

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Bakalářská práce**

**Praktická aplikace metod vícekritériální analýzy variant**

**Elizaveta Klimova**

© 2019 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Elizaveta Klimova

Podnikání a administrativa

Název práce

**Praktická aplikace metod vícekritériální analýzy variant**

Název anglicky

**Practical application of methods of multicriterial analysis of variants**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je praktická aplikace metod vícekritériální analýzy variant při hodnocení produktů největších bank v Rusku. Cíle výběru je doporučit banku vhodnou pro různé typy rozhodovatelů.

### Metodika

Cíle práce bude dosaženo pomocí následujícího postupu:

#### 1. Teoretická část

V první části práce bude na základě studia odborné literatury popsán vhodný postup výběru kompromisní varianty s pomocí metod vícekritériální analýzy variant. Dále budou definována kritéria, váhy kritérií a rozbor principů jednotlivých metod, které budou k výběru využity.

#### 2. Praktická aplikace

Druhá část práce směřuje k doporučení vhodné banky pro různé typy rozhodovatelů – podnikatel a občan. Bude zde uveden popis bankovního systému v Rusku, profil rozhodovatelů, vymezení produktů a služeb, definice kritérií a stanovení vah. Poté bude následovat popis zvolených bank, stanovení variant s přihlédnutím k velikosti bank v Rusku. Výsledkem aplikace metod vícekritériální analýzy variant bude výběr kompromisních variant pro jednotlivé typy rozhodovatelů.

#### 3. Závěr

Výsledky budou diskutovány a bude vyhodnoceno dosažení cíle práce.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

Kritéria, varianty, kompromisní varianta, aspirační úrovně kritérií, váhy kritérií, banka, Rusko

---

## Doporučené zdroje informací

JABLONSKÝ, J. (2007): Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 9788086946443

JANOVÁ, J., KOLMAN, P. (2015): Vybrané kapitoly z operačního výzkumu. Druhé přepracované vydání. Brno: Mendelova univerzita v Brně, ISBN 978-80-7509-245-8

ŠUBRT, T. (2015): Ekonomicko-matematické metody. 2. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 978-80-7380-563-0

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Martina Houšková Beránková, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Praktická aplikace metod vícekritériální analýzy variant" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Martině Houškové Beránkové, Ph.D. z Katedry systémového inženýrství za její odborné vedení a čas, který věnovala mé bakalářské práci.

# **Praktická aplikace metod vícekritériální analýzy variant**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá porovnáváním bankovních služeb v Rusku pro různé typy rozhodovatelů: podnikatel a občan. První část pojednává o teoretické straně bankovního systému v Rusku, modelu vícekritériální analýzy variant: popis konkrétní vybrané metody a metody stanovení vah kritérií.

Praktická část se zaměřuje na analýzu vybraných bankovních služeb a na následné sestavení kritériální matice. Pro výběr nejvýhodnější varianty je použita metoda váženého součtu a váhy jsou určeny bodovací metodou. V závěru je shrnut celkový výsledek zkoumání, tedy jaká bankovní instituce je hodnocena nejlépe, a tedy doporučena rozhodovatelům .

**Klíčová slova:** Kritéria, varianty, kompromisní varianta, aspirační úrovně kritérií, váhy kritérií, banka, Rusko

# **Multi-Criteria Decision-making Methods Application**

## **Abstract**

The bachelor thesis is dedicated to comparison of banking services in Russia for different types of decision-makers: entrepreneur and citizen. The first part describes the theoretical side of the banking system and the model of multi-criteria analysis of the variants: an explanation of the chosen method and method of weighting the criteria.

The practical part focuses on the analysis of selected banking services and on the subsequent compilation of the criterion matrix. The weighted sum method is used in order to select the most advantageous variant, whereas weights are determined by the scoring method. Solutions provided by the author are exclusively subjective. The overall result of the research is summed up in the conclusion. There, the author determined which banking institution is best rated and therefore recommended to the decision-makers.

**Keywords:** Criteria, Variants, Compromise Variants, Aspiration Level of Criteria, Criteria Weights, Bank, Russia



# Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika.....	11
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
3. Literární rešerše.....	12
3.1 Bankovní soustava v Rusku .....	12
3.2 Centrální banka a její vliv .....	14
3.3 Modely vícekritériálního rozhodování .....	15
3.3.1 Metody stanovení vah kritérií .....	17
3.3.2 Metody výběru kompromisních variant .....	17
4. Vlastní práce.....	18
4.1 Profil rozhodovatelů .....	19
4.1.1 Podnikatel .....	19
4.1.2 Občan .....	20
4.2 Služby bank z pohledu rozhodovatele .....	21
4.2.1 Sberbank.....	21
4.2.2 VTB banka .....	23
4.2.3 Gazprombank .....	25
4.2.4 Rosselkhozbank.....	27
4.2.5 Alfa banka .....	28
4.3 Výsledky .....	30
4.3.1 Stanovení vah kritérií z pohledu podnikatele.....	30
4.3.2 Stanovení vah kritérií z pohledu běžného klienta .....	31
4.3.3 Výběr kompromisní varianty z pohledu podnikatele.....	32
4.3.4 Výběr kompromisní varianty z pohledu běžného klienta .....	33
5. Vyhodnocení a diskuse .....	36
5.1.1 Vyhodnocení výsledků pro podnikatele .....	36
5.1.2 Vyhodnocení výsledků pro běžného klienta .....	37
5.2 Diskuse.....	37
6. Závěr.....	39
7. Seznam použitých zdrojů .....	40
8. Seznam tabulek.....	46

## 1. Úvod

V současné době lidé využívají velké množství bankovních služeb. Každý den prochází bankami milióny operací, konkurence mezi nimi dnes téměř dosáhla svého maxima. Banky nabízejí své služby za příznivějších podmínek pro klienta.

Banky jsou samozřejmě orientovány na různé cílové skupiny s různými finančními možnostmi, kde většinu z nich tvoří běžní soukromí klienti a podnikatelé .

Tato práce je zaměřena na řešení problému, související s výběrem banky pro soukromé klienty a podnikatele. Hlavní služby bank budou analyzovány, a v důsledku toho, doporučeny klientům.

Podnikatelé, jako samostatná skupina bankovních klientů, mají zpravidla zvláštní požadavky a cíle pro využívání finančních prostředků. Začínající podnikatel má omezené množství finančních prostředků, a potřebu provádět denní transakce. Volba banky proto hraje důležitou roli.

Pro běžné klienty existuje řada problémů s výběrem vhodné banky. S rozvojem informačních technologií, je stále obtížnější, zvolit si pouze jednu, jež klienta v mnoha ohledech uspokojí. Výhodné uskutečnění nákupu, výběr hotovosti, převod finančních prostředků na jiné účty - to vše jsou hlavní požadavky běžných klientů bank.

Pro tyto dvě cílové skupiny je vhodným modelem vícekritériální analýza variant. Je třeba vyhodnotit banku nejen díky jedné ziskové službě, ale pokrýt všechna kritéria, jež jsou pro daného klienta nejdůležitější. Tím bude získán konkrétní výsledek. Dalším krokem pro klienta je analýza výsledku s důrazem na hlavní výhody a nevýhody služeb.

Analýza hodnot, při řešení problému, je dalším krokem směrem k subjektivně správnému výsledku.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je praktická aplikace metod vícekriteriální analýzy variant při hodnocení produktů největších bank v Rusku. Cílem výběru je doporučení vhodné banky dle různých typů rozhodovatelů.

### **2.2 Metodika**

V první části práce bude, na základě studia odborné literatury, popsán vhodný postup výběru kompromisní varianty s pomocí metod vícekriteriální analýzy variant. Dále budou definována kritéria, váhy kritérií a rozbor principů jednotlivých metod, které budou k výběru využity.

Druhá část práce směřuje k doporučení vhodné banky pro různé typy rozhodovatelů - podnikatel a občan. Bude zde uveden popis bankovního systému v Rusku, profil rozhodovatelů, vymezení produktů a služeb, definice kritérií a stanovení vah. Poté bude následovat popis zvolených bank, stanovení variant s přihlédnutím k jejich velikosti podle aktiv.

Výsledkem aplikace metod vícekriteriální analýzy variant bude výběr kompromisních variant pro jednotlivé typy rozhodovatelů. Výsledky budou diskutovány, a takéž bude vyhodnoceno dosažení cíle práce.

### **3. Literární rešerše**

#### **3.1 Bankovní soustava v Rusku**

V současné době má Ruská Federace dvoustupňový bankovní systém. Prvním stupněm je centrální banka, druhou úrovní jsou komerční banky, finanční a úvěrové instituce. Asi polovina všech existujících bank je nezávislá. (5)

Jednou z největších státních bank je Sberbank, která má významný počet poboček a může poskytovat služby, které nejsou k dispozici komerčním bankám. Takové služby zahrnují příjem různých plateb od občanů (úžitková, daňová, pojišťovací). Sberbank vyplácí důchody, mzdy a poskytuje půjčky s mnohem nižšími úrokovými sazbami než komerční banky. (5)

Společnost Sberbank zaujímá významné místo v poskytování úvěrů průmyslovým podnikům. Jednotlivci naopak dávají přednost komerčním nebo jiným státním bankám.

V současné ekonomice Ruské Federace, se role bank výrazně zvýšila. Banky se staly mechanismem, který pomáhá podnikatelskému procesu, rozvíjí a stimuluje různé sektory hospodářství. Komerční banky financují průmysl, zemědělství, obchod a malé podniky. (6)

První úroveň zahrnuje centrální banku Ruské federace. Hlavním úkolem centrální banky je stanovení a prosazování pravidel pro provádění bankovních operací, vydávání hotovosti, organizování platebních transakcí, licencování bankovních činností, dohled nad všemi úvěrovými organizacemi, regulace bank a jiných úvěrových organizací prostřednictvím účetních a rezervních politik a stanovení povinných ekonomických standardů pro tyto banky. Kvůli funkčnímu účelu zaujímá centrální banka Ruské federace zvláštní postavení v bankovním systému. (6)

Druhá úroveň bankovního systému zahrnuje úvěrové organizace. Patří mezi ně: bankovní a nebankovní úvěrová organizace, ruské banky se zahraničním kapitálem nebo pobočky zahraničních bank. Hlavním účelem úvěrových institucí je provádět bankovní operace v oblasti úvěrů, zúčtovacích hotovostních a depozitních služeb pro zákazníky a ekonomické subjekty. (5)

Úroveň I (horní) s aktivy 15 482,6 miliard rublů. - Centrální banka Ruské federace a její strukturální divize (centrální úřad, hlavní inspektorát úvěrových historií, 22 oddělení a 3

hlavní oddělení, 58 hlavních oddělení, 20 národních bank a 630 středisek pro vypořádání hotovosti)

Úroveň II (mezitímní) s aktivy ve výši 28 691,9 miliard rublů. - univerzální obchodní banky, které mají právo provádět bankovní operace (1 015 bank včetně 228 úvěrových organizací se zahraniční účastí) a 51 nebankovních úvěrových organizací; (6)

Úroveň III (nižší) s aktivy zhruba 30 miliard rublů. - úvěrová (spotřebitelská a zemědělská) organizace Ruska. (6)

Banka Ruska není státní mocí, v souladu s ruským právem, je úvěrovou institucí, která má výhradní právo dohromady provádět následující bankovní operace. (7)

- Získávání finančních prostředků od fyzických a právnických osob na vklady (na vyžádání a na dobu určitou);
- Umístění prostředků, uvedených v předchozím odstavci, na vlastní účet a na vlastní náklady;
- Otevření a vedení bankovních účtů fyzických a právnických osob;
- Zúčtování na účet fyzických a právnických osob, včetně korespondenčních bank, na jejich bankovních účtech;
- Inkaso hotovosti, účty, platební a vypořádací doklady a hotovostní služby pro fyzické i právnické osoby;
- Nákup a prodej cizí měny, v hotovosti a v bezhotovostních formách;
- Vydávání bankovních záruk;

Kromě toho je úvěrová instituce oprávněna provádět tyto transakce:

- vydávání záruk třetím osobám, které zajišťují plnění závazků v peněžní formě;
- získání práva, požadovat od třetích stran, plnění závazků v peněžní formě;
- důvěryhodnost správy finančních prostředků a jiného majetku, podle dohody s jednotlivci a právnickými osobami;
- leasingové operace;
- poskytování poradenských a informačních služeb.

Veškeré bankovní operace a ostatní transakce, jsou prováděny v rublech a za přítomnosti příslušné licence ruské banky - a v cizí měně. (8)

### 3.2 Centrální banka a její vliv

Banky umožňují klientům půjčit peníze za různými účely. Účelem banky je poskytnout peněžní prostředky, čímž obdrží provizi za službu. Mezi velkým počtem stávajících služeb existují nové programy, které zákazníkům umožňují častěji obracet se k bankám. S rozvojem konkurence, nabídky od bank rostou, úrokové sazby klesají a zvyšuje se zpětná vazba klientů.

Centrální banka hraje důležitou roli, jelikož neumožňuje růst inflace, rozvíjí měnovou politiku, je věřitelem poslední instance pro úvěrové organizace, organizuje refinanční systém a také vydává licence komerčním bankám. Zajištění stability rublu a uspořádání pořádku na měnových trzích má také velký vliv na ruskou ekonomiku jako celek.

Centrální banka určuje klíčovou úrokovou sazbu - minimální úrokovou sazbu, na kterou banka poskytuje úvěry komerčním bankám až 549 dní při základní sazbě, zvýšenou o 1,75%. (7) Podle centrální banky je v současné době velikost základní sazby 7,75% ročně, zatímco inflace v prosinci 2018 činila 4,3%. (9)

Dopad inflace přímo souvisí s nabídkami bank a jejich úrokovými sazbami. Požadavky ruských občanů na hypoteční úvěry a spotřebitelské úvěry zůstaly v roce 2018 poměrně vysoké. Do 1. prosince 2018 podle centrální banky, činila průměrná sazba hypotečních úvěrů za měsíc 9,52%, zatímco hypoteky, ve srovnání s rokem 2017, zdvojnásobily. (10) (11)

Spotřebitelské úvěry se splatností do 1 roku se provádějí na základě úrokové sazby, která za období leden až listopad 2018 činila o průměru 18,03%. (12) Ve srovnání s rokem 2017 se úvěry fyzickým osobám v roce 2018 zvýšily o 5,2%. Je to způsobeno refinancováním nižšími sazbami. (13)

Vklady se provádějí za účelem získání příjmu ve formě úroků. Rozdíl v úrokových sazbách z vkladů a úvěrů je zdrojem bankovních výnosů. Podle centrální banky Ruska činila částka vkladů fyzických osob, do konce prosince roku 2018 v mil rublů 21 368 088 a průměrná úroková sazba z vkladů od 1 do 3 let činila 6,08% ročně.<sup>1</sup> (14)

---

<sup>1</sup> U 30 největších bank

### 3.3 Modely vícekriteriálního rozhodování

Model vícekriteriální analýzy variant vyjadřuje situaci, kdy je nutné zvolit jedno efektivní řešení ze všech přípustných. Pokud všechna kritéria naznačují stejné řešení, stačí vybrat pouze jedno z nich. (1, s. 150) Problém nastává v případě, že na základě dat nelze jednoznačně určit správné řešení.

Cílem analýzy je nalezení optimálního a vyloučení neefektivního řešení, nebo vytvoření pořadí z konečného počtu možností. (1, s. 150)

*„Rozhodovatel je osoba nebo skupina osob, která má za úkol učinit rozhodnutí.“*

(4, s. 4) Rozhodovatel musí být objektivní a nezávislý.

Je nutno svěřit výběr kritérií nezávislé osobě, která nemá zájem o výsledek konečného rozhodnutí. Praktické uplatnění tohoto výsledku ještě nelze považovat za správné hodnocení. (1, s. 150)

Aby bylo možné řešit problém vícekriteriální analýzou variant, je třeba pochopit, co je součástí tohoto modelu.

#### Kritérium

Kritérium je základ, pravidlo rozhodování a hodnocení variant, která splňují požadavky.

Kritéria mohou být maximalizační a minimalizační:

Použitím kritérií pro maximalizaci, je kritérium s maximální hodnotou, nejlepší varianta. Při použití kritérií minimalizační je nejlepší volbou nejnižší hodnota. (1, s. 151)

Z pohledu kvantifikovatelnosti, lze kritéria rozdělit na kvalitativní a kvantitativní.

*“Kritéria kvantitativní: hodnoty variant podle takovýchto kritérií tvoří objektivně měřitelné údaje, proto se také tato kritéria nazývají objektivní „ (1, s.151)*

*„Kritéria kvalitativní: hodnoty variant podle těchto kritérií nelze objektivně změřit, velmi často jde o hodnoty subjektivně odhadnuté uživatelem.“ (1, s.151)*

Preference kritéria vyjadřuje jeho význam, z hlediska porovnání s ostatními kritérii.

Aspirační úrovně kritérií jsou hodnoty, kterých by mělo být dosaženo. Při řešení problémů pro minimalizaci nutno určit maximální přípustnou hodnotu. A naopak při řešení problémů pro maximalizaci nutno určit minimální přípustnou hodnotu. (1, s. 152)

Aby bylo možné rozhodnout, zda-li je jedno kritérium lepší, než druhé, je nutno použít váhu kritéria.

## Varianta

Varianty, jsou všechna možná řešení, ze kterých si lze vybrat tu nejlepší. Varianty se vyhodnocují pomocí kritérií. Pro nejlepší představu o kvalitě možnosti, je třeba vědět, že existuje potenciálně nejlepší a nejhorší možnost, tj. ideální a bazální varianty.

*„Ideální varianta, je varianta, která dosahuje ve všech kritériích nejlepších hodnot „*

*„Bazální varianta, je varianta, která dosahuje ve všech kritériích nejhorších hodnot“.*

( 1, s. 153)

Kompromisní varianta je nedominovaná možnost, kterou lze použít jako řešení. Tato možnost není nejlepším řešením, ale kompromisem. Kompromisní řešení může být určeno nejmenší odchylkou od ideální varianty.( 1, s. 153) Z tohoto důvodu, je nutno přiřadit metody výběru kompromisních variant a metody stanovení vah kritérií, k různým typům informací.

Žádná informace - informace o preferencích neexistuje. Nelze určit nejlepší a nejhorší variantu, nejsou-li informace o preferencích mezi těmito možnostmi. V důsledku toho, není možné identifikovat vztah mezi nimi. (1, s. 155)

Nominální informace platí pouze pro kritéria. Vyjadřuje se pomocí aspiračních úrovní, tj. pouze těch nejhorších možných hodnot, kterými bude tato varianta přijata k řešení. (1, s. 155)

Ordinální - jsou tyto informace vyjádřeny podle pořadí kritéria z hlediska důležitosti každého z nich. (1, s. 155)

Kardinální - tento druh informací má kvalitativní a kvantitativní charakter, to znamená, o kolik je hodnoceno jedno kritérium lépe, než druhé. (1, s. 155)

## Váhy kritérií

Jedná se o vztah jednoho kritéria k součtu všech kritérií. Obvykle jsou vyjádřeny hodnoty z intervalu  $<0; 1>$ , kde součet všech kritérií je 1. (1, s. 152) Existuje několik metod určení váhy kritéria, které pracují s ordinálními a kardinálními typy informací.



### 3.3.1 Metody stanovení vah kritérií

Metoda stanovení váhy kritéria je krokem pro analýzu celého modelu vícekritériálního řešení. Zaměřují se na stanovení míry důležitosti kritéria vzhledem k rozhodovateli, jsou jedním z základních postupů metod vícekritériální analýzy variant. Analytik by měl vždy vybírat metody na základě stanovených cílů, v závislosti na subjektivním pohledu rozhodovatele. (4, ss. 12-19)

Míra, v níž je objektivně posuzuje váha každého kritéria, ukazuje nejpřesnější výsledek. V jednom kritériu je součet všech podkritérií podle variant rovna 1 v intervalu  $\langle 0; 1 \rangle$ .

K určení váhy každého kritéria je nutno znát charakteristiky hodnocení. K tomu je třeba překládat z kvalitativního na kvantitativní. Pro účely této práce budou váhy kritérií stanoveny pouze bodovací metodou, jelikož se bude vycházet převážně z kardinálních informací.

#### **Bodovací metoda**

Bodovací metoda obsahuje kardinální informace o kritériích, to znamená vyjádření nejen pořadí, ale i poměr důležitosti mezi dvojicemi. Hlavním rysem této metody je vyjádření kritéria číselně. Hodnota každého kritéria je dělena součtem všech bodů. Nejdůležitějším kritériem je 10. Kritérium s nejmenší důležitostí se odhaduje na 0. (1, ss. 159-160)

Váha každého  $j$ -tého kritéria ohodnoceného číslem  $b_j$  se vypočítá na základě vztahu:

$$V_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j} \quad (1)$$

kde  $b_j$  je součet všech bodů od jednotlivých expertů, které  $j$ -tému kritériu tito experti přidělili a  $j = 1, 2, \dots, n$ .

Tento postup stanovení vah kritérií se nazývá normalizace vah kritérií. (2, s.186)

### 3.3.2. Metody výběru kompromisních variant

Existuje obrovské množství metod výběru kompromisních variant. Rozlišení metod provádí na základě informací o preferenci kritérií.

V této práci je zvolena metoda váženého součtu- metoda vyžadující kardinální informaci, která je založena na maximalizaci užitku.

### **Metoda váženého součtu**

Metoda je založena na funkci užitku v intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ , výsledkem je maximální vážený součet, maximalizace užitku. Je to varianta, která dosahuje nejlepších hodnot z hlediska všech kritérií. Metoda je spojena s ideálními a bazálními variantami.

Celkový užitek varianty je vyjádřen váženým součtem hodnot dílčích funkcí užitku (1, ss. 171-172). Vypočítá se na základě vztahu:

$$U(a_i) = \sum_{j=1}^m v_j * u_j, \quad (2)$$

Algoritmus metody váženého součtu:

- Prvním krokem je určení ideální varianty ( $h-h_n$ ) a bazální ( $d-d_n$ ).
- Druhým krokem je vytvoření standartizované matice R. Matice R představuje matici hodnot užitku z i-té varianty podle j-tého kritéria. Jedná se o transformované kritériální hodnoty, tak že  $r_{ij} \in \langle 0; 1 \rangle$ ,  $d_j$  odpovídá hodnota 0 a  $h_j$  odpovídá hodnota 1. (3, s. 117)

$$r_{ij} = \frac{y_{ij} - d_j}{h_j - d_j}, \quad (3)$$

- Hodnoty matice R se nachází v intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ , kde bazální varianta se rovná 0 a ideální varianta se rovná 1.
- Posledním krokem je agregace funkcí užitku podle vztahu:

$$U(a_i) = \sum_{j=1}^n p_j \times r_{ij}, \quad (4)$$

Pořadí všech variant záleží na hodnotě agregovaného užitku. Maximální hodnota je nejlepší variantou, zatímco nejmenší hodnota odpovídá poslední nejhorší variantě. (1, ss. 171-172)

## 4. Vlastní zpracování

### 4.1 Profil rozhodovatelů

Hlavní skupinu klientů bankovních služeb představuje podnikatel a občan. Obě tyto skupiny mají různé cíle, a tudíž i různé požadavky na bankovní služby. Cílem této kapitoly vymežit profil rozhodovatelů, tedy podnikatele a běžného klienta banky, vyjádřit a popsat požadovaná kritéria, na jejichž základě bude sestavena kritériální matice a proveden výpočet.

#### 4.1.1 Podnikatel

Autorka je studentkou 3. ročníku bakalářského studia na České zemědělské univerzitě v Praze Provozně ekonomické fakulty. Je budoucím podnikatelem v Rusku a požadavky pro něj jsou úvěr na rozvoj podnikání, úroková sazba budoucích vkladů.

Potřebné služby zahrnují především podnikatelský úvěr, úrokovou sazbu z vkladů, kreditní a debetní karty, převod peněžních prostředků na účty jiných bank.

Podstatným kritériem je maximální poměr hotovostních a bezúročných dnů k pokrytí dluhů nebo peněžních rozdílů. Důležité kritérium pro začínajícího podnikatele je taky převod finančních prostředků na účty jiných bank a provize za vedení debetních karet. Rozhodovatel v této práci je považován za fyzickou osobu.

Rozhodovatel požaduje půjčku pro podnikatele 1 000 000 rublů po dobu 3 let. Vkladová částka činí 1 000 000 rublů na dobu 3 roky, kreditní kartu pro maximální možnou částku s dobou splatnosti nejméně 50 dní. Minimální částku za vedení debetních karet a za převod peněžních prostředků na účty jiných bank. Kritéria jsou uvedena v následujícím pořadí:

K1- Podnikatelský úvěr ve výši 1 000 000 rublů. po dobu 3 let

K2- Vklad ve výši 1 000 000 rublů. po dobu 3 let

K3- Kreditní karty se splatností nejméně 50 dní

K4- Debetní karty

K5- Převod peněžních prostředků na účty jiných bank

### 4.1.2 Občan

Kromě toho, že autorka je podnikatelem, je i běžným klientem banky, který má další požadavky na bankovní služby. Rozhodovatel požaduje bankovní služby, v podobě hypoték, spotřebitelských úvěrů, údržby a vedení debetních karet, kreditní karty, včetně jejich splatnosti. Stejně jako procento výběru hotovosti z bankomatu jiných bank.

U občanů je pořadí významu mezi kritérii následující: hypotéka je nejdůležitějším kritériem, poté kreditní karty pro různé cíle. Spotřebitelské úvěry a výběry hotovosti z bankomatů jiných bank. Konečné kritérium, které autor ohodnotil, je provize za vedení debetních karet.

Autorka se rozhodla, že potřebuje hypotéku ve výši 3 000 000 rublů po dobu 15 let. Spotřebitelský úvěr ve výši 200 000 rublů na dobu 2 let a kreditní karty s maximální splatností. Platby na debetních kartách a výběry hotovosti z bankomatů by měly být minimálními. Kritéria jsou uvedena v následujícím pořadí:

K1-Hypotéka ve výši 3 000 000 rublů po dobu 15 let

K2-Spotřebitelský úvěr ve výši 200 000 rublů na dobu 2 let

K3-Minimální možné platby za debetní kartu

K4-Kreditní karty se splatností nejméně 50 dní

K5-Výběry hotovosti z bankomatů jiných bank

## 4.2 Služby bank z pohledu rozhodovatelů

Seznam bank v Rusku byl sestaven na základě hodnoty svých aktiv, které k 1. listopadu 2018 činily v tis rublů, s výjimkou Národního zúčtovacího střediska s aktivem 3 502 174 690 tis rublů. (15) (Viz tabulka č.1)

Tabulka č.1: Hodnocení ruských bank podle velikosti aktiv

Název banky	Velikost aktiv ( tis rublů)
Sberbank	<b>26 895 476 961</b>
VTB banka	<b>13 693 064 420</b>
Gazprombank	<b>6 258 997 541</b>
Rosselkhozbank	<b>3 231 289 297</b>
Alfa banka	<b>3 184 931 241</b>

Zdroj: banki.ru,vlastní zpracování

### 4.2.1 Sberbank

Sberbank je největší bankou v Rusku, nejen z hlediska celkových aktiv, ale také z hlediska objemu transakcí. Řídí ji centrální banka Ruské Federace, která vlastní 50% základního kapitálu plus jeden hlasovací podíl. Od 1. května 2017 je počet poboček společnosti Sberbank 14 826. Od 1. července 2017 má společnost 12 územních dceřiných bank. (16)

Existují programy na podporu podnikání, jako jsou například obchodní investice s možností refinancování dluhu vůči bankám a leasingovým společnostem, nákup komerčních nemovitostí na zabezpečení získaných nemovitostí, refinancování úvěru, přečerpání obchodních aktivit a mnoho dalších.

V této práci je zvažován program připsání podnikatelských projektů s cílem zahájit podnikání, rozvíjet a modernizovat s možností až 600 milionů rublů a po dobu až 120 měsíců. Úroková sazba činí 11% ročně. (17)

Klasický vklad na dobu až 3 let a vklad ve výši 1 mil rublů činí 5,38%. (18) Provize za vedení kreditní karty činí 2500 rublů ročně, a maximální částka za období bezúročné splátky 50 dní činí 170 000 rublů. (19) Výběr hotovosti v bankomatech činí 7% (minimální částka je 300 rublů). Neexistuje žádný peněžní limit. (19)

Společnost Sberbank poskytuje možnost založení debetní karty, jejíž služba je 2500 rublů ročně s limitem odběru 170 000 hotovostí denně a neomezeným doplňováním. (20) Komise pro převod peněžních prostředků na kartu jiné banky činí 1,5%, přičemž minimální částka činí 30 rublů. (21) (viz Tabulka č. 2)

Tabulka č.2: Souhrnná kritéria pro Sberbank pro podnikatele:

Sberbank	Podnikatelský úvěr (%)	Vklad (%)	Kreditní karty Částka (v tis rub)/(doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Převod peněžních prostředků na účty jiných bank) %
	<b>11</b>	<b>5,38</b>	<b>170/50</b>	<b>2500</b>	<b>1,5</b>

Zdroj: Sberbank, vlastní zpracování

Sberbank se zabývá nejen podporou malých podnikatelů, ale také poskytuje služby soukromým klientům, jimiž zejména domácnosti. Nejdůležitější bankovní službou pro rozhodovatele je hypotéka. Sberbank se zabývá refinancováním hypoték, provádí program státní podpory pro rodiny s dětmi.

Hypotéka v klasické podobě je nákup hotových bytů s počátečním příspěvkem 15% nákladů na bydlení až 30 let a ve výši 300.000 rublů. Úroková sazba z hypotéky činí 11,2% ročně. (22)

Úroková sazba spotřebitelských úvěrů závisí na výši a době splatnosti od 12,4 až 19,4%. Spotřebitelský úvěr ve výši 200 000 rublů na 2 roky činí 13,9% ročně. (23)

Servis klasické debetní karty je 750 rublů ročně s možností snížit platbu za druhý rok na 450 rublů. Výběr hotovosti je možný každodenně až do výše 150 000 rublů. Poplatek

za výběr z bankomatu činí 0 rublů, stejně jako výběry z jiných bankomatů 0 rub (ve výši až 150.000 rublů / den). (24)

Klasická kreditní karta nese úvěrový limit až do výše 600 000 rublů, a to bezúročně až do 50 dnů. Náklady na roční údržbu činí 0 rub. Úroková sazba po uplynutí splatnosti je 23,9%. Volný limit pro výběr hotovosti je možný až do výše 50 000 rub. Poplatek pro výběr hotovosti z bankomatů jiných bank, činí 1% z částky. (25) (viz Tabulka č. 3)

Tabulka č.3: Souhrnná kritéria pro Sberbank pro běžné klienty:

Sberbank	Hypotéka (%)	Spotřebitelský úvěr (%)	Kreditní karty Částka (v tis rub)/(doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Výběry hotovosti z jiných bankomatů (%)
	<b>11,2</b>	<b>13,9</b>	<b>170/50</b>	<b>750</b>	<b>1</b>

Zdroj: Sberbank, vlastní zpracování

#### 4.2.2 VTB banka

VTB Banka je druhá z hlediska celkových aktiv v Rusku. Banka je komerční se státní účastí, kde 60,9% majetku patří státu. Mezi hlavní programy půjček malým podnikům patří přečerpání, refinancování stávajících úvěrů a investiční úvěry.

Investiční půjčky poskytují směřování finančních prostředků na nákup nemovitostí a také na rozvoj nových sfér podnikání, či jejich expanze. Úroková sazba je 10% ročně až do 12 let ve výši 150 milionů rublů bez provize za půjčku. (26) Vklad je prováděn s úrokovou sazbou až 7,16% ročně s měsíčními úrokovými splátkami. Výše vkladu od 30 000 rublů, za období od 732 do 1101 dnů. (27)

Kreditní karta pro běžné klienty VTB multikára, s úvěrovým limitem až 1 milion rublů a s možností vrácení hotovosti až na 2,5%. VTB umožňuje bezúročně používat kartu po dobu 101 dní. Bezplatná kreditní karta pro nákupy od 5000 rublů (s menší částkou provize 249 rublů). 5,5% částky čerpání nebo převodu je splatné při výběru hotovosti nebo při převodu peněžních prostředků. (28)

Debetní karta VTB je bezplatně poskytována při nákupu nad 5 000 rublů, pokud nejsou splněny tyto podmínky, provize činí 249 rublů (2988 rublů ročně). (29)

Pojištění bankovních karet poskytuje plné krytí pojistných událostí, např. neoprávněný výběr peněžních prostředků z bankovního účtu, v důsledku neoprávněného obdržení důvěrných informací uživatelů (přihlašovacích údajů, hesel, kódů PIN). Pojistný limit činí 250 000 rublů - provize 330 rublů měsíčně (3960 rublů ročně). Poplatek pro převod mezi kartami všech ruských bank i platebních systémů VISA International, MasterCard WorldWide, MIR. V případě, že příjemce vlastní kartu platebního systému MIR, 1,4% z částky transakce, min. 30 rub. (30) (viz Tabulka č. 4)

Tabulka č.4: Souhrnná kritéria pro VTB banku pro podnikatele:

VTB banka	Podnikatelský úvěr (%)	Vklad (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Převod peněžních prostředků na účty jiných bank) %
	<b>10</b>	<b>7,16</b>	<b>1000/101</b>	<b>2988</b>	<b>1,4</b>

Zdroj: VTB, vlastní zpracování

VTB se zabývá poskytováním hypotečních úvěrů a refinancováním. Hypotéka pro domácnosti ve VTB Bank je od 600 000 rublů na 60 milionů rublů za 30 let. Záloha je 10% z částky. VTB poskytuje komplexní pojištění. Úroková sazba na dobu 15 let ve výši 3 000 000 rublů činí 11,1% ročně. (31)

Spotřebitelské úvěry jsou vydávány s pojištěním 11,7%, bez pojištění 13-19,9% pro částku až 500 000 rublů. Při čerpání spotřebitelského úvěru ve výši 200 000 rublů na 2 roky úroková sazba zůstává na úrovni 11,7%. (32) Má vliv i na výši a dostupnost kreditní karty VTB Bank.

Za vedení debetní karty je účtována provize 249 rublů (2988 rublů ročně), ale pouze v případě nákupu 5 000 rublů a více, držení karty je zdarma. (29) Bezplatný výběr hotovosti je možný i z bankomatů jiných bank. Poplatky za výběr hotovosti z bankomatů jiných bank jsou vráceny na účet ve formě zpětného odběru hotovosti, v příštím kalendářním měsíci, o více 5000 rublů za měsíc. Neexistují žádné limity na výši výběru hotovosti. Platby a převody platebních systémů VISA International, MasterCard WorldWide na karty VTB Bank činí 30 rublů. (33)

Kreditní karty mají bezúročnou splatnost 101 dní a úvěrovou částku až 1 milion (částka je počítána bankou jednotlivě). Bezplatně vedení karty s nákupy, činí za měsíc 5000



rublů, a to ze všech karet VTB. V případě překročení limitu kreditní karty je procentní sazba 26% ročně. Při výběru hotovosti z kreditní karty se z vybrané částky (minimálně 30 rublů) odečte 5,5%. (34) Výběr hotovosti na debetní kartě je 0 rublů. (28) (viz Tabulka č. 5)

Tabulka č.5: Souhrnná kritéria pro VTB banku pro běžné klienty:

VTB banka	Hypotéka (%)	Spotřebitelský úvěr (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Výběry hotovosti z jiných bankomatů (%)
	<b>11,1</b>	<b>11,7</b>	<b>1000/101</b>	<b>2988</b>	<b>0</b>

Zdroj: VTB,vlastní zpracování

### 4.2.3 Gazprombank

Gazprombank (akciová společnost) je jednou z největších bank v Rusku, která poskytuje širokou škálu bankovních, finančních, investičních produktů a služeb. Banka je jednou ze tří největších bank v Rusku ve všech hlavních ukazatelích a řadí se na třetí místo v seznamu bank ve střední a východní Evropě, z hlediska vlastního kapitálu. Banka slouží klíčovým sektorům ruského hospodářství - plynu, ropy, jaderné, chemické a petrochemické výroby. (35)

Podnikatelské úvěry zahrnují půjčku v rámci partnerského programu s úrokovou sazbou 10,5%, která lze použít v případě výše úvěru od 1 milionu rublů až do 3 milionů, od doby 13 do 84 měsíců. Úroková sazba 11,9% je uplatněna, pokud je částka od 100 000 rublů do 999 000 rublů. (36) Depozitní vklad v rámci programu Gazprombank-Business podléhá podmínkám s minimální sazbou 6,1%. Se vkladem 1 000 000 na dobu 3 let je toto procento 7,5%. Vklad v hotovosti může být prováděn v amerických dolarech a eurech. Vkladový program umožňuje kdykoli doplnit svůj účet, úroky se načítají pouze na konci kalendářního měsíce nebo roku. Úrok z vkladu se platí na žádost vkladatele přidáním částky k vkladu (zvýšený zájem zvyšuje částku vkladu) nebo převodem na bankovní účet otevřený v měně vkladu na jméno vkladatele. (37)

Kreditní karty Gazprombank umožňují využívat kreditní prostředky ve výši až 600 000 rublů, a to na základě přijetí mzdy na kartě společnosti Gazprombank. Karta je vydána za 0 rublů po dobu 3 let. Bezúročné období - 2 měsíce nebo 60 dnů ve výši 0% po dobu

preferenční splácení. Po uplynutí doby odkladu se sazba zvyšuje o 23,9%. Výběr hotovosti nebo převod peněžní částky je ve výši 49,9%. Povinná měsíční splátka úvěru 5% z dlužné částky (minimálně 300 rublů) + úroky za použití úvěru. (38)

Debetní karty od společnosti Gazprombank jsou vydávány zdarma až na 3 roky. Poplatek za použití karty je 149 rublů (1788 rublů ročně) a vrácení z nákupů činí až 2% ve výši 60 000 až 75 000 rublů. Program debetních karet umožňuje 4 volné výběry hotovosti v bankomatech společnosti Gazprombank. (39) Online platby jsou bezplatné. Pro online převod peněz z karty VTB Bank na jinou bankovní kartu se účtuje pevný poplatek - 1,5% z částky převodu. (40) (viz Tabulka č. 6)

Tabulka č.6: Souhrnná kritéria pro Gazprombank pro podnikatele:

Gazprombank	Podnikatelský úvěr (%)	Vklad (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Převod peněžních prostředků na účty jiných bank
	<b>10,5</b>	<b>7,6</b>	<b>600/60</b>	<b>1788</b>	<b>1,5</b>

Zdroj: Gazprombank, vlastní zpracování

Pro domácnost poskytuje Gazprombank hypotéku na dobu 15 let ve výši 3 miliony ve výši 9,8% při splácení minimálně 10% výše hypotečního úvěru. Poplatek při přiznání úvěru není účtován, doba pro posouzení žádosti trvá 1-10 pracovních dnů. (41) Spotřebitelské úvěry jsou vydávány s minimální úrokovou sazbou 12,4% po dobu maximálně 7 let. S výhradou půjčky ve výši 200 000 rublů na dobu 2 let s pojistnou smlouvou je úroková sazba 13,4%. Doba pro posouzení žádosti je 1-5 dní. (42)

Klasická debetní karta je vydána na 2 roky s provizí 1000 rublů. Převod peněžních prostředků na účtu probíhá bez poplatku a výběry z bankomatů činí 0,5%. (43) Při výběru hotovosti z debetní karty společnosti Gazprombank je provize 0,5% bez provize od třetí strany. Minimální provize je 150 rublů. (44) (viz Tabulka č. 7)

Tabulka č.7: Souhrnná kritéria pro Gazprombank pro běžné klienty:

Gazprombank	Hypotéka (%)	Spotřebitel. úvěr (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Výběry hotovosti z jiných bankomatů (%)
	<b>9,8</b>	<b>13,4</b>	<b>600/60</b>	<b>1000</b>	<b>0,5</b>

Zdroj: Gazprombank, vlastní zpracování

#### 4.2.4 Rosselkhozbank

Rosselkhozbank je jednou z největších bank z hlediska aktiv. Jediným akcionářem banky od ledna 2016 je stát. (45) Banka poskytuje úvěrové programy na podporu malých a středních podniků, jako jsou půjčky na nákup zařízení, refinancování, investiční programy a programy pro malé podniky, jako např. Overdrafty.

Klasický úvěrový program zahrnuje úvěr na jakýkoli podnikatelský účel se splatností do 5 let ve výši až 7 milionů s úrokovou sazbou 10,6%. Poplatek pro zpracování a vydání úvěru je 0 rub. (46)

Vklad do 3 let má úrokovou sazbu ve výši 7,9% při splacení úroků na konci období a ,8% při placení měsíčně. Program neumožňuje doplnění a částečné čerpání finančních prostředků. Vykonává se v měně rublů, dolarů, eur. (47)

Kreditní karta společnosti Rosselkhozbank je prezentována v různých kategoriích od okamžitých emisních karet až po prémiové karty vydané na základě mezinárodních platebních systémů Visa International, MasterCard Worldwide a ruského národního platebního systému MIR. Karta poskytuje svým držitelům volné výběry v hotovosti do 3 měsíců od data otevření účtu s bezúročnou dobou do 55 dnů. Maximální úvěrový limit je

1 milion rublů. Pokud je bezúročná doba překročena, úroková sazba činí 22,9% ročně. Poplatek za vedení karty činí 300 rublů. (48)

Poplatek pro debetní kartu činí 0 rublů. Pro online převod peněz z karty na kartu se účtuje pevný poplatek - 1,5% z převedené částky. (49) (viz Tabulka č. 8)

Tabulka č.8: Souhrnná kritéria Rosselkhozbank pro podnikatele:

Rosselkhozbank	Podnikatelský úvěr (%)	Vklad (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Převod peněžních prostředků na účty jiných bank
	<b>10,6</b>	<b>7,9</b>	<b>1000/55</b>	<b>0</b>	<b>1,5</b>

Zdroj: Rosselkhozbank,vlastní zpracování

Hypoteční program pro běžné klienty je rozdělen do refinancování, program "Mladá rodina". Při vydání hypotečního úvěru ve výši 3 milionů rublů na dobu 15 let je úroková sazba 11,4% ročně. Neexistuje provize za údržbu nebo vydání půjčky. (50)

Spotřebitelský úvěr bez záruky ve výši 200 000 rublů na 2 roky má sazba 16,75%. Lhůta pro posouzení žádosti do 3 pracovních dnů. Úplné nebo částečné předčasné splacení úvěru bez provizi je povoleno a poplatek za vydání úvěru není účtován. (51)

Debetní karta Rosselkhozbank není účtována. Převody z karty "Rosselkhozbank" na kartu Visa / MasterCard ruského emitenta třetí strany ve výši 1,5%. (42) Při výběru hotovosti z bankomatů jiných bank je provize 1%. (52) (viz Tabulka č. 9)

Tabulka č.9: Souhrnná kritéria pro Rosselkhozbanky pro běžné klienty:

Rosselkhozbank	Hypotéka (%)	Spotřebitelský úvěr (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Výběry hotovosti z jiných bankomatů (%)
	<b>11,4</b>	<b>16,75</b>	<b>1000/55</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Zdroj: Rosselkhozbank,vlastní zpracování

#### 4.2.5 Alfa banka

Alfa-Banka je největší komerční bankou v Rusku. Podle ratingu Kommersant je pátou největší bankou z hlediska aktiv. (53) Alfa banka je univerzální banka, která spolupracuje s

právníckými a fyzickými osobami. K 30. červnu 2016 má Alfa banka asi 277 tisíc firemních klientů a 14 milionů fyzických osob. (53)

Banka provádí úvěrové operace pro malé a střední podniky za jakýmkoli účelem. Výše úvěru se pohybuje od 300 000 do 10 milionů rublů bez zajištění. Úroková sazba z úvěru se pohybuje od 16,5 do 17% ročně u fyzických osob (průměr 16,75%), 14-17% u právnických osob. Forma poskytnutí hotovostních peněžních prostředků nebo na kartě. (54)

Vklady jsou prováděny v rámci několika programů. Program "Pobeda" Alfa Bank nabízí zákazníkům sazbu ve výši 6,5% ročně ve výši 1 milionu rublů na dobu 3 let. (55)

Kreditní karty poskytují zákazníkům využití finančních prostředků na 100 dní bez úroku s úvěrovým limitem 1 milionu rublů. Banka také poskytuje možnost výběru hotovosti až 50 000 rublů bez poplatku. Při překročení platebního limitu je úroková sazba od 14,99%. Vedení kreditní karty činí 5490 rublů. (56)

Náklady na vedení debetních karet činí 100 rublů za měsíc (1200 rublů ročně). Při měsíčním nákupu nad 10 000 rublů dochází ke vrácení 0,5%. (57)

Převod z karty Alfa-Bank na bankovní kartu třetí strany 1,6% z objemu transakce, minimálně 50 rublů. (58) (viz Tabulka č. 10)

Tabulka č.10: Souhrnná kritéria Alfa banky pro podnikatele:

Alfa-Banka	Podnikatelský úvěr (%)	Vklad (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Převod peněžních prostředků na účty jiných bank
	<b>16,75</b>	<b>6,5</b>	<b>1000/100</b>	<b>1200</b>	<b>1,6</b>

Zdroj: Alfa banka, vlastní zpracování

Hypoteční program nabízí zákazníkům alfa-bankovou sazbu ve výši 10,19% ročně při nákupu hotového bytu. Výše úvěru je 3 miliony rublů po dobu 15 let s počáteční platbou 15% - 450 000 rublů. Termín pro zpracování žádosti je 1-3 pracovní dny, formulář se sestavuje online na oficiálních stránkách Alfa Banky. (59)

Spotřebitelský úvěr je poskytován ve výši 50 000 rublů po dobu 1 až 5 let. Úroková sazba se pohybuje od 11,99% do 23,49% ročně (v průměru 17,4%). Poplatek není účtován. Doba zpracování žádosti o 1-2 pracovní dny. (60)

Kreditní karta poskytuje příležitost využít úvěrovou částku až do výše 700 000 rublů bezúročné období až 100 dní. Když je překročena splatnost dluhu, úroková sazba je stanovena od 14,99%. Náklady na vedení karty činí 2990 rublů. (61)

Výběr hotovosti bez poplatků je možný až do výše 50 000 rublů. Poplatek pro výběr hotovosti u bankomatů jiných bank je 1% s minimální provizí 119 rublů. (62) (viz Tabulka č. 11)

Tabulka č.11: Souhrnná kritéria Alfa banky pro běžné klienty:

Alfa banka	Hypotéka (%)	Spotřebitelský úvěr (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Výběry hotovosti z jiných bankomatů (%)
	<b>10,19</b>	<b>17,4</b>	<b>700/100</b>	<b>1200</b>	<b>1</b>

Zdroj: Alfa banka, vlastní zpracování

## 4.3 Výsledky

### 4.3.1 Stanovení vah kritérií z pohledu podnikatele

V předchozí kapitole byly zjištěny potřebné služby bank. Kritéria, která autor zvažuje, jsou na stupnici od 0 do 10, kde 0 - autor nedává přednost, 10 - velmi preferuje.

Podstatným kritériem pro začínajícího podnikatele je podnikatelský úvěr, který má ohodnocení 10 bodů, depozitní vklad má 7 bodů, a kritérium „kreditní karty“, tedy poměr hotovostních a bezúročných dnů k pokrytí dluhů nebo peněžních rozdílů, má 5 bodů.

Důležité kritérium je taky převod finančních prostředků na účty jiných bank, které rozhodovatel ohodnotil 3 body, a provize za vedení debetních karet má pouze 1 bod.

Podnikatel stanovil váhy kritérií bodovací metodou. (viz Tabulka č. 12). Pomocí normalizace autorka změnila body na váhy kritérií, jejichž součet se rovná  $0,999 = 1$ . Další řešení je uvedeno v tabulkách. (viz Tabulka č. 14 a 15)

Tabulka č.12: Váhy kritéria pro podnikatele:

Podnikatelský úvěr	Vklad (%)	Kreditní karty Částka (v tis rub)/doba splatnosti	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Převod peněžních prostředků na účty jiných bank	$\sum_{j=1}^n b_j$
10	7	5	1	3	26
<b>0,385</b>	<b>0,269</b>	<b>0,192</b>	<b>0,038</b>	<b>0,115</b>	<b>0,999=1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.2 Stanovení vah kritérií z pohledu běžného klienta

Jak již bylo uvedeno, kritéria, která rozhodovatel zvažuje, jsou na stupnici od 0 do 10, kde 0 - autor nedává přednost, 10 - velmi preferuje. Z pohledu běžného klienta je pořadí významu mezi kritérii následující: hypotéka je nejdůležitějším kritériem má ohodnocení 10 bodů, poté kritérium „kreditní karty“ pro různé cíle má 8 bodů. Spotřebitelský úvěr je ohodnocen 6 body a výběry hotovosti z bankomatů jiných bank 5 body. Konečné kritérium, je provize za vedení debetních karet má pouze 1 bod. Pomocí normalizace autorka změnila body na váhy kritérií, jejichž součet se rovná 1 (viz Tabulka č.13) Další řešení je uvedeno v tabulkách. (viz Tabulka č.16 a 17)

Tabulka č.13: Váhy kritéria pro běžné klienty:

Hypotéka (%)	Spotřebitelský úvěr (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatností (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Výběry hotovosti z bankomatů jiných bank (%)	$\sum_{j=1}^n b_j$
10	6	8	1	5	30
<b>0,333</b>	<b>0,2</b>	<b>0,267</b>	<b>0,033</b>	<b>0,167</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1 Výběr kompromisní varianty z pohledu podnikatele

Tabulka č.14: Souhrnná tabulka pro podnikatele:

	Podnikatelský úvěr	Vklad (%)	Kreditní karty Částka (v tis rub)/doba splatnosti	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Převod peněžních prostředků na účty jiných bank (%)
Sberbank	11	5,38	170/50	2500	1,5
VTB banka	10	7,16	1000/101	2988	1,4
Gazprombank	10,5	7,6	600/60	1788	1,5
Rosselkhozbank	10,6	7,9	1000/55	0	1,5
Alfa banka	16,75	6,5	1000/100	1200	1,6
<i>Váhy</i>	<i>0,385</i>	<i>0,269</i>	<i>0,192</i>	<i>0,038</i>	<i>0,115</i>
	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky je sestavena ideální varianta H a bazální D:

H: (10; 7,9; 1000/55 ;0; 1,4),

D: (16,75; 5,38; 170/50; 2988; 1,6).

Vypočtené hodnoty standartizované kriteriální matice  $R = (r_{ij})$  jsou uvedeny v tabulce (viz Tabulka č.15)



Tabulka č.15: Souhrnná standartizovaná kritériální matice R pro podnikatele:

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>Užitek</b>	<b>Pořadí</b>
Sberbank	0,85	0	0	0,16	0,5	0,39083	<b>4</b>
VTB banka	1	0,7	0,44	0	1	0,77278	<b>2</b>
Gazprombank	0,93	0,88	0,45	0,4	0,5	0,75387	<b>3</b>
Rosselkhozbank	0,91	1	1	1	0,5	0,90685	<b>1</b>
Alfa banka	0	0,44	0,45	0,6	0	0,22756	<b>5</b>
<i>Váhy</i>	<b>0,385</b>	<b>0,269</b>	<b>0,192</b>	<b>0,038</b>	<b>0,115</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1 Výběr kompromisní varianty z pohledu podnikatele

Na základě tabulky je sestavena ideální varianta H a bazální D:

H: (9,8; 11,7; 1000/55; 0;0),

D: (11,4; 17,4; 170/50; 2988;1).

Vypočtené hodnoty standartizované kritériální matice  $R = (r_{ij})$  jsou uvedeny v tabulce (viz. Tabulka č.17)

Tabulka č.16: Souhrnná tabulka pro běžné klienty:

	Hypotéka (%)	Spotřebitelský úvěr (%)	Kreditní karty (Částka (v tis rub)/doba splatnosti (dny))	Debetní karty (vedení v rub ročně)	Výběry hotovosti z jiných bankomatů (%)
Sberbank	11,2	13,9	170/50	750	1
VTB banka	11,1	11,7	1000/101	2988	0
Gazprombank	9,8	13,4	600/60	1000	0,5
Rosselkhozbank	11,4	16,75	1000/55	0	1
Alfa banka	10,19	17,4	700/100	1200	1
<i>Váhy</i>	<i>0,333</i>	<i>0,2</i>	<i>0,267</i>	<i>0,033</i>	<i>0,167</i>
	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.17: Souhrnná standartizovaná kritériální matice R pro běžné klienty:

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>Užitek</b>	<b>Pořadí</b>
Sberbank	0,125	0,61	0	0,75	0	0,18837	<b>5</b>
VTB banka	0,19	1	0,44	0	1	0,54775	<b>2</b>
Gazprombank	1	0,7	0,45	0,67	0,5	0,69876	<b>1</b>
Rosselkhozbank	0	0,11	1	1	0	0,3220	<b>4</b>
Alfa banka	0,76	0	0,45	0,6	0	0,39303	<b>3</b>
<i>Váhy</i>	<b>0,333</b>	<b>0,2</b>	<b>0,267</b>	<b>0,033</b>	<b>0,167</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

## 5. Vyhodnocení a diskuse

### 5.1.1 Vyhodnocení výsledků pro podnikatele

Na základě výsledků je zřejmé, že se na prvním místě nachází Rosselkhozbank, která má vysoké hodnoty podle všech kritérií. Kritéria „vklady“, „kreditní“, a „debetní karty“ mají jedinečné hodnoty v kritériální matici R, což má vliv na užitek. Celkový užitek dává nejvyšší hodnotu 0,90685.

Rozdíl hodnot užiteků mezi první a druhou bankou je 0,134, což svědčí o jasné výhodě Rosselkhozbank nejen ve vztahu k VTB bance, ale i k ostatním.

VTB banka je na druhém místě. Má v matici jedinečné hodnoty podle kritéria podnikatelského úvěru a převod peněžních prostředků na účty jiných bank. Ostatní hodnoty pro zbývající kritéria se nachází v intervalu od 0 do 0,7. Kritérium debetní karty s nulovou hodnotou v matici R nejsou pro autora klíčové, protože stanovil váhu kritéria s nejnižší hodnotou.

Rozdíl mezi hodnotami užiteků VTB a Gazprombank činí 0,019, což může znamenat relativně rovné postavení bank. Při změně váhy kritéria se může změnit pozice bank v ratingu. Důležitost Gazprombank je o něco menší, ale v matici má nenulové hodnoty. Kritérium debetní karty má nejmenší hodnotu 0,4 ve vztahu k ostatním kritériím, nicméně podle hodnocení autora na tom příliš nezáleží.

Sberbank je čtvrtou bankou v ratingu a má vysokou hodnotu podle kritéria podnikatelského úvěru s vysokou váhou. Nulové hodnoty kritérií „kreditní karta“ a „vklady“ a nízké hodnoty ostatních kritérií má za následek pouze čtvrté místo s užitekem 0,39083. Tudíž, služby Sberbank nejsou příliš doporučovány.

Alfa Banka má hodnotu užitku 0,22756, což je 1,7 krát nižší, než předchozí banka. Alfa banka má nejvyšší úrokovou sazbu: 16,75% z úvěru a 1,6% při převodu peněžních prostředků na účty jiných bank, což značně, z pohledu rozhodovatele, ovlivňuje konečný výsledek. Obecně platí, že hodnoty pro zbývající kritéria Alfa-banky jsou nadprůměrné. Stejně jako Sberbank, Alfa Banka není doporučována. Proto je pro podnikatele nejvhodnější variantou Rosselkhozbank.

Dalším předmětem výzkumu bylo hodnocení bank pro běžné klienty.

### 5.1.2 Vyhodnocení výsledků pro občana

Gazprombank má první místo s užtkem 0,69876. Ve srovnání s VTB Bankou, která se řadí na druhé místo, je rozdíl mezi nimi 0,06751. Pokud by autor preferoval spíše spotřebitelský úvěr anebo výběry hotovosti z bankomatů jiných bank, pak je doporučena VTB banka s nejlepší sazbou spotřebitelského úvěru a výběru hotovosti. Gazprombank je doporučena k realizaci.

Rosselkhozbank může být atraktivní pro zákazníky, kteří hojně využívají kreditní a debetní karty. Rosselkhozbank, stejně jako Alfa, má dvě nulové hodnoty v matice R. 1% sazbu při výběru hotovosti z bankomatů jiných bank mají všechny, s výjimkou VTB. Rozdíl užitků není významný, proto záleží na preferenci rozhodovatele.

Sberbank má nejnižší hodnotu v pořadí. Je to způsobeno vysokou úrokovou sazbou z hypotéky, nevýhodnými podmínkami pro soukromé zákazníky na kreditní kartě a výběrem hotovosti. Tři z pěti kritérií jsou pro zákazníky neziskové, ostatní hodnoty jsou nadprůměrné. Kumulativní přínos pro zákazníka však není výnosný. Konkurenceschopnost společnosti Sberbank je nízká, i přes vedoucí postavení státní banky v zemi. Proto mnoho komerčních bank poskytuje příznivější podmínky, které zákazníkům umožňují ušetřit peníze.

## 5.2 Diskuse

Byly analyzovány 3 závěrečné práce studentů z katedry "Obchodu a financí" a jedná práce z katedry "Systémového inženýrství".

Studenti porovnávali služby bank a druhy pojišťoven v ČR různými metody a v závěru doporučovali vhodnou instituci nebo službu.

V práci „Porovnávání komerčních úvěrů u vybraných bank v České republice“ je vhodnou metodou analýza podmínek poskytnutého úvěru. Byly zkoumány kritéria, např. úrokové sazby, měsíční splátka anuity, přeplatky, vedení úvěrového účtu, mimořádná splátka a realizace úvěru. Na základě dat byla sestavena souhrnná tabulka. „Z této tabulky klient hezky porovnal požadovaná kritéria. Nejdůležitější je pro klienta výše úroku.“ (63) Pro tuto práci není nutno používat metodu vícekritériální analýzy variant, protože ze všech kritérií po vypočtu je jasná nejlepší varianta. (63)

V práci „Hodnocení základních typů pojištění v ČR“ je cílem zhodnocení a porovnání nabídky produktů povinného ručení a havarijní pojištění u největších pojišťoven na českém

trhu formou výpočtu konkrétních modelových příkladů s následným doporučením. (64) Kritérií, potřebná pro analýzu jsou cena a složení produktu pojišťoven. Na základě dat bylo poskytnuto doporučení podle druhu. Na základě dat bylo poskytnuto doporučení podle druhu nabídky. Pro tuto práci není vhodná metoda VAV, jelikož byla použita pouze 2 zkoumaná kritéria: kvalitativní a kvantitativní.

Práce „Banky a finanční poradenství“ zaměřena na porovnání „*bankovních institucí a společností finančního poradenství v ekonomických ukazatelích, především průměrné mzdě a průměrně zaměstnanými fyzickými osobami*“. (65) Zkoumaná kritéria jsou počet aktivních jednotek ve sledovaném období, průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách a průměrná mzda fyzických osob, jsou graficky srovnávány podíly sledovaných odvětví. Není cílem doporučení, ale zkoumání vývoje.

Poslední analyzovaná závěrečná práce je „Vícekritériální rozhodování při výběru bankovní instituce v České Republice z pohledu studenta“. Cílem je zhodnocení a výběr nejvýhodnějšího studentského účtu u vybraných bankovních institucí ČR. (66) Vybraná kritéria pro analýzu jsou vedení účtu zdarma bez podmínek, výběr z bankomatu v tuzemsku u své banky zdarma, výběr z bankomatu v tuzemsku od jiné banky zdarma, výběr z bankomatu v zahraničí zdarma, bonus při založení účtu či doporučení (dalšího klienta), nepovinné předložení potvrzení o studiu, cena pojištění ke ztrátě karty a osobních věcí, možnost získání bezkontaktní nálepky a možnost získání 2 platebních karet v rámci jednoho účtu. (66)

Byly popsány produkty českých bank a sestaven model vícekritériální analýzy variant. Byla zvolena metoda bazické varianty a bodovací metoda stanovení vah kritérií. Z prvního pohledu není jasné, jaká bankovní instituce je hodnocena nejlépe podle všech kritérií. Proto je model VAV nejvhodnější variantou při řešení problému výběru bank.

Existující metody analýzy porovnání různých produktů a služeb pomáhá omezit nekonečný počet možností a vybrat nejlepší nebo kompromisní variantu.

## 6. Závěr

Práce byla vytvořena za účelem výběru a doporučení vhodné banky pro začínajícího podnikatele a občana. Výsledky jsou stanoveny pomocí metody vícekritériální analýzy variant, tedy metody váženého součtu, kdy na základě poskytnutých dat byl vytvořen model, jehož řešení doporučilo vhodnou banku k realizaci.

Byly popsány bankovní služby pro občany a podnikatele. Výběr byl proveden na základě subjektivního posouzení vah kritérií bodovací metodou. Byl proveden výpočet užitků variant, na jejichž základě bylo sestaveno pořadí. Pořadí není totožné, nicméně VTB banka se v obou případech řadí na druhé místo, což svědčí o vysokém postavení banky.

Praktická část je věnována řešení problému výběru bank podle preference samotného autora. Pro podnikatele se Rosselkhozbank stal lídrem v pořadí s nejvyšší hodnotou a velkým rozdílem hodnot s ostatními bankami. Gazprombank se umístila na třetím místě, avšak s minimálním rozdílem oproti bance VTB. Podnikateli se doporučuje Rosselkhozbank, jež má skoro všechna kritéria s nejvyššími hodnotami, které v souhrnu přinesly nejvyšší užitek. Při změně vah kritérií by rozdíl neměl znamenat významnou odchylku. Na rozdíl od společnosti Rosselkhozbank VTB a Gazprombank mohou měnit své pozice v celkovém pořadí.

Pro občany, kteří jsou běžnými klienty banky, je doporučena Gazprombank, která je v předchozím případě mezi třemi nejlepšími. Téměř všechny obecné hodnoty podle kritérií jsou nadprůměrné. V důsledku výpočtů bylo zjištěno, že rozdíl mezi Gazprombank a VTB bankou je nevýznamný. Nicméně subjektivní pohled na preference kritérií zahrnuje Alfa banku, která není mezi třemi bankami v kritériální matici pro podnikatele. Rozdíl mezi druhým a třetím místem v pořadí se však výrazně liší, což naznačuje slabě postavení Alfa Banky ve srovnání s ostatními. Hlavní cíle práce byly dosaženy.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

1. ŠUBRT, Tomáš a kolektiv, 2015. *Ekonomicko-matematické metody*. 2. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 331 s. ISBN 978-80-7380-563-0.
2. JABLONSKÝ, J. 2007: *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, ISBN 9788086946443
3. FIALA, P., JABLONSKÝ, J., & MAŇAS, M. (1994). *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
4. BROŽOVÁ, Helena, HOUŠKA, Milan, ŠUBRT, Tomáš, *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014. s. ISBN 978-80-213-1019-3

### Internetové zdroje

5. Bankovskaya sistema Rossii. [online], [cit. 2019-01-19], Dostupné z: <http://www.grandars.ru/student/bankovskoe-delo/bankovskaya-sistema-rossii.html>
6. Bankovskaya sistema RF . ©2005—2019 IA «Banki.ru». banki.ru [online], [cit. 2019-01-19], Dostupné z: [https://www.banki.ru/wikibank/bankovskaya\\_sistema\\_rf/](https://www.banki.ru/wikibank/bankovskaya_sistema_rf/)
7. Zadachi i funktsii banka Rossii. studme.org [online], [cit. 2019-02-03] Dostupné z: [https://studme.org/1498072726572/finansy/zadachi\\_funktsii\\_bank\\_a\\_rossii](https://studme.org/1498072726572/finansy/zadachi_funktsii_bank_a_rossii)
8. Funkcii bankov Rossii.spravni.ru [online], [cit. 2019-02-03] Dostupné z: <https://www.sravni.ru/enciklopediya/info/funkcii-bankov/>
9. Centralny bank Rossii. Inflyacia. [online], [cit. 2019-02-03], Dostupné z: <https://www.cbr.ru/>
10. Pokazaniya rynka ipotechnoho kreditovaniya. Statistika[online], [cit. 2019-02-03], Dostupné z: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=ipoteka>
11. Rossijskiy rynek kreditovaniya.Evgeniya Petrova 28.02.2018 [online], [cit. 2019-02-03], Dostupné z: <https://www.gazeta.ru/business/2018/02/28/11666497.shtml>



12. Protsentnyje stavky , struktura kreditov i depozitov. Centralny bank. Statistika.[online], [cit. 2019-02-03], Dostupné z:  
[http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=int\\_rat&ch=PAR\\_222#CheckedItem](http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=int_rat&ch=PAR_222#CheckedItem)
13. Banki vydayut vse bolshe kreditov. Anna Tretyak, Danis Yumabaeb.14.08.2018 [online], [cit. 2019-02-03], Dostupné z:  
<https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2018/08/14/778129-vse-bolshe-kreditov>
14. Protsentnyje stavky , struktura kreditov i depozitov. Centralny bank. Statistika. [online], [cit. 2019-02-03], Dostupné z:  
[http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=int\\_rat](http://www.cbr.ru/statistics/?Prtid=int_rat)
15. Rejting bankov,© 2005—2019 banki.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<https://www.banki.ru/banks/ratings/>
16. Publichnoje aktsionernoye obschestvo Sberbank. cbr.ru © Bank Rossii, 2000–2019 [online], [cit. 2019-01-19], Dostupné z:  
<http://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=350000004>
17. Ipoteka. Biznes projekt.© 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/credits/long/biznes-proekt](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/credits/long/biznes-proekt)
18. Depozity. Protsentnaya stavka.© 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/assetsandinvestment/assets/deposits/classic](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/assetsandinvestment/assets/deposits/classic)
19. Kreditnye karty. © 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/bankingservice/cards/credit-businesscards#](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/bankingservice/cards/credit-businesscards#)
20. Debetovye karty. © 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.sberbank.ru/ru/person/bank\\_cards/debit/classic\\_card\\_nd#rates](https://www.sberbank.ru/ru/person/bank_cards/debit/classic_card_nd#rates)
21. Komissiya za perevod denezhnykh sredstv na scheta drugih bankov. © 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<https://www.sravni.ru/banki/info/komissiya-sberbanka-za-perevod-deneg/>

22. Ipoteka gotovoho zhilya. © 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/home/buying\\_complete\\_house](https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/home/buying_complete_house)
23. Potrebitelsky kredit. © 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/money/consumer\\_unsecured](https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/money/consumer_unsecured)
24. Klassicheskaya debetovaya karta. © 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.sberbank.ru/ru/person/bank\\_cards/debit/classic\\_card\\_nd](https://www.sberbank.ru/ru/person/bank_cards/debit/classic_card_nd)
25. Komissiya za snyatiye nalichnykh s bankomatov drugih bankov. © 1997—2019 PAO Sberbank, sberbank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:
26. [https://life.ru/t/%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/1146870/komissiia\\_dlia\\_svoikh\\_kliientov\\_sbierbanka\\_napughali\\_novym\\_naloghom](https://life.ru/t/%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/1146870/komissiia_dlia_svoikh_kliientov_sbierbanka_napughali_novym_naloghom)
27. Kreditnye programmy. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.vtb.ru/malyj-biznes/kredity-i-garantii/kreditnye-programmy/investicionnoe-kreditovanie/>
28. Depozity VTB bank. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.vtb.ru/personal/vklady-i-scheta/vklad-vigodnyj/?name=vklad-vigodnyj>
29. Kreditnaya karta. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.vtb.ru/personal/karty/multikarta-kreditnaya/#/collection>
30. Debetovaya karta. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.vtb.ru/personal/karty/multikarta-debetovaya/#/collection>
31. Perevody s karty na kartu. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.vtb.ru/personal/platezhi-i-perevody/perevody-s-karty-na-kartu/>
32. Ipoteka. Vtorichnoye zhilye. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.vtb.ru/personal/ipoteka/vtorichnoe-zhile/#calc\\_0#](https://www.vtb.ru/personal/ipoteka/vtorichnoe-zhile/#calc_0#)
33. Potrebitelsky kredit VTB. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.vtb.ru/personal/kredit-nalichnymi/#tab\\_0#](https://www.vtb.ru/personal/kredit-nalichnymi/#tab_0#)
34. Dopolnitelnye preimuschestva multikarty VTB. © VTB, 2019, vtb.ru. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.vtb.ru/personal/karty/informacija-dlja-derzhatelej-kart/dopolnitelnye-preimuschestva-multikarty/#tab\\_3\\_1#](https://www.vtb.ru/personal/karty/informacija-dlja-derzhatelej-kart/dopolnitelnye-preimuschestva-multikarty/#tab_3_1#)

35. Gazprombank. Akcionernoe obschestvo. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<https://www.gazprombank.ru/about/>
36. Kredity Gazprombank. ©2005—2019 IA «Banki.ru». banki.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.banki.ru/products/credits/gazprombank/>
37. Depozity Gazprombank. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<https://www.gazprombank.ru/personal/increase/deposits/detail/2491/?currency=RUR&time=1095&sum=1000000&refill=undefined>
38. Kreditnye karty. Gazprombank. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<https://www.gazprombank.ru/personal/cards/1790163/>
39. Debetovye karty. Gazprombank. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z  
<https://www.gazprombank.ru/personal/cards/1371267/>
40. Perevody denezhnyh sredstv. Gazprombank. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.gazprombank.ru/upload/files/iblock/724/Reklama-\\_Perevody\\_GO\\_07022019.pdf](https://www.gazprombank.ru/upload/files/iblock/724/Reklama-_Perevody_GO_07022019.pdf)
41. Ipoteka. Gazprombank. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.gazprombank.ru/personal/take\\_credit/mortgage/42156/](https://www.gazprombank.ru/personal/take_credit/mortgage/42156/)
42. Potrebitelsky kredit. Gazprombank. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
[https://www.gazprombank.ru/personal/take\\_credit/consumer\\_credit/42158/](https://www.gazprombank.ru/personal/take_credit/consumer_credit/42158/)
43. Perevod denezhnyh sredstv. Gazprombank. Generalnaya licenziya banka Rossii №354. gazprombank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<https://www.gazprombank.ru/personal/cards/about/>
44. Snyatye denezhnyh sredstv s bankomatov drugih bankov. Gazprombank. . ©2005—2019 IA «Banki.ru». banki.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<https://www.banki.ru/products/debitcards/card/2746/>
45. Bankovskiy sektor. cbr.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z:  
<http://www.cbr.ru/analytics/bnksyst/>

46. Kredit.Rosselkhozbank. banki.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.banki.ru/products/businesscredits/credit/9522966/>
47. Depozit.Stavky. Rosselkhozbank © 2000-2019 AO «Rosselkhozbank»  
Generalnaya licenziya banka Rossii № 3349 ot 12.08.2015. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.rshb.ru/smallbusiness/dep\\_stable/](https://www.rshb.ru/smallbusiness/dep_stable/)
48. Kreditnye karty.© 2000-2019 AO «Rosselkhozbank»  
Generalnaya licenziya banka Rossii № 3349 ot 12.08.2015 r. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.rshb.ru/natural/card-detail/grace\\_period\\_credit/](https://www.rshb.ru/natural/card-detail/grace_period_credit/)
49. Debetovye karty.Rosselkhozbank. © 2000-2019 AO «Rosselkhozbank»  
Generalnaya licenziya banka Rossii № 3349 ot 12.08.2015 r. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.rshb.ru/natural/card-detail/personal/>
50. Ipoteka.Rosselkhozbank. © 2000-2019 AO «Rosselkhozbank»  
Generalnaya licenziya banka Rossii № 3349 12.08.2015. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.rshb.ru/natural/loans/mortgage/>
51. Potrebitelsky kredit. © 2000-2019 AO «Rosselkhozbank»  
Generalnaya licenziya banka Rossii № 3349 ot 12.08.2015 r. [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: [https://www.rshb.ru/natural/loans/consumer\\_light/](https://www.rshb.ru/natural/loans/consumer_light/)
52. Snyatye nalichnyh s bankomatov drugih bankov.© 2019 Bankiros.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://bankiros.ru/wiki/term/banki-partnery-rshb>
53. Rejting bankov.Kommersant. © 1991–2019 AO «Kommersant». kommersant.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.kommersant.ru/bankrating>
54. Kredit dlya biznesa. Generalnaya licenziya banka Rossii №1326 ot 16 yanvarya 2015. AO ALFA BANK .alfabank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://alfabank.ru/sme/profits/partner/>
55. Depozity Alfa bank. Generalnaya licenziya banka Rossii №1326 ot 16 yanvarya 2015. AO ALFA BANK ..alfabank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://alfabank.ru/make-money/deposits/deposit-win/>
56. Kreditnye karty. Alfa bank. Generalnaya licenziya banka Rossii №1326 ot 16 yanvarya 2015. AO ALFA BANK ..alfabank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://alfabank.ru/get-money/credit-cards/100-days/?platformId=alfasite#supremes>

57. Debetovye karty. Generalnaya litsenziya banka Rossii №1326 ot 16 yanvaryaya 2015. AO ALFA BANK ..alfabank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://alfabank.ru/everyday/debit-cards/cash-back-card/?platformId=alfasite>
58. Perevod denezhnykh sredstv na scheta drugih bankov. Generalnaya licenziya banka Rossii №1326 ot 16 yanvaryaya 2015. AO ALFA BANK ..alfabank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://alfabank.ru/everyday/payments-and-transfers/card2card/>
59. Ipoteka. Generalnaya licenziya banka Rossii №1326 ot 16 yanvaryaya 2015. AO ALFA BANK ..alfabank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://alfabank.ru/get-money/mortgage/programs/digital-ab/>
60. Potrebitelskiye kredity. Alfa bank. ©2005—2019 IA «banki.ru». banki.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.banki.ru/products/credits/credit/3272/#/RUB>
61. Kreditnye karty. Generalnaya licenziya banka Rossii №1326 ot 16 yanvaryaya 2015. AO ALFA BANK ..alfabank.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://alfabank.ru/get-money/credit-cards/>
62. Komissiya za snyatiye nalichnykh v bankomatach chuzhikh bankov. ©DEBETCARDSINFO, 2015 – 2019 debetcardsinfo.ru [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://debetcardsinfo.ru/stati/komissiya-alfa-banka-za-snyatie-nalichnykh-v-chuzhikh-bankomatakh/>
63. Závěrečná práce. Porovnávání komerčních úvěrů u vybraných bank v České republice. Lucie Hutrová 2018. [online] [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: [https://is.czu.cz/auth/zp/portal\\_zp.pl?prehled=pracoviste;podrobnosti\\_zp=227263;zp=227263;download\\_prace=1;lang=cz](https://is.czu.cz/auth/zp/portal_zp.pl?prehled=pracoviste;podrobnosti_zp=227263;zp=227263;download_prace=1;lang=cz)
64. Závěrečná práce. Hodnocení základních typů pojištění v ČR. Dominik Činátl 2017. [online] [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: [https://is.czu.cz/auth/zp/portal\\_zp.pl?prehled=pracoviste;podrobnosti\\_zp=219580;zp=219580;download\\_prace=1;lang=cz](https://is.czu.cz/auth/zp/portal_zp.pl?prehled=pracoviste;podrobnosti_zp=219580;zp=219580;download_prace=1;lang=cz)
65. Závěrečná práce. Banky a finanční poradenství. Lukáš Fridrich 2018. [online] [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: [https://is.czu.cz/auth/zp/portal\\_zp.pl?prehled=pracoviste;podrobnosti\\_zp=234510;zp=234510;download\\_prace=1;lang=cz](https://is.czu.cz/auth/zp/portal_zp.pl?prehled=pracoviste;podrobnosti_zp=234510;zp=234510;download_prace=1;lang=cz)

## 8. Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Hodnocení ruských bank podle velikosti aktiv .....	21
Tabulka č. 2: Souhrnná kritéria pro Sberbank pro podnikatele.....	22
Tabulka č. 3: Souhrnná kritéria pro Sberbank pro běžné klienty .....	23
Tabulka č. 4: Souhrnná kritéria pro VTB banku pro podnikatele .....	24
Tabulka č. 5: Souhrnná kritéria pro VTB banku pro běžné klienty .....	25
Tabulka č. 6: Souhrnná kritéria pro Gazprombank pro podnikatele .....	26
Tabulka č. 7: Souhrnná kritéria pro Gazprombank pro běžné klienty.....	27
Tabulka č. 8: Souhrnná kritéria pro Rosselkhozbank pro podnikatele.....	28
Tabulka č. 9: Souhrnná kritéria pro Rosselkhozbank pro běžné klienty .....	28
Tabulka č. 10: Souhrnná kritéria Alfa banky pro podnikatele .....	29
Tabulka č. 11: Souhrnná kritéria Alfa banky pro běžné klienty.....	30
Tabulka č.12: Váhy kritéria pro podnikatele.....	31
Tabulka č. 13: Váhy kritéria pro běžné klienty .....	31
Tabulka č.14: Souhrnná tabulka pro podnikatele .....	32
Tabulka č.15: Souhrnná standartizovaná kritériální matice R pro podnikatele.....	33
Tabulka č.16: Souhrnná tabulka pro běžné klienty .....	34
Tabulka č.17: Souhrnná standartizovaná kritériální matice R pro běžné klienty.....	35