.

Вывод: Несмотря на то, что эта стратегия нельзя считать определяющим аспектом в ожесточенной конкуренции, несомненно, она может стать существенным импульсом для прогресса банковского учреждения.

Изменения условий по кредитной карте "Вездеход" означают значительное улучшение для клиентов и отличную возможность приобрести любой товар без переживаний о существенной переплате по кредиту. Этот новый шаг позволит привлечь еще больше клиентов и увеличить "воронку" для потенциальных заемщиков. Теперь, благодаря этим уникальным изменениям, клиенты банка смогут не упустить возможность приобрести заветный товар, который ранее был недоступен из-за слишком высокой переплаты. Это актуальное направление обусловлено конкуренцией на рынке, где многие банки предлагают похожие условия кредитования.

Таблица 9 – Количество клиентов в день, шт.

День месяца	Количество клиентов в день	День месяца	Количество клиентов в день с предоставлением кредитной карты-рассрочки
1	2	3	4
18.апр	1	03.май	2
19.апр	2	04.май	3
20.апр	1	05.май	1
21.апр	0	06.май	1
22.апр	1	07.май	3
23.апр	2	08.май	2
24.апр	3	09.май	0

25.апр	1	10.май	4
26.апр	0	11.май	3
27.апр	0	12.май	2
28.апр	1	13.май	1

Продолжение таблицы 9

29.апр	2	14.май	3
30.апр	0	15.май	4
01.май	0	16.май	2
02.май	0	17.май	1
Среднее количество заявок	1	Среднее количество заявок	2

Исходя из прогноза, видно, что нововведения могут положительно повлиять на доход банка, поскольку предполагается увеличение среднего потока клиентов вдвое.



Рисунок 15 – Диаграмма динамики количества потока клиентов в день

Вывод: Данная стратегия может дать возможность Почта Банку привлечь новых клиентов, тем самым увеличив доход компании.

Для обеспечения лидерства на рынке предлагается создать матрицу многоугольника конкурентоспособности, которая поможет убедиться в эффективности новых введений для достижения ведущего положения в долевого сегменте рынка.

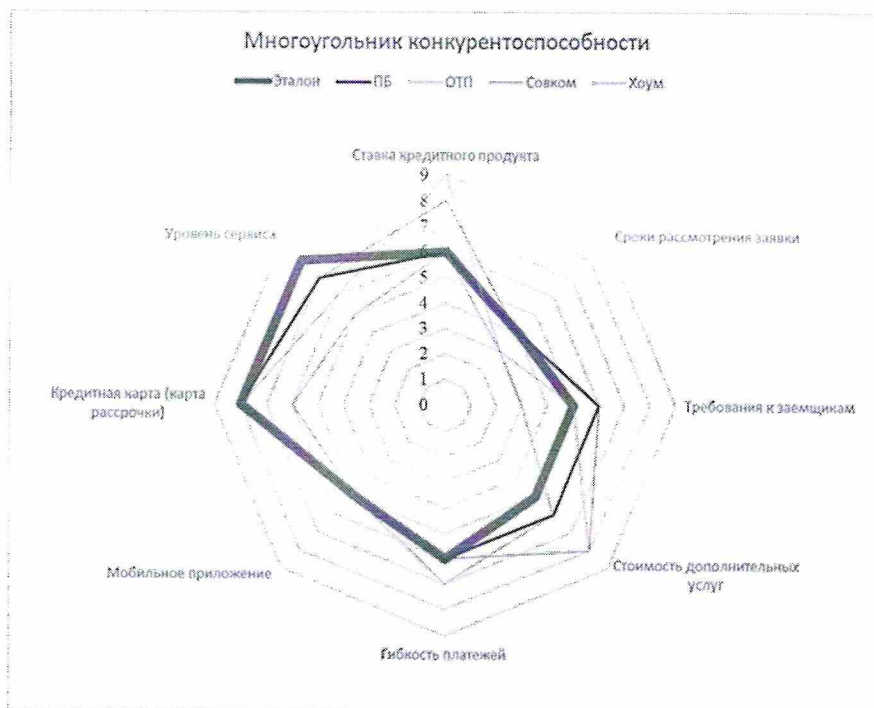


Рисунок 16 – Многоугольник конкурентоспособности Почта Банка с проведенными мероприятиями по повышению конкурентоспособности банка

Проведение данного ряда мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности банка, позитивно скажется на осуществлении стратегических целей организации в сфере проникновения на рынок, привлечения клиентов и удовлетворенности сотрудников.

Приложение Б

Шампарова Е. А. Повышение конкурентоспособности кредитно-финансовой организации// Шампарова Е. А., Гусева Ж. И. // Молодёжь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований. 2024г.