

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ПОВЫШЕНИЮ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Шмыкова Людмила Викторовна,
обучающаяся УК-1601 группы

подпись

Научный руководитель:
Оболенская Алена Германовна,
канд.эконом.наук, доцент, доцент
кафедры ФиА

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	8
1.1 Теоретические основы управленческого консультирования.....	8
1.2 Консалтинговый проект. Этапы консалтингового процесса.....	11
1.3 Системный подход к оценке конкурентоспособности предприятия, основанный на комплексном исследовании внутренней и внешней среды.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНК» И РАЗРАБОТКА КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	25
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика АО «АЛЬФА-БАНК».....	25
2.2 Анализ финансово - хозяйственной деятельности АО «АЛЬФА-БАНК» с целью реализации стратегии по увеличению конкурентоспособности.....	34
2.3 Деятельность консультанта по оценке конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК»	45
2.4 Разработка консультационного проекта для АО «АЛЬФА-БАНК» по увеличению конкурентоспособности предприятия.....	61
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Успешное функционирование предприятий, в условиях нестабильной экономики, характерной для сегодняшнего периода невозможно без учета деятельности конкурентов. Конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций непрременных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Динамичный темп развития современной российской экономики диктует руководителям предприятий все более жесткие требования к управлению и требует от них умения быстро и своевременно принимать профессиональные управленческие решения. Управленческие решения в условиях активного развития информационной и интеллектуальной части всех социально-экономических процессов и явлений должны приниматься на предприятии с учетом значительного числа внутренних и внешних факторов с максимальной оперативностью и эффективностью.

Инструментом для решения большинства этих проблем служит профессиональное консультирование. Привлеченные консультанты способны помочь с решением различного рода проблем, с выбором инструментов повышения эффективности деятельности предприятия или оптимизации.

В России и в Западной Европе управленческое консультирование в настоящее время характеризуется быстрым развитием. В России, к тому же, особенную роль приобретает развитие наиболее комплексного вида: консультирование по реструктуризации предприятий в условиях кризиса.

На сегодняшний день проблема российского рынка консультационных услуг заключается в том, что она не имеет такой сильной поддержки и системы в развитии менеджмента, как это имеют западные университеты. Технологии управления, которые создаются предприятиями, как правило остаются в их распоряжении или разглашаются на ограниченный круг таковых. Такое состояние отечественного консультирования обусловлено также тем, что первооткрывателями по внедрению консультационных услуг на предприятиях являются начальники отдела кадров, а они склонны ориентироваться на «западные» технологии, которые являются не слишком результативными, но являются более распатроненными.

В связи этим, **актуальность выбранной темы** обусловлена, насущной необходимостью поиска путей усиления эффективности работы предприятия, а именно потребностью практики управления в профессиональном консультанте, который хорошо знаком, как с производством, так и с наукой управления и призван соединить науку и практику посредством управленческого консультирования.

Объект исследования – управленческое консультирование по повышению конкурентоспособности организации.

Предметом исследования являются возможности консалтинга по повышению конкурентоспособности предприятия банковского сектора.

Цель исследования. Целью данной научной работы является разработка консалтингового проекта по повышению конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК».

Для достижения выбранной цели исследования необходимо определить и решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретико-методологические аспекты управленческого консультирования и консалтингового проекта.

2. Составить характеристику современного положения АО «АЛЬФА-БАНК» проанализировав финансовое состояние предприятия, эффективность хозяйственной деятельности и конкурентоспособное положение.

3. Разработать консультационный проект по повышению конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК» и обосновать экономическую целесообразность проекта.

Новизна научной работы состоит в том, что многие сложные вопросы, с которыми сталкиваются кредитные организации, могут быть предопределены, если применить профессиональное консультирование, как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.

Проведенный анализ позволит разработать консультационный проект для коммерческого банка на основе выявления наиболее выгодных стратегий на рынке банковских услуг и закрепить наиболее гибкие приемы управления процессами кредитования.

Практическое значение работы заключается в возможности использования её положений и выводов в консультационной практике. Результаты данного исследования могут также представлять интерес непосредственно руководителям организаций для реализации мероприятий по оптимизации и повышению эффективности управления.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Разработанная стратегия развития АО «АЛЬФА-БАНК» в современных экономических условиях, которая включает изменения взаимодействия Банка с клиентами, адаптивную организацию работы с Клиентами и развитие Digital-технологий позволит увеличить конкурентоспособность предприятия.
2. Спроектированный банковский продукт «Кредитная карта» увеличит приток активов и восприятия Клиентами услуг Банка.
3. Предложенная анкета и проведение по ней опроса об эффективности рекламной деятельности АО «АЛЬФА-БАНК» позволяет составить рейтинг мотивов Клиентов при выборе Банка, понять половозрастную и социальную структуру Клиентов, проследить, какая реклама интересна Клиенту.

Гипотеза работы заключается в том, что управленческое консультирование позволит диагностировать потенциалы внешней и внутренней среды организации через поиск недостающих на рынке

банковских продуктов, а также предложить востребованный, эффективный и повышающий конкурентоспособность организации проект.

Теоретической и методологической основой научной работы являются классические труды российских и зарубежных ученых, анализирующих теоретические и практические проблемы управления и управленческого консультирования, а также современные научные работы. Анализ нормативной и специальной научной литературы Алешниковой В.И., Блинова А.О., Токмаковой Н.О., которые исследовали эволюцию управленческого консультирования, управление развития организации с использованием услуг профессиональных консультантов.

Методы, при помощи которых будет осуществляться оценка конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК» – коэффициентный метод, анализ внешней и внутренней среды предприятия (SWOT-анализ, PEST-анализ и т.д.), синтез данных.

Методология разработки консалтингового проекта базируется на общем подходе к консалтингу, основанному на структурном анализе и проектировании.

Структура магистерской диссертации представлена введением, двумя главами, в первой главе три параграфа, во второй главе четыре параграфа, заключением, списком источников и литературы из 89 источников, приложением. Работа иллюстрирована 26 таблицами, 13 рисунками и диаграммами.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управленческого консультирования, консультационный проект и его этапы, представлена методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней и внешней среды.

Во второй главе представлена краткая характеристика деятельности АО «АЛЬФА-БАНК», изучены финансово-хозяйственное состояние Банка и конкурентоспособное положение на рынке финансовых услуг, а также разработан консультационный проект по повышению

конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК» и дана оценка результатов предложенных стратегий.

Перечень опубликованных статей по теме:

1. Проблема применения процедуры финансового оздоровления в деле о несостоятельности (банкротстве) /Л.В. Шмыкова/ 2016 г., «Молодежь и наука», УДК 334;
2. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков Свердловской области/ Л.В. Шмыкова/ 2017г., «Молодежь и наука», УДК 334.

ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ И ФУНКЦИИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Теоретические основы управленческого консультирования

Такой вид деятельности как управленческое консультирование появилось в древние века и выражалось в распространении навыка успешных лидеров неопытным трудящимся, в подготовке специалистов, в осуществлении экспериментальных исследований по проблемам функционирования и совершенствования предприятий. В XIX и XX веках, в эпоху стремительного развития промышленности и социальных перестроек, связанных с промышленным переворотом - управленческое консультирование, как вид деятельности начало динамично обособляться.

В сегодняшней рыночной экономике имеется значительное количество формулировок управленческого консультирования. Фриц Стееле раскрывает его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи, или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это» [25, с.78]

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) выделяет другое определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации».

В Российской Федерации нормы консультирования начали формироваться совсем недавно, поэтому конкретный термин отсутствует. В советское время под управленческим консультированием понимали квалифицированную поддержку руководителей предприятия, оказываемую

советниками, специализирующимися в конкретной отрасли. Управленческое консультирование как разнообразие экспертной помощи начальникам предприятия в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях понималось в период Горбачевской перестройки.

На основании анализа определенных понятий нельзя сказать, что какаю-либо из них является стандартным определением, так как каждая из них направлена лишь на конкретную сторону управленческой деятельности. В результате будет уместным использовать следующее определение управленческого консалтинга.

Управленческий консалтинг – это консультационные услуги, предоставляемые квалифицированным консультантом, который работая беспристрастно и независимо, предлагает предприятию-клиенту объективные и независимые советы, направленные на эффективное управление.

На Западе ученые выделяют следующие особенные черты управленческого консалтинга:

1) консультанты предоставляют профессиональную поддержку управляющим сотрудникам. Предоставляя помощь молодым и опытным клиентам во множественных ситуациях, профессиональные консультанты проходят тем самым через многие предприятия и на них учатся использовать накопившийся опыт. Из этого следует, что они умеют выявлять общепринятые тенденции и обычные причины проблем. К тому же профессиональные консультанты на постоянной основе следят за источниками литературы направленных на решение проблем управления предприятием, за развитием теоритических методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке в целом. Исходя из этого, консультант действует как связующий элемент между теорией и практикой управления.

2) консультанты, как правило, дают рекомендации. Это означает, что консультанты не наделены непосредственным правом принимать решения об изменениях и реализовывать их в жизнь, они лишь выступают советниками

по той или иной ситуации. Консультанты отвечают за качество и полноту рекомендации. Клиенты в свою очередь, несут полную ответственность, которая следует из принятия рекомендации.

3) консультирование - это независимая услуга. Консультант, вне своих интересов должен оценить положение и предложить совет о том, что делать Клиенту. Консультант должен обладать следующими видами независимости: административной, финансовой, политической, эмоциональной. Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности управленческих услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента. [31, с.27]

Итоговой целью консультирования является решение, которое направлено на помощь клиенту для осуществления прогрессивных изменений на его предприятии. Консультант помогает вычленять и решать особенные технические проблемы, в то же время, касаясь, человеческих проблем и особенностей организационных изменений.

Основная задача управленческого консультирования - это распознавание и поиск путей решения сложившихся проблем. Консалтинговые услуги, как правило могут предоставляться в виде единоразовых консультаций, так и в виде консалтинговых проектов.

В настоящее время можно выделить некоторые классические задания на консультирование, в зависимости от особенности и степени ситуации, с которыми может столкнуться предприятие:

- задача на исправление ситуации, которая ухудшилась;
- задача на повышение качества ситуации, которая уже существует;
- задача на создание совершенно новой ситуации.

Также можно отметить стороны возможных изменений на предприятии

– клиенте:

- техническая сторона, относящаяся к «природе» управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент; консультант находит пути ее анализа и решения;

- человеческая сторона, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция сотрудников на предприятии заказчика на изменения; консультант помогает в развитии этих отношений и их реализации.

Представленные проблемы взаимосвязаны и консультант должен это отчетливо понимать и демонстрировать эффективное консультирование, а именно показать, как необходимо справляться с обоими сторонами изменений на предприятии.

Из этого следует, что управленческое консультирование является деятельностью, которая направлена на повышение эффективности предприятия и взаимосвязанная с использованием консультационных услуг, которые направлены на предоставление независимых рекомендаций по совершенствованию системы управления этими предприятиями. Основная цель консультирования заключается в выявлении существующих на предприятии проблем в сфере управления, а основная задача – нахождение путей решения этих проблем.

1.2 Консалтинговый проект. Этапы консалтингового процесса

Консалтинговый проект – это объединённые консалтинговые услуги с внедрением разработанных мероприятий и предложений по повышению эффективности в практическую деятельность предприятия.

Внедрение результатов консалтингового проекта – это не только внедрение корпоративной системы предприятия или ее отдельных подсистем, но и внедрение организационных мероприятий по проведению изменений. Консультирование является нетиповым процессом и его дальнейшее развитие во многом зависит от характера консультирования.

Для удобства и понимания процесса консультирования, его принято рассматривать по нескольким этапам, это также делается для того, чтобы консультант и заказчик могли наглядно и последовательно переходить от одной завершенной стадии процесса к другой (таблица 1).

Таблица 1. Стадии процесса консультирования

Предпроектная стадия	Осознание клиентом наличия проблем Определение задач (техническое задание)
----------------------	---

	Техническое и финансовое предложение клиенту
Проектная стадия	<p>Начало реализации контакта</p> <p>1-й этап: диагностика</p> <p>Сбор данных на объекте и их обработка</p> <p>Систематизированное определение проблемы</p> <p>2-й этап: разработка решений</p> <p>Определение поля допустимых решений</p> <p>Выбор рекомендуемых решений</p> <p>Представление решений руководству клиентской организации</p> <p>3-й этап: внедрение решений</p> <p>Разработка программы внедрения</p> <p>Внедрение</p> <p>Контроль внедрения</p> <p>Оценка результатов проекта</p> <p>Окончательное завершение</p> <p>Выход консультанта из организации клиента</p> <p>Конец реализации контракта</p>
Послепроектная стадия	<p>Окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом</p> <p>Анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом</p> <p>Самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы</p>

Рассмотрим стадии консультационного процесса. Консалтинговый процесс начинается с предпроектной стадии. Первой ступенью стадии является осознание клиентом у него текущей проблемы, решение которой он хотел бы реализовать с помощью консультанта. Консультационное предприятие, после обращения клиента начинает подготовку технического задания. Основные области технического задания разрабатываются таким образом, чтобы при анализе технических и финансовых предложений консультационных фирм получить ответы о сроках, результатах и положительном эффекте от предлагаемых услуг. Получив техническое задание, консультационные фирмы или консультанты готовят свои предложения, которые представляют собой выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы предоставить

консультационную услугу клиентской организации. При этом содержательная часть предложения называется техническим предложением, а обоснование стоимости консультационного проекта - финансовым. В случае положительного решения от клиента и подписания контракта наступает проектная стадия консалтингового процесса.

Первый этап проектной стадии – диагностика.

Диагностика осуществляется в виде исследования, целью которого является конкретное определение основных параметров функционирования предприятия-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант. Для успешной реализации диагностического исследования важно правильное понимание характера проблемы. В момент реализации предварительного исследования консультанту необходимо собрать информацию о деятельности фирмы и ее окружении. Если клиент согласен с результатами предварительной исследования, то начинается проведение основного исследования.

Целью основного исследования является анализ ресурсов клиента, его хозяйственной деятельности, определение сильных и слабых сторон и возможности улучшения результатов. Отчет о проведенных исследованиях наглядно представляет результаты диагностики и направляется клиенту для одобрения и получения возможности перейти к следующему этапу.

Второй этап - разработка и представление предложений.

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем.

После выбора решения, принятого по предложению консультанта, наступает следующая стадия процесса.

Третий этап - внедрение решений.

Консультант должен принимать участие в реализации своих предложений. На этапе внедрения консультант должен быть готовым отвечать на любые вопросы и помогать персоналу клиента справиться с любой проблемой. Внедрение изменений должно происходить при поддержке и контроле со стороны консультанта для того, чтобы избежать отступлений от

намеченных решений. При отсутствии контроля модифицировать организацию и развивать изменения невозможно. На этапе внедрения постепенно ответственность консультанта в реализации проекта уменьшается, а ответственность персонала компании возрастает. Пребывание консультанта в организации завершается к тому моменту, когда персонал компании становится способным полностью самостоятельно работать в новых условиях, в этом случае наступает послепроектная стадия.

Послепроектная стадия заключается в решении вопросов, связанных с финансовыми расчетами, анализом результатов проекта и самоанализом деятельности консультанта, а также с возможным расширением проекта в соответствии с новыми проблемами - либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта. На данной стадии происходит выход консультанта из консультационного проекта, а также возможно проведение переговоров руководства компании-клиента с консультантами относительно дальнейшего сотрудничества. Рассмотрим стадии консультационного процесса. Консалтинговый процесс начинается с предпроектной стадии. Первой ступенью стадии является осознание клиентом у него текущей проблемы, решение которой он хотел бы реализовать с помощью консультанта. Консультационное предприятие, после обращения клиента начинает подготовку технического задания. Основные области технического задания разрабатываются таким образом, чтобы при анализе технических и финансовых предложений консультационных фирм получить ответы о сроках, результатах и положительном эффекте от предлагаемых услуг. Получив техническое задание, консультационные фирмы или консультанты готовят свои предложения, которые представляют собой выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы предоставить консультационную услугу клиентской организации. При этом содержательная часть предложения называется техническим предложением, а обоснование стоимости

консультационного проекта - финансовым. В случае положительного решения от клиента и подписания контракта наступает проектная стадия консалтингового процесса.

Первый этап проектной стадии – диагностика.

Диагностика осуществляется в виде исследования, целью которого является конкретное определение основных параметров функционирования предприятия-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант. Для успешной реализации диагностического исследования важно правильное понимание характера проблемы. В момент реализации предварительного исследования консультанту необходимо собрать информацию о деятельности фирмы и ее окружении. Если клиент согласен с результатами предварительной исследования, то начинается проведение основного исследования.

Целью основного исследования является анализ ресурсов клиента, его хозяйственной деятельности, определение сильных и слабых сторон и возможности улучшения результатов. Отчет о проведенных исследованиях наглядно представляет результаты диагностики и направляется клиенту для одобрения и получения возможности перейти к следующему этапу.

Второй этап - разработка и представление предложений.

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем.

После выбора решения, принятого по предложению консультанта, наступает следующая стадия процесса.

Третий этап - внедрение решений.

Консультант должен принимать участие в реализации своих предложений. На этапе внедрения консультант должен быть готовым отвечать на любые вопросы и помогать персоналу клиента справиться с любой проблемой. Внедрение изменений должно происходить при поддержке и контроле со стороны консультанта для того, чтобы избежать отступлений от намеченных решений. При отсутствии контроля модифицировать организацию и развивать изменения невозможно. На этапе внедрения

постепенно ответственность консультанта в реализации проекта уменьшается, а ответственность персонала компании возрастает. Пребывание консультанта в организации завершается к тому моменту, когда персонал компании становится способным полностью самостоятельно работать в новых условиях, в этом случае наступает послепроектная стадия.

Послепроектная стадия заключается в решении вопросов, связанных с финансовыми расчетами, анализом результатов проекта и самоанализом деятельности консультанта, а также с возможным расширением проекта в соответствии с новыми проблемами - либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта. На данной стадии происходит выход консультанта из консультационного проекта, а также возможно проведение переговоров руководства компании-клиента с консультантами относительно дальнейшего сотрудничества.

1.3 Системный подход к оценке конкурентоспособности предприятия, основанный на комплексном исследовании внутренней и внешней среды

Появлению в организации внутренних консультантов по управлению и развитию во многом послужили несовершенство законов, стремительно возрастающая конкуренция и желание удерживать в секрете как можно больше ценной информации о проблемах фирмы. Но, как показывает практика, в случае, когда на предприятие возникает незнакомая для внутреннего консультанта ситуация, следует прибегнуть к услугам внешнего консультанта. Определим различия внутреннего консультанта от внешнего консультанта, который является независимым и не состоит в кадровом управлении предприятия (таблица 2.)

Таблица 2. Характеристика консультантов.

Характеристика	Наименование
----------------	--------------

	Внешний	Внутренний
Функция	1. Организация процесса 2. Обучение клиента 3. Командообразование 4. Выработка решения	1. Функции аналогичные внешнему консультанту 2. Всегда детализация решений до состояния пригодного для внедрения 3. Связь с внешней консультационной средой 4. Координация получаемых консалтинговых услуг
Конкуренция	Заставляет предлагать клиенту более выгодные для него условия	Монопольное положение дел определенные преимущества консультанту
Критерии успешной работы	1. Оплата по договору 2. Лестные отзывы клиента 3. Рекомендации клиента	1. Успешность карьеры 2. Результат от изменений
Зависимость от руководства организации	значительная	полная
Информированность	Информации о проблемах клиента недостаточно	Информации много, но нет свежего взгляда на проблемы
Участие во внедрении	1. Участие ограничено или отсутствует 2. Мотивация к внедрению не высока	1. Постоянное участие в процессе всех изменений 2. Мотивация к внедрению - высокая
Длительность процесса	короткий	длительный

Из таблицы видно, что внешние консультанты являются объективными и независимыми, обладают умениями в решении проблем, на предприятиях в различных отраслях, имеют имидж профессионалов. В то время когда внутренние консультанты обладают полной информацией о своем предприятии, затраты на их услуги на 40-50 процентных пункта ниже, их работа заключается в оперативном и непрерывном включении в процесс консультирования. Также они более мотивированы на положительный результат и снижают вероятность утечки конфиденциальной информации.

Исходя из вышеизложенного логичным решением будет сочетание услуг внутренних и внешних консультантов, которые в минимальные сроки и с максимальной отдачей смогут разработать методику по оценке конкурентоспособности предприятия, основанную на комплексном исследовании внутренней и внешней среды. Данная методика предполагает два направления:

- определение перечня внутренних и внешних факторов и оценку их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия;
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования – определение структуры внутренних факторов и отношения их воздействия на продуктивность и качество деятельности фирмы - осуществляется для выявления источников усовершенствования жизнедеятельности компании. Исследование основано на применении метода комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, принято считать, что анализирование деятельности предприятия возникает с изучения финансового положения компании - анализом финансовой отчетности. Текущий анализ деятельности направлен на установление грядущего развития компании и взаимодействие его с наличием финансовых средств и платежеспособностью предприятия. [77, с. 103]

Второе направление исследования - выявление сильных и слабых сторон в каждом функциональном направлении – проводится для того, чтобы определить тенденции деятельности и возможности, которые могут стать началом предстоящей стратегии предприятия и создания прочных конкурентных преимуществ. Представленный анализ можно проводить в направлении:

- всего комплекса функциональных подсистем;
- одного или нескольких функциональных подсистем;

- одной или нескольких частей (к примеру, организационной структуры, технического покрытия, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- одного элемента функциональной подсистемы.

Для гарантированности сравниваемой информации, анализ возможностей необходимо проводить по аналогичным параметрам, что и анализ ближайших конкурентов.

Для исследования конкурентной среды предприятия и анализа ближайших конкурентов необходимо использовать модель пяти сил М.Портера. Анализ конкурентного положения по М.Портеру дает возможность определить «силу» конкурентного преимущества в отрасли.

Основное правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера состоит в следующем: чем меньше чувствуется воздействие конкурентных сил, тем больше возможностей к получению максимальной прибыли в отрасли имеет предприятие. И напротив, чем сильнее воздействие конкурентных сил, тем больше вероятность, что малому количеству предприятий удастся достичь высоких показателей прибыльности от инвестированного капитала. Рассмотрим рисунок 1, в котором наглядно представлена теория Портера, по которой на деятельность любого предприятия оказывают влияние пять сил.



Рис. 1. Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера

Модель пяти сил чаще всего применяется в стратегическом управлении, а в маркетинге проблемы для развития предприятия, выявленные с помощью модели конкурентного анализа Портера, способствуют при проведении SWOT-анализа фирмы.

SWOT-анализ - это метод стратегического проектирования и оценки конкурентоспособности, заключающийся в распознавании факторов внешней и внутренней среды предприятия и разделении их на четыре группы.

Условное обозначение SWOT в общепринятой интерпретации означает: Weakness - слабые стороны; Strengths - сильные стороны; Threats - угрозы. Opportunities – возможности. Высококачественный анализ перспектив предприятия осуществляется с целью выявления вышеуказанных сторон его деятельности, проявляющихся перед ним возможностей и приближающихся

угроз. Сильные и слабые стороны предприятия должны восприниматься в связи с его конкурентоспособностью.

Самая простая форма оформления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 3.

Таблица 3. Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

В качестве дополнений к данной таблице, могут составляться так называемые вспомогательные матрицы стратегического планирования, такие как матрица БКГ и т.д. Информация для стратегического планирования представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов стратегического анализа. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз. [25, с. 144-156]

Для определения самых актуальных, и напротив, самых «слабых» услуг/продуктов или отделов компании, используют один из наиболее результативных инструментов – матрица BCG.

Матрица BCG является одной из самых успешных попыток применения стратегического подхода к анализу и формированию конкурентной стратегии организации. По осям на матрице изображаются доля рынка (горизонтальная ось) и рост спроса (вертикальная ось). Совокупность рейтинга этих двух показателей даёт возможность объединять в группы товар, определив четыре возможных положения товара для производящего или продающего его предприятия. Оказываясь в определённой области в матрице BCG, услуга приобретает сравнительное обозначение: «Собаки», «Дикие кошки», «Звёзды», «Дойные коровы» (рисунок 2).



Рис.2. Матрица BCG

В область под названием «Звёзды» чаще всего относятся фавориты отраслевого рынка, финансово-выгодные известные инновационные предприятия, уже занявшие значительную долю на рынке.

Поле, в которое попадают компании, занимающие неопределённое положение в бизнесе носит название «Дикие кошки». Очень часто к ним относятся новые процессы, нуждающиеся в инвестиционном инвестировании. В связи с тем, что они являются конкурентоспособными, хоть и в малой доле рынка, они склонны к усовершенствованию настолько, что могут перейти в категорию «Звёзды». Однако, из-за большой потребности в привлечении инвестиционных средств появляется риск не развить необходимый уровень и исчезнуть с рынка услуг, либо перейти в категорию «Собаки».

Такая категория как «Собаки» раскрывается в значении компаний с малой долей на рынке и с медленно развивающимися функциями. Завоевание большей доли на рынке чаще всего невозможно, в связи с высокой конкуренцией и низким уровнем финансирования.

«Дойные коровы» являются сегментом с довольно значительной долей рынка. Несмотря на снижение показателей роста данной отрасли, «Дойные коровы» могут обеспечивать конкурентную доходность предприятия. Эта разновидность товаров и услуг является наиболее выгодной для компаний, так как не требует от себя большого объема финансирования, а текущие процессы продолжают работать оптимально и сбалансированно. [31]

Рассмотрим еще одну разновидность оценки предприятия, такую как многоугольник конкурентоспособности, который представляет возможным сравнить и наглядно изобразить разнообразный спектр ведущих свойств продукта.

Метод построения многоугольника конкурентоспособности является графическим способом оценки качеств услуги/продукта/фирмы относительно аналогичных или иных конкурентов на рынке. Зрительно метод представлен векторами, которые исходят из одной точки в разные стороны и описывающие ключевые свойства объекта исследования.

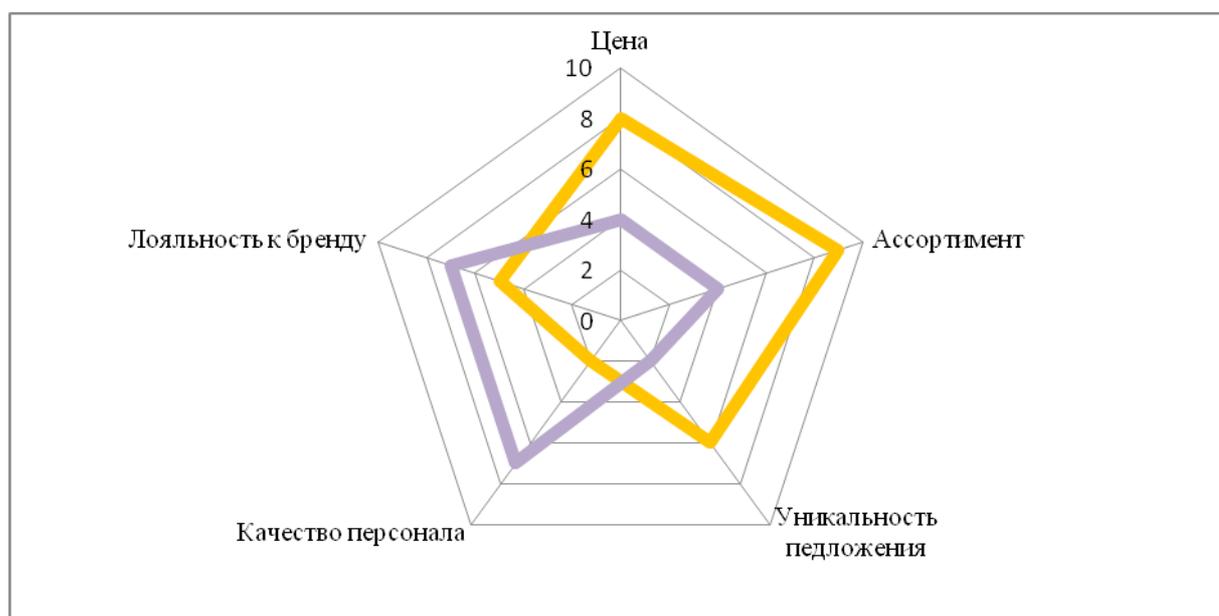


Рис.3. Матрица конкурентоспособности

Алгоритм проведения анализа предусматривает выявление конечной цели, выбор сравнительной базы и характеристики подлежащие оценке. Предполагается, что сравниваемый объект по одним свойствам может уступать, а по другим – преобладать над конкурирующими объектами.

С помощью анализа предприятия по данному методу достигается высокая степень наглядности существующих слабых и сильных сторон продукта/услуги/фирмы и обеспечивается возможность сравнительной оценки ведущих преимуществ существующей компании и конкурентов.

Выводы к 1 главе: в данной главе рассмотрены теоретические основы управленческого консультирования, понятие консультационного проекта и его этапов, представлена методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней и внешней среды. Представленные методы оценки конкурентоспособности успешно применяются в социально-экономической среде, но в связи с активно развивающимся банковским сектором необходимо использовать дополнительные методы, которые нами апробированы и представлены во второй главе.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЛЬФА-БАНК» И РАЗРАБОТКА КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика АО «АЛЬФА-БАНК»

АЛЬФА-БАНК, основанный в 1990 году, является многофункциональным банком, предоставляющий весь спектр банковских услуг, представленных на финансовом рынке, охватывающий обслуживание корпоративных и частных клиентов, управление активами и инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование. Головной офис АЛЬФА-БАНКА располагается в Москве по адресу: Москва, ул. Каланчевская, д. 27.

Во многих областях российского банковского рынка АЛЬФА-БАНК осуществляет свою деятельность, затрагивая сторонние кредиты, а также кредиты для юридических и физических лиц, биржевые операции с долговыми и долевыми ценными бумагами, валютнообменные операции. Также, Банк работая с иностранной валютой и российскими рублями, может предоставлять клиентам полный перечень банковских услуг.

С декабря 2004 года АЛЬФА-БАНК начал страховать депозиты клиентов, в связи с участием в государственной программе по страхованию вкладов. Существующая государственная система страхования вкладов, в случае отзыва у Банка лицензии об осуществлении деятельности или наложения Центральным Банком моратории на платежи, гарантирует 100% выплату по депозитам, размер которых не превышает 1 400 000 рублей на одного клиента (физическое лицо).

Клиентская база АЛЬФА-БАНК на 31 июля 2017 года составила более 13,9 млн. физических лиц и около 382 тыс. корпоративных клиентов.

Самый важный продукт предлагаемый Банком юридическим лицам является кредитование. Кредитная деятельность АЛЬФА-БАНКа включает

торговое кредитование, кредитование оборотного капитала и капитальных вложений, торговое и проектное финансирование. Основными заёмщиками Банка являются компании среднего бизнеса с выручкой от 400 млн. руб. до 1 млрд. рублей, но также есть крупные компании, например такие как S7, Пятерочка и т.д. АЛЬФА-БАНК расширяет ассортимент кредитных продуктов, поэтапно уменьшая его концентрацию.

Акционерное общество «АБ Холдинг», является непосредственным акционером АЛЬФА-БАНКА, она владеет более 99% акций банка, менее 1% акций банка находится в распоряжении компания «Alfa Capital Holdings (cyprus) Limited» расположенной на Кипре.

За период своего существования АЛЬФА-БАНКА распространил свои отделения в 109 городах, по итогам 2017 года открыто 745 филиалов банка, в том числе дочерние банковские предприятия в Казахстане и Нидерландах и финансовая дочерняя компания в США. Большое распространение филиальной сети является главным каналом реализации продуктов и услуг Банка.

В 2014 году, в связи с победой в тендере, в состав финансовый группы АЛЬФА-БАНК вошел ПАО «Балтийский Банк», это связано с принятием Центральным Банком России решения о его санации.

Банковская группа в начале 2017 года продолжила свое развитие по ключевым направлениям: инвестиционный и крупный бизнес, малый и средний бизнес, торговое и структурное финансирование, лизинг и факторинг, розничный бизнес, потреб. кредитование, кредиты наличными и кредитные карты с беспроцентным периодом, накопительные счета и вклады, дистанционное банковское обслуживание. Основными направлениями в развитии на 2017 год являются укрепление положения ведущего частного банка в России с упором на безопасность и качество активов, делая акцент на высокое качество обслуживания клиентов.

Немаловажным аспектом деятельности АЛЬФА-БАНК является его социальная ориентированность. Благотворительная деятельность

осуществляется в пользу тяжелобольных детей, ветеранов ВОВ, воспитанникам детских домов и интернатов. Также, не смотря на активное участие в поддержке незащищённых слоев населения, АЛЬФА-БАНК предоставляет финансовую помощь благотворительному фонду «Линия жизни», а также с 1995 года развивает собственную стипендиальную программу для российских студентов «Альфа-Шанс». С 1995 года как банк реализует программу стипендиальной поддержки студентов «Альфа-Шанс», давая возможность выпускникам школ из различных регионов России получить высшее образование в ведущих ВУЗах страны. В рамках данной программы с 2008 года банк в сотрудничестве с НИУ ВШЭ реализует программу по предоставлению именных стипендий первокурсникам из регионов РФ (кроме Москвы и Санкт-Петербурга), занявшим призовые места на Всероссийских олимпиадах школьников и на многопрофильной олимпиаде НИУ ВШЭ. Всего в программе «Альфа-Шанс» участвуют около 17 высших учебных заведений. Банк развивает программу Alfa Fellowship, которая дает возможность молодым специалистам из США, Великобритании и Германии пройти стажировку в России.

С самого начала своей деятельности Банк занимается поддержкой масштабных культурных мероприятий. В 2017 и 2018гг. АЛЬФА-БАНК будет являться официальным европейским банком Кубка Конфедераций FIFA и Чемпионата мира по футболу. АЛЬФА-БАНК одно из первых Российских предприятий опубликовавшее Социальный отчет, который дает представление акционерам компании, сотрудникам и клиентам в целом о том, как и в каком масштабе, фирма реализует заложенные цели, направленные на экономическую устойчивость, экологическое постоянство и социальное благополучие.

С января 2014-2016 гг. АО «АЛЬФА-БАНК» продемонстрировал высокую эффективность деятельности, улучшил финансовую отчетность, что явилось объективным показателем успешного, эффективного и динамичного

развития бизнеса. Основные показатели деятельности банка можно увидеть в таблице 4.

Таблица 4. Основные показатели деятельности АО «АЛЬФА-БАНК» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014г., млн. руб	2015г., млн. руб	2016г., млн. руб	Динамика, %	
				2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.
Капитал	252556,8	353845,1	352959,4	28,63	-0,25
Активы	2282219,2	2058558,9	2246840,2	-10,86	8,38
Чистые процентные доходы	78468828	62410135	90694004	-25,73	31,19
Прибыль	64284,30	59035,20	11316,07	-8,89	-421,7
Чистая прибыль	44624,09	43825,45	4985,56	-1,82	-779,1
Остаток средств на счетах ФЛ	1110177,5	1424717,1	1548772,4	22,08	8,01
Остаток средств на счетах ЮЛ	208426,1	176516,8	228711,7	-18,08	22,82
Рентабельность активов (ROAA) (%)	19,55	21,29	2,22	8,17	-859,0
Рентабельность капитала (ROAE) (%)	176,69	123,85	14,13	-42,66	-776,5
Прибыль на 1 акцию (EPS) (руб.)	825	735	83	-12,24	-785,5

Проанализируем представленную таблицу. Капитал Банка в течение анализируемого периода 2014-2016 увеличился, так в 2015г. удельный вес вырос на 28,63 процентных пункта, в сравнении с 2014 г., и составил 353845,1 млн.руб. Но в 2016г., произошло незначительной снижение показателя на 0,25 процентных пункта. Основным фактором снижения капитала, является амортизация субординированных займов, включаемых в состав дополнительного капитала.

Совокупные активы в 2015г. склонны к снижению на 10,86 процентных пункта, по сравнению с 2014г., но в 2016г. показатель увеличился на 8,38 процентных пункта (к 2015 г.) и составил 352959,4 млн.руб. Указанный рост активов был вызван в основном за счет увеличения объемов кредитования в 2016 году

Прибыль АЛЬФА-БАНКА за анализируемый период склонна к снижению, так в 2015г. показатель уменьшился на 101288,3 млн.руб., за 2016 год этот показатель продолжил уменьшаться и на конец года прибыль составила 11316,07 млн.руб., что на 421,69 процентных пункта меньше чем в 2015г.

Вследствие снижения прибыли уменьшился объем чистой прибыли, которая составила на 2015г. – 43825,45 млн.руб., а на 2016г. - 4985,56 млн.руб., что на 779,05 процентных пункта меньше показателя 2015 года.

Снижение чистой прибыли за 2014-2016гг. привело к уменьшению показателей рентабельности. За 2014-2015 год Банк продемонстрировал высокие результаты деятельности, что подтверждено ростом активов - 19,55 процентных пункта в 2014г., и 21,29 процентных пункта в 2015г. В 2016г., из-за резкого снижения чистой прибыли рентабельность активов составила 2,2 процентных пункта, а рентабельность капитала уменьшилась на 776,5 процентных пункта, и составила 14,13 процентных пункта.

Остаток средств на счетах физических лиц на 2015г. составил 1424717,1 млн. руб., что на 22,08 процентных пункта больше, чем в 2014г., за 2016г. показатель увеличился на 8,01 процентных пункта и составил 1548772,4 млн.руб. Остаток средств на счетах юридических лиц на 2015г. составил 176516,8 млн.руб., что на 18,08 процентных пункта меньше, чем в 2014г. В 2016г. показатель составил 228711,7 млн. руб., что на 22,82 процентных пункта больше чем в 2015г.

Базовая прибыль на акцию за 2015, которая отражает часть прибыли (убытка) отчетного периода, причитающейся акционерам – владельцам обыкновенных акций, составила 735 рублей (за 2014г. – 825 руб.). В 2016г.

данный показатель составил 83 рубля, снижение частично связано с отрицательной переоценкой офисной недвижимости.

Представим наглядно динамику основных финансовых показателей АО «АЛЬФА-БАНК» на рисунке 4.

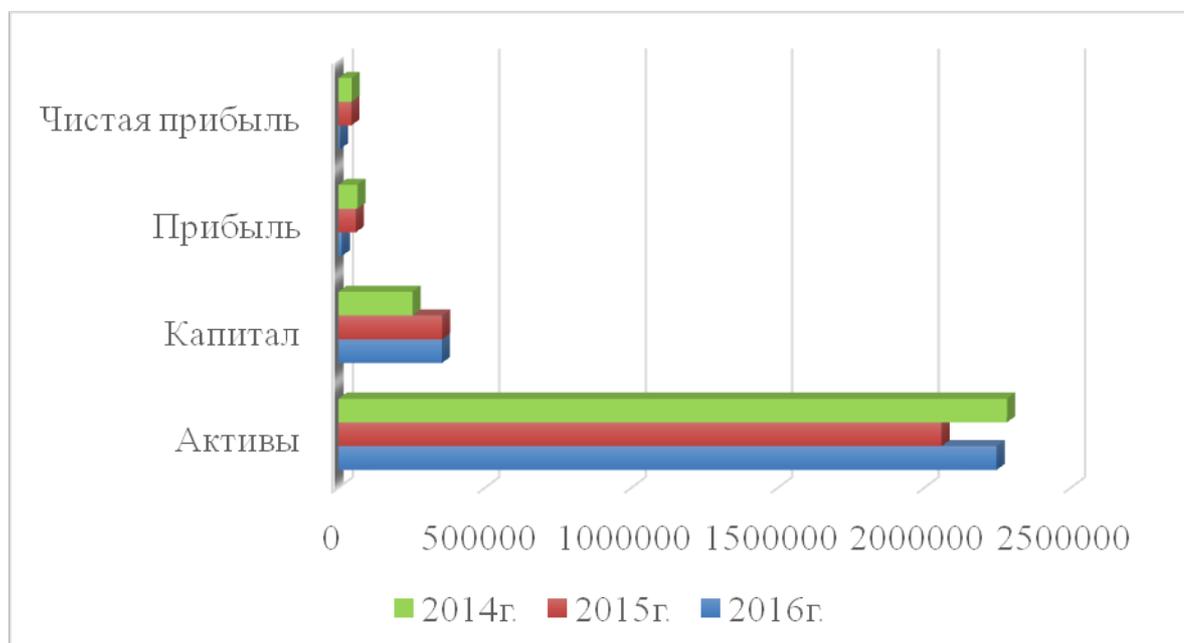


Рис. 4. Динамика основных финансовых показателей АО «АЛЬФА-БАНК» за 2014-2016 гг.

Из диаграммы видно, как меняются значения показателей за анализируемый период. В целом, можно сделать вывод, что по всем финансовым показателям за анализируемый период наблюдается спад. Но, несмотря на снижение важнейших показателей в 2016г., Банк сохраняет позицию крупнейшего российского частного банка по размеру совокупных активов, совокупному капиталу, кредитному портфелю и размеру депозитов.

По итогам 2016 года Банк подтверждает лидирующие позиции в банковском секторе России. Банк вошел в список десяти системно значимых банков, утвержденный Банком России на 20 октября 2016 года. При определении системно значимых банков учитывались такие критерии, как объем активов кредитной организации, объем вкладов физических лиц по отношению ко всем вкладам в банковской системе, объем сделок на

межбанковском рынке. На конец 2017г. рейтинги, присвоенные Банку международными рейтинговыми агентствами представлены в таблице 5.

Таблица 5. Рейтинги, присвоенные АО «АЛЬФА-БАНК» за 2016-2017 гг.

Наименование МРА	S&P Credit Market Servis Europe Limited	Moody s Investors Servise Limited	Fitch Ratings GIS Ltd
Рейтинг долгосрочной кредитоспособности по международной шкале	BB	Ba2	BB+
Рейтинг краткосрочной кредитоспособности по международной шкале	B	NP	B
Рейтинг по национальной шкале	ruAA	-	-
Рейтинг финансовой устойчивости	-	D-	-
Прогноз	Позитивный	Стабильный	Негативный

Уровень Банка Ba2 и изменение прогноза с «Негативного» на «Стабильный» было подтверждено 21 февраля 2017 года международным рейтинговым агентством Moody s Investors Servise Limited. А 20 февраля 2017 года Международное рейтинговое агентство Standart & Poors Credit Market Servis Europe Limited подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг Банка на уровне «BB» и изменило прогноз по рейтингу со «Стабильного» на «Позитивный».

С 2017 года Федеральное казначейство России ужесточило требования к банкам, имеющих доступ к размещению денежных средств федерального бюджета. Одним из обязательных критериев стал уровень кредитного рейтинга не ниже «А+», а также увеличение капитала кредитных компаний - с 25 до 250 млрд. руб. Внедрение установленных нормативов направлено на снижение рисков и обеспечение гарантий по возврату средств федерального бюджета. АЛЬФА-БАНК сохраняет свое право работать со средствами под управлением Федерального казначейства, так как соответствует перечисленным выше критериям.

Рассмотрим подробнее структуру предприятия, потому что она является одним из главных факторов, определяющих конечные результаты деятельности компании. Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры. Рассмотрим организационную структуру АО «АЛЬФА-БАНК» на рисунке 5.



Операционные блоки



Рис.5. Организационно – управленческая структура АО «АЛЬФА-БАНК»

Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. Функции работников управления не дублируются. Каждый из них выполняет действия по своей специализации.

2.2 Анализ финансово - хозяйственной деятельности АО «АЛЬФА-БАНК» с целью реализации стратегии по увеличению конкурентоспособности

На деятельность Банка воздействует множество различных факторов, такие как степень конкуренции, уровень развития финансовых рынков, местонахождение, наличие достаточного количества офисов для обслуживания клиентов, клиентская база, степень отношений с гос. органами и т.д., которые прямо или косвенно влияют на прибыль компании. В связи с этим первым этапом в оценке финансового состояния Банка будет проведение горизонтального и вертикального анализа баланса.

Структура активов и пассивов анализируется не только для определения степени диверсификации банковских операций и выявления опасностей, которые несут банку чрезмерное увеличение однотипными (даже очень выгодными в текущий момент) операциями. Для более детального анализа АО «АЛЬФА-БАНК» ниже будут приведены таблицы структуры и динамики активов (таблица 6, 7) и пассивов (таблица 8, 9), в которых обозначены показатели Банка за 2014-2016 год, также рассчитан удельный вес и динамика приведенных показателей. Сделан вывод по представленным данным.

Таблица 6. Анализ структуры активов баланса АО «АЛЬФА-БАНК» за 2014 - 2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
------------	---------	---------	---------

	млн.руб	%, уд. вес	млн.руб.	%, уд. вес	млн.руб.	%, уд. вес
Денежные средства	104917,4	4,86	92549,4	4,50	83835	3,73
Средства в ЦБ РФ	47568,2	2,20	31662,8	1,54	108753,1	4,84
Средства в кредитных организациях	67851,8	3,15	31112,9	1,51	51492,9	2,29
Финансовые активы	232161,3	10,8	147502,9	7,17	99666,9	4,44
Чистые вложения в ценные бумаги и др. фин. активы	110149,5	5,11	190264	9,24	209630,1	9,33
Чистые вложения в ценные бумаги (до погашения)	55606,6	2,58	83743,6	4,07	115260,7	5,13
Чистая ссудная задолженность	1471399	68,2	1398956	68	1491720	66,4
Основные средства, материальные запасы	17811,8	0,83	19019,4	0,92	26723,9	1,19
Требования по текущему налогу на прибыль	1298,4	0,06	3432,8	0,17	4057,7	0,18
Отложенный налоговый актив	3258,2	0,15	0	0	15550,9	0,69
Прочие активы	45353,3	2,10	60314,9	2,93	40147,1	1,79
Всего активов	2157376	100	2058559	100	2246841	100

За анализируемый период (2014-2016 гг.) совокупные активы увеличились на 89464,9 млн. руб. и достигли 2246841 млн.руб. Основой роста являлись кредиты клиентам и вложения в ценные бумаги.

Доминирующей статьёй на протяжении анализируемого периода является чистая ссудная задолженность, удельный вес которой в 2014г. составлял 68,2 процентных пункта, а в 2016г. незначительно снизился до 66,39 процентных пункта и составил 1491720,04 млн.руб. Остальные

показатели имеют незначительный удельный вес, но все же формируют суммарные активы.

Доля средств, находящаяся в Центральном Банке РФ, постепенно увеличивалась с 2,20 процентных пункта на 2014, на 4,84 процентных пункта на конец 2016г. и составила 108753,02 млн.руб.

Чистые вложения в ценные бумаги за 2016 год возросли на 4,22 процентных пункта и составили на 2016г. – 209630,1 млн.руб.

Денежные средства на протяжении анализируемого периода уменьшают свой объем, так с 2014 по 2016 гг. они снизились на 1,13 процентных пункта и в 2016г. составили 83835 млн.руб.

Средства вложенные в прочие активы уменьшились на 1,14 процентных пункта и на 2016г. составили 40147,1 млн.руб.

Более подробно остановимся на основных статьях баланса в структуре активов предприятия АО «АЛЬФА-БАНК» за 2016 год, и представим их на диаграмме.



Рис.6. Структура активов на АО «АЛЬФА-БАНК» за 2016 год

Анализируя данные за 2016 год видно, что основную часть активов предприятия составляет чистая ссудная задолженность – 66,39 процентных пункта. На чистые вложения в ценные бумаги приходится 9,33 процентных пункта. Финансовые активы составляют 4,44 процентных пункта, денежные средства – 3,73 процентных пункта и на прочие статья баланса приходится – 16,11 процентных пункта.

В пассивах отражаются источники образования всех имеющихся у предприятия средств, поэтому сделаем анализ динамики структуры пассивов АО «АЛЬФА-БАНК» представленный в таблице 7.

Таблица 7. Анализ структуры пассива баланса АО «АЛЬФА-БАНК» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014		2015		2016	
	млн. руб	Уд. вес,%	млн.руб	Уд. вес,%	млн. руб	Уд. вес,%
Средства Центрального Банка РФ	338547,1	17,09	26861	0,83	16707,7	0,83
Средства кредитных организаций	208426,1	10,52	176516,8	11,33	228711,7	11,33
Средства клиентов	1110177	56,06	1424717	76,70	1548772	76,70
Финансовые обязательства	157320,5	7,94	57139,9	4,65	93848,5	4,65
Долговые обязательства	109989	5,55	78316,3	3,36	67846,1	3,36
Обязательства по текущему налогу на прибыль	123,8	0,01	1789,7	0,41	8361,2	0,41
Отложенное налоговое обязательство	483,5	0,02	7316,8	0,06	1301,8	0,06
Прочие обязательства	38634,6	1,95	49509,3	2,33	46992,9	2,33
Резервы на возможные потери	16773,5	0,85	9847,1	0,34	6772,7	0,34
Всего пассивов	1980475	100	1832014	100	2019315	100

За анализируемый период (2014-2016гг.) совокупные пассивы увеличились на 38839,7 млн.руб. Основой роста являлись средства клиентов и кредитных организаций. Средства клиентов за три года увеличилась на 438594,9 и составили на конец 2016г. -1548772,4 млн.руб. Удельный вес суммы выпущенных долговых обязательств снизился на 2,19 процентных пункта и составила на 2016 г. – 67846,1 млн.руб. Средства кредитных организаций возросли незначительно на 0,81 процентных пункта и на конец 2016г. составили 228711,7 млн.руб. Денежные средства выделяемые на прочие обязательства по сравнению с 2015г. незначительно уменьшились на 2516,4 млн.руб., но удельный вес в разрезе анализируемого периода по данной статей вырос на 0,38 и составил 2,33 на 2016г. Резервы на возможные потери уменьшились на 10000,8 млн.руб, и на 2016г. составили 6772,7 млн. руб.

Основной ресурсной базой Банка остаются депозиты физических лиц, доля которых в общих обязательствах составляет наибольший процент.

Традиционно основным источником средств фондирования операций Банка оставались средства клиентов. По итогам анализируемого периода их удельный вес года увеличился на 20,64 процентных пункта и на 2016 г. их объем составил 1548772,4 млн руб.

Далее рассмотрим динамику доходов и расходов АЛЬФА-БАНКа за 2014-2016 гг. и проведем анализ полученных результатов (таблица 8).

Таблица 8. Анализ динамики доходов и расходов АО «АЛЬФА-БАНК» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014г., млн.руб.	2015г., млн.руб.	2016г., млн.руб.	Динам ика 2014- 2015гг.	Динам ика 2015- 2016гг
				%	
Чистые % доходы	78468,8	62410,1	90694	-20,47	45,32
%доходы, всего	148819,5	178991,1	182321,8	20,27	1,86
От ссуд юр.лица	3363,3	7050,5	8098,7	109,63	14,87

От ссуд физ.лицам	133676,8	157764,8	155996,2	18,02	-1,12
От вложений в ценные бумаги	11779,4	14175,8	18227	20,34	28,58
%расходы, всего	70350,7	116581	91627,8	65,71	-21,40
По средствам кред. орга-ий	19561,7	22621,3	15275,1	15,64	-32,47

По средствам физ. лиц	43904,1	85958,3	69545,5	95,79	-19,09
Изменение резервов	-89045,8	-86608,1	28810,6	2,74	133,27
Чистые доходы от операций с ценными бумагами	-4711,5	-2968,1	-650,5	37	78,08
Чистые доходы от операций с иностранной валютой	23475,3	16921,1	9527,1	-27,92	-43,70
Чистые комиссионные доходы	48071,1	55434,7	62404,6	15,32	12,57
Прочие операционные доходы	1949,9	3059,9	3320,2	56,93	8,51
Операционные расходы	51397,4	52414,7	78954,6	1,98	50,63
Прибыль до налогообложения	64284,3	59035,2	11316,1	-8,17	-80,83
Прибыль после налогообложения	49161,1	43825,5	4985,6	-10,85	-88,62

Чистые процентные доходы в 2015 г. сократились на 20,47 процентных пункта, а в 2016г. возросли на 45,32 процентных пункта по сравнению с 2015 г. и составили 90694 млн. руб. Процентные доходы возросли на 20,27 процентных пункта в 2015 г., но в следствии незначительной деактивизации работы по сбору ранее недоплаченных процентов по кредитам доходы снизились на 1,86 процентных пункта и на 2016 г. составили 182321,8 млн.руб.

Процентные расходы, в 2016 г. снизились на 21,40 процентных пункта по сравнению с 2015г. и составили 91627,8 млн.руб., основой составляющей процентных расходов являются процентные расходы по средствам физических лиц, которые на конец 2016 г. составили 155996,2 млн. руб., незначительно сократившись на 1,12 процентных пункта, в сравнении с 2015г.

За анализируемый период наблюдается увеличение процентного дохода по ценным бумагам 28,58 процентных пункта на 2016 г., это объясняется ростом вложений Банком средств в облигации Центрального Банка и корпоративные облигации. Объем расходов на формирование резервов значительно увеличился на 133,27 процентных пункта и в 2016г. составил 28810,6 млн.руб.

Рост чистого дохода от операций с ценными бумагами за 2014-2016 г.г. связан с увеличением портфеля долговых ценных бумаг, так на 2015г. чистые доходы от операций с ценными бумагами составляли -2968,1 млн.руб., что в динамике на 37 процентных пункта больше, чем в 2014г., а в 2016г. доходы возросли на 78,08 процентных пункта и составили -650,5 млн. руб.

Чистый доход от операций с иностранной валютой за анализируемый период начал постепенно снижаться с 23475,3 млн.руб в 2014г. до 9527,1 млн.руб. в 2016г.

Чистые комиссионные доходы возросли на 15,32 процентных пункта до 55434,7 млн.руб. в 2015 г., в 2016г. рост продолжился и составил 2404,6 млн. руб. Рост показателя обеспечил комиссионный доход, полученный по операциям с банковскими картами, расчетным операциям, эквайрингу, зарплатных проектах, обслуживанию бюджетных счетов.

Значительный рост операционных расходов Банка наблюдается в 2016г. на 50,63 процентных пункта, что составило 78954,6 млн.руб. Более всего на рост операционных расходов повлияли: запланированный рост расходов на содержание персонала; административно-хозяйственные расходы,

сопровождаящие развитие бизнеса; отчисления в Фонд обязательного страхования вкладов, выросшие вследствие увеличения объема вкладов.

За анализируемый период прибыль Банка значительно снизилась, так в 2016г. прибыль до налогообложения составила всего 11316,1 процентных пункта, что 80,83 процентных пункта меньше, чем в 2015г. Прибыль после налогообложения на 2016г. снизилась на 88,65 процентных пункта и составила 4985,6 млн.руб. причиной снижения чистой прибыли является увеличение отчислений на создание резервов.

Представим на диаграмме изменение чистой прибыли АО «АЛЬФА-БАНК» за анализируемый период.

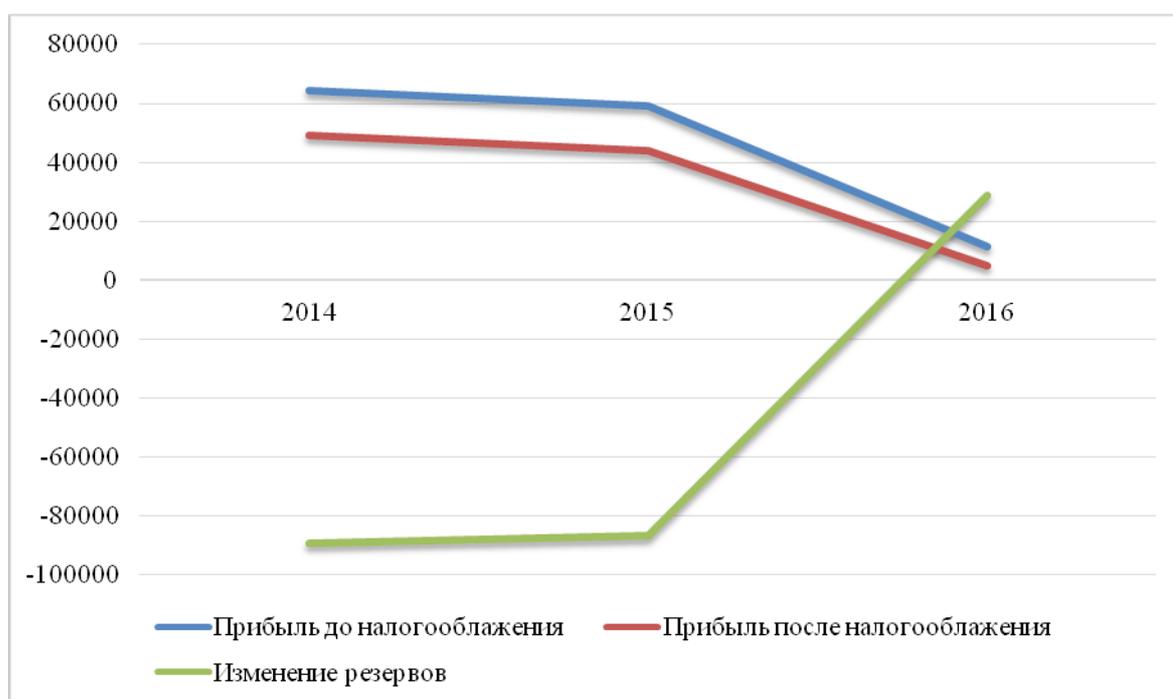


Рис.7. Прибыль 2014 – 2016 гг., млн.руб.

Анализируя диаграмму видно, что резкое скачок показателей приходится на 2016г. Так прибыль до налогообложения в 2016г. резко снизилась на 47719,1 млн. руб., и составила 11316,1 млн. руб., что на 80,83 процентных пункта меньше, чем в 2015г. Прибыль после налогообложения также снизилась на -38839,9 млн.руб, и составила 4985,6 млн. руб. Снижение прибыли обусловлено прежде всего тем, что в 2016г. произошло резкое

увеличение отчислений на создание резервов. В 2016г. значение выросло на 115418,7 млн руб., по сравнению с 2015г. и составило 28810,6 млн. руб.

Далее рассмотрим ряд экономических нормативов, которые устанавливает Центральный банк РФ, для обеспечения устойчивости банковской системы (таблица 9).

Таблица 9. Обязательные нормативы деятельности АО «АЛЬФА-БАНК» за 2014-2016 гг.

Показатель	Коэффициент	Норматив значения (%)	2014	2015	2016
Норматив достаточности собственных средств (капитала) банка (%)	H1	8,0	11,1	15,3	14,2
Норматив мгновенной ликвидности банка	H2	15,0	61,5	131,5	146,3
Норматив текущей ликвидности банка	H3	50,0	93,4	160,0	126,7
Норматив долгосрочной ликвидности банка	H4	120,0	99,2	54,7	44,3
Максимальный размер риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков	H6	25,0	24,4	22,1	20,3
Максимальный размер крупных кредитных рисков	H7	800,0	323,3	232,9	278,8
Максимальный размер кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам)	H9.1	50,0	0	0	0
Совокупная величина риска по инсайдерам банка	H10.1	3,0	0,1	0	0,1
Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц	H12	25,0	3,9	4,0	4,8

Сделаем выводы из таблицы. Анализ состояния капитала рассматривается во взаимосвязи с анализом показателя, характеризующего достаточность капитала (Н1). Нормативное значение коэффициента составляет 8 процентных пункта. На протяжении всего периода наблюдается рост показателя, так в 2014г. он составил 11,1 процентных пункта, в 2015 г. увеличился на 4,2 процентных пункта, а в 2016 снизился на 1,1 процентных пункта и составил 14,2 процентных пункта, снижение связано с увеличением риска активов.

Анализ коэффициентов ликвидности начинается с показателя Н2 - показатель текущей ликвидности Критериальный уровень – 15 процентных пункта. В 2015г. происходит резкое увеличение показателя на 70 процентных пункта, что составляет 131,5 процентных пункта, в 2016г. показатель увеличился на 14,8 процентных пункта и составил 146,3 процентных пункта.

Показатель мгновенной ликвидности банка (Н3), минимальное значение которого 50 процентных пункта, в 2014г. составил 93,4 процентных пункта, резкий скачок произошёл в 2015г. на 66,6 процентных пункта и составил 160 процентных пункта. В 2016г. произошло снижение показателя, и он составил 126,7 процентных пункта.

Долгосрочную ликвидность банка характеризует показатель Н4. Максимальное значение установлено в пределах 120 процентных пункта. На протяжении анализируемого периода значение показателя снижается. Так в 2014г. значение составило 99,2 процентных пункта, в 2015г. снизился на 44,5 процентных пункта, а в 2016г. по сравнению с предыдущем годом снизился на 10,4 процентных пункта и составил 44,3 процентных пункта.

Коэффициент Н6 характеризует максимальный размер риска на одного заёмщика, а также группу экономически или юридически связанных между собой заёмщиков. Максимально допустимое значение 25 процентных пункта, за анализируемый период показатель снизился на 4,1 процентных пункта и в 2016г. значение составило 20,3 процентных пункта. Значение находится в норме и это значит, что Банк, может увеличить максимальный размер

кредита, выдаваемого одному клиенту или группе взаимосвязанных клиентов.

Коэффициент Н7 ограничивает максимальный риск всех крупных кредитов. Критериальный уровень составляет 800 процентных пункта. Показатели АЛЬФА-БАНКа составили на 2014г. составили 323,3 процентных пункта, в 2015 году показатель снизился на 90,4 процентных пункта и составил 232,9 процентных пункта. В 2016г., показатель незначительно увеличился и составил 278,8 процентных пункта.

Коэффициенты Н9.1 и Н10.1 ограничивают максимальный размер кредитов, гарантий и поручительств, предоставляемых банком своим участникам (акционерам).

Показатель Н9.1 не может превышать: 50 процентных пункта. Показатели АО «АЛЬФА-БАНКа» за весь анализируемый период составляют 0 процентных пункта.

Значение показателя Н10.1 не может превышать 3 процентных пункта. В 2014г. и 2016г. показатель составил 0,1 процентных пункта.

Показатель Н12, ограничивает долю использования собственного капитала банка для приобретения долей (акций) других юридических лиц. Максимально допустимое значение Н12 установлено в размере 25 процентных пункта. Показатели АО «АЛЬФА-БАНКа» на протяжении периода склонны к росту, так в 2014г. значение составило 3,9 процентных пункта, в 2016г.- 4,8 процентных пункта, что на 0,8 процентных пункта, больше чем в 2015г.

Таким образом, на основе приведенных данных, можно сделать вывод, что большинство показателей не превышает максимально/минимально допустимого значения. И, следовательно, есть основание полагать, что на сегодняшний день АО «АЛЬФА-БАНКа», является финансово-устойчивым Банком.

Во второй главе была рассмотрена организационно-экономическая характеристика АО «АЛЬФА-БАНК». Определено положение Банка на

различных сегментах финансового рынка, его доля и положение. Безупречная репутация АЛЬФА-БАНКа подтверждаются высокими рейтингами ведущих рейтинговых агентств. Были рассмотрены основные показатели деятельности, такие как обязательные нормативы и коэффициенты АЛЬФА-БАНКа, которые полностью соответствуют установленным нормам.

Подводя итог второй главы можно с уверенностью сказать, что АО «АЛЬФА-БАНК» является надежным и устойчивым Банком и полностью справляется с поставленными задачами.

2.3 Деятельность консультанта по оценке конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК»

АО «АЛЬФА-БАНК» является одним из самых активных российских банков на мировых рынках капитала. В сентябре 2010 года АО «АЛЬФА-БАНК» разместил среднесрочные еврооблигации участия в займе на сумму 1 миллиард долларов США с погашением в 2017 году, став первым российским частным банком, разместившим эти бумаги в таком объеме. В феврале 2011 года АО «АЛЬФА-БАНК» выпустил рублевые облигации номиналом 5 миллиардов рублей, сроком обращения 5 лет с офертой через 3 года. В апреле 2011 года АО «АЛЬФА-БАНК» стал первым российским частным банком, разместившим десятилетние еврооблигации, сумма выпуска составила 1 миллиард долларов США.

Основным активом банка является - доверие клиентов и их готовность к долгосрочному сотрудничеству. Доверие в свою очередь играет решающую роль в выборе финансового партнера и является залогом успешной работы банка.

В связи с изменением российского законодательства рейтинговое агентство Фитч Рейтингз приняло решение отозвать все рейтинги российских эмитентов по национальной шкале. Поэтому в феврале месяце у Банка был отозван национальный долгосрочный рейтинг – «АА+ (rus)».

15 ноября 2016 года Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (далее по тексту - АКРА) присвоило Банку рейтинг по национальной шкале на уровне АА (RU), прогноз стабильный. Присвоенный рейтинг на два notch выше минимально требуемого уровня, установленного для размещения средств федерального бюджета на депозитах кредитной организации, что отражает стабильное положение банка и его высокую кредитоспособность.

Рассмотрим рейтинг банков на 2016 г. по активам в таблице 10.

Таблица 10. Рейтинг банков по активам, за период с 2014 по 2016 гг.

место	Наименование Банка	Показатель (млн.руб.)		Изменения	
		2014	2016	Млн.руб	%
1	Сбербанк России	22606604,7	16730027,4	5876577, 3	35,13
2	ВТБ Банк Москвы	9959296,6	5277158,3	4682138, 2	88,72
3	Газпромбанк	5267761,1	3622276,6	1645484,5	45,43
4	ВТБ 24	3207540,4	2100686,3	1106854,2	52,69
5	Банк «Открытие»	2951554,5	965044,8	1986509,7	205,9
6	Россельхозбанк	2760244,3	1915951	844293,3	44,07
7	АЛЬФА-БАНК	2341836,9	1562124,4	779712,5	49,91

Таким образом, на 2014 год лидирующие позиции по активам занимает Сбербанк России. Второе место занимает ВТБ Банк Москвы, а третье Газпромбанк. Данные банки занимают также лидирующие места и по объему активов на 2016 год. Можно отметить, что по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, капитал Сбербанка России увеличился на 35,13 процентных пункта, ВТБ Банк Москвы – 88,72 процентных пункта, Газпромбанка – 45,43 процентных пункта.

В данном рейтинге по оценкам экспертов АО «АЛЬФА-БАНК» занимает 7 место по активам. А также АО «АЛЬФА-БАНК» показал хороший рост активов на 49,91 процентных пункта за 3 года.

Рассмотрим дальнейшие перспективы развития банка на основе тенденций в банковском секторе. С этой целью проведем стратегический анализ состояния АО «АЛЬФА-БАНК» с помощью PEST-анализа в таблице 11. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST-анализ – это инструмент, применяемый для выявления таких аспектов внешней среды, как политические, экономические, социальные и технологические.

Таблица 11. PEST-анализ АО «АЛЬФА-БАНК».

Факторы	Возможности	Угрозы
Политические	1.Изменения в законодательстве влияют на изменения стандартов работы банка, также - на изменения договоров и других юридических документов банка. Сокращение числа банков. 2. Узкая продуктовая линейка: потребительской кредитование, кредитование юридических лиц, ипотека, инвестиционные продукты.	1.Нестабильность политической обстановки в России, приводит к дестабилизации экономики. 2. Рост числа Банков с одинаковым набором услуг. Слияние Банков.
Экономические	1. Сокращение налогового бремени для ИП. 2. Ключевая ставка ЦБ РФ	1.Уменьшение процентных ставок из-за конкуренции 2. Рост инфляции 3. Много «серой» оплаты труда 4. Риск по всем банковским операциям
Социокультурные	1.Рост жизненного уровня населения 2.Доступность кредита для покупок товаров и услуг	1. Влияние сезонности услуг 2.Финансовая неграмотность населения

Технологические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых технологий и изменение их влияет на работу банка, а также на дополнительные сервисы. Так, при появлении интернета и его развитие была создана услуга - интернет-банкинг. 2. При активном развитии интернета происходит совершенно другой процесс коммуникации между банком и потребителями. Так, из-за сильного развития социальных сетей появилась необходимость выводить бренд в Контакт, Facebook, Твиттер. 3. Банк в последние два года следит за инновационными тенденциями. Появилась необходимость разработки мобильного приложения, потому что многие потребители имеют такие устройства как Irod и Iphone. 	Конкуренция других Банков
-----------------	--	---------------------------

Из таблицы можно сделать вывод, что фактически можно повлиять на технологические и социокультурные факторы. Для этого необходимо во-первых выявить тенденции в технологическом развитии, продвигать бренд в социальных сетях и заниматься усовершенствованием мобильного приложения, расширяя спектр услуг. Во-вторых путем проведения бесплатных тренингов, повышать финансовую грамотность населения и разрабатывать выгодные кредитные карты/ условия по кредитам для доступности услуги и расположения населения.

На политические и экономические факторы повлиять практически невозможно. Политические аспекты регулируются властью, изменения в законодательстве, нестабильность политической обстановки приводит к дестабилизации экономики. Экономические факторы во многом зависят от ЦБ РФ, это ключевая ставка, рост инфляции, отсутствие контроля над «серой» оплатой труда. Банк в свою очередь, может только принимать данные изменения и действовать в соответствии с законодательством.

Составим матрицу профиля среды, для выявления будущих угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация (таблица 12).

Таблица 12. Матрица профиля внешней среды АО «АЛЬФА-БАНК».

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности (А*В*С)
Экономические	3	2	+1	+6
Политические	2	3	-1	-6
Рыночные	2	3	+1	+6
Технологические	1	2	+1	+2
Конкуренционные	3	3	-1	-9
Международные	1	2	+1	+2
Социальные	2	3	+1	+6

Исходя из составленного профиля внешней среды наибольшей угрозой для АО «АЛЬФА-БАНК» являются конкурентные и политические факторы, которые имеют отрицательную направленность влияния на организацию. Остальные факторы среды, такие как рыночные, социальные и экономические дают огромные возможности предприятия для развития.

Внутреннюю среду АО «АЛЬФА-БАНК» исследуем с помощью SNW-анализа слабых и сильных сторон, представленных в таблице 13. Для анализа внутренней среды было рассмотрено 5 областей:

1. Менеджмент.
2. Маркетинг.
3. Продажа услуг.
4. Персонал.
5. Финансы.

Таблица 13. SNW-анализ внутренней среды АО «АЛЬФА-БАНК».

Область компетентности предприятия	Экспертная оценка (позиции)
------------------------------------	-----------------------------

	Сильная	Нейтральная	Слабая
Менеджмент 1. Уровень руководителей организации 2. Практический опыт руководителей 3. Распределение полномочий и ответственности 4. Мотивация руководителей 5. Имидж предприятия	+ + +	+ +	
Маркетинг 1. Наличие маркетинговых концепций 2. Степень восприятия сотрудниками концепции 3. Маркетинговые исследования		+ +	+
Продажа услуг 1. Наличие клиентской базы 2. Наличие инструкций (положений)	+ +		
Персонал 1. Возрастная структура сотрудников и их образование 2. Работа в команде 3. Допуск исполнителей к принятию решений 4. Система отбора кадров 5. Система мотивации кадров 6. Система аттестации кадров 7. Система обучения кадров	+	+ + + + +	
Финансы 1. Платежеспособность 2. Рентабельность 3. Оборачиваемость 4. Финансовая устойчивость 5. Обоснованный финансовый бюджет 6. Наличие внешних источников финансирования 7. Репутация банка	+ + + + +	+ +	

В менеджменте сильные позиции заняли такие компетенции, как уровень руководителей организации, мотивация руководителей и имидж предприятия. В данной области необходимо сделать упор на практический опыт руководителей и грамотное распределение полномочий и ответственности.

В области маркетинга необходимо проработать маркетинговые концепции и степень восприятия их сотрудниками предприятия, регулярно проводить маркетинговые исследования. В области продажи услуг необходимо сохранить сильную позицию в удержании клиентской базы и приумножить клиентов. В области персонала необходимо ужесточить систему отбора, мотивации, аттестации обучения кадров. Также необходимо прививать сотрудникам такую компетенцию как работа в команде. Возрастная структура сотрудников АО «АЛЬФА-БАНК» на 2016г. составляет 35 лет, это говорит прежде всего о молодости коллектива и сильной позиции в экспертной оценке. В области финансов все показатели находятся в сильной позиции, Банку необходимо удержать или улучшить показатели.

В итоге, соединив между собой проявление внешних факторов, влияющих напрямую или косвенно на работу Банка, изменение и совершенствование ее стратегии, и внутренних факторов, отражающих наиболее эффективное построение структуры деятельности компании в целом, можно составить SWOT-анализ АО «АЛЬФА-БАНКа».

SWOT анализ помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует организация. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться организации. Данный анализ помогает определить не только возможности организации, но и все доступные преимущества перед конкурентами. В связи с этим, проведем SWOT-анализ для определения способа, способствующего АО «АЛЬФА-БАНК» перейти в новое состояние с помощью таблицы 14.

Таблица 14. Матрица SWOT-анализа конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК».

	Возможности	Угрозы
	1. Улучшение инвест	1. Сложность возврата

	<p>климата в России.</p> <p>2. Недостаточно освоенные виды обслуживания</p> <p>3. Рост спроса на отдельные банковские продукты</p> <p>4. Наличие маркетинговой стратегии</p> <p>5. Наличие мотивации сотрудников</p> <p>6. Более выгодные условия кредитования</p> <p>7. Отсутствие у конкурентов некоторых видов продуктов</p> <p>8. Рост числа предприятий (клиентов) после нового закона о розничные торговли</p> <p>9. Получение кредита с минимальными затратами</p> <p>10. Долгие отношения с добросовестными клиентами</p> <p>11. Наличие большой базы клиентов</p>	<p>просроченных кредитов</p> <p>2. Выход на рынок новых конкурентов</p> <p>3. Изменение предпочтений клиентов</p> <p>4. Минимальное время и документов кредита</p> <p>5. Нехватка качественных заемщиков</p> <p>6. Предприятия с «серой» оплатой труда</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1. Профессиональная система управления банком</p> <p>2. Надежность банка</p> <p>3. Низкая стоимость услуг</p> <p>4. Концентрация на определенных продуктах и услугах</p> <p>5. Наличие опыта</p>	<p>1. Как использовать сильные стороны?</p> <p>Новые информационные технологии позволят внедрить технологии удаленного и самообслуживания</p> <p>Расширение круга потенциальных клиентов</p> <p>Повышение эффективности</p>	<p>Как при помощи сильных сторон нейтрализовать угрозы?</p> <p>Необходимо отслеживать предпочтения клиентов</p> <p>Усилить работу по созданию привлекательного</p>

<p>привлечения и удержания клиентов</p> <p>6. Индивидуальное обслуживание клиентов</p> <p>7. Качество обслуживания на</p>	<p>региональной сети</p> <p>Контроль над затратами банка</p> <p>Расширение продуктовой линейки</p>	<p>образа банка</p> <p>Недостаток капитала восполнить привлечением денежных средств путем эмиссии акций</p>
---	--	---

высоком уровне		и облигаций Внедрение системы обучения и мотивации персонала
Слабые стороны: 1.Нижняя клиентоориентированность 2.Неправильное выделение целых клиентов 3.Отсутствие мониторинга конкурентов	Как слабые стороны могут помешать возможностям? Непонимание нужд потенциальных клиентов увеличивает вероятность потери этих клиентов Недостаточные усилия по развитию бренда	Каких угроз, углубленных слабыми сторонами, надо опасаться? Появление большого количества новых банков на рынке Нехватки качественных заемщиков

В результате проведенного SWOT-анализа можно получить возможные перспективные направления работ АО «АЛЬФА-БАНК», а именно:

1. Провести эмиссию акций и облигаций для привлечения денежных средств.
2. Внедрять более ориентированную на клиента стратегию.
3. Увеличивать доходность работы с лучшими клиентами.
4. Усилить контроль над затратами банка, их снижение и снижение затрат по обслуживанию.
5. Внедрить систему оценки и предотвращения рисков.
6. Улучшить качество управленческих технологий.
7. Создать систему стратегического управления.
8. Разработать и внедрить систему обучения и повышения мотивации персонала.
9. Необходимо внедрять новые банковские продукты и услуги.
10. Создать положительный образ банка.

Результаты анализа таблицы свидетельствуют о том, что эффективная стратегия функционирования компании должна базироваться на условиях выполнения тех задач, которые перед ней стоят. Именно внедрение стратегии

клиентоориентированного маркетинга позволит компании наладить наиболее тесные взаимоотношения со своими клиентами, создать сильный бренд.

Силу позиции на рынке определим по анализу конкурентов в сфере потребительского кредитования в таблице 15.

Таблица 15. Анализ деятельности конкурентов по предоставлению розничных услуг кредитования населению.

Показатели	АО «АЛЬФА-БАНК»	ПАО «Сбербанк»	ВТБ Банк	Газпромбанк
Виды кредитов	Потреб. кредит Товарный кредит Автокредит Кредитные карты Ипотека Рефинансир-ие	Потреб. кредит Автокредит Кредитные карты Ипотека Рефинансир-ие	Потребительский кредит Ипотека Кредитные карты	Ипотека Автокредит Потребительское кредитование Кредитные карты
Время рассмотрения заявки	От 20 минут	От 30 минут	От 30 минут	От 30 минут
Переплата по кредитам	2	3	2	3
Пакет документов	Паспорт + 2 документ	Паспорт + 2 документ	Паспорт + 2 документ	Паспорт + справка с работы
Качество выдаваемых кредитов	Высокий процент возвратов	Низкий процент возвратов	Высокий процент возвратов	Высокий процент возвратов
Качество обслуживания	Быстрое оформление	Долгое оформление	Долгое оформление	Долгое оформление

Из таблицы видно, что АО «АЛЬФА-БАНК» занимает одно из лидирующих мест в предоставлении розничных услуг кредитования населению. Виды кредитов представлены большим ассортиментом, время рассмотрения заявки занимает 20 минут и более, что значительно меньше, чем в Банках конкурентах. Переплата по кредитам практически в 2 раза

больше полученной суммы. Кредит можно получить по двум документам, редко по одному, только в случае предодобренного предложения. На рынке конкурентов ситуация похожая. Оформление проходит быстро, в течение 15-20 минут. Для того чтобы и дальше обеспечивать устойчивое положение АО «АЛЬФА-БАНК», в условиях нарастающей конкуренции, необходимо развивать розничную сеть, проводить рекламные акции и стимулировать сбыт своей продукции.

Анализ внешней и внутренней среды данного предприятия позволяет судить об успешности её деятельности. Сведем вместе анализ внутренней среды в таблице 16.

Таблица 16. Сильные и слабые стороны АО «АЛЬФА-БАНК».

Сильные стороны	Слабые стороны
Большая клиентская база	Неизвестность в массах
Работа с предприятия по программам кредитования	Персонал не участвует в принятии решений
Широкий ассортимент и высокое качество услуг	Зависимость от организаций торговли
Растущий спрос на кредиты	Большое количество конкурентов
Высокий уровень сервиса	Небольшая рекламная компания

Из таблицы видно, что у АО «АЛЬФА-БАНК» есть сильные стороны, которые необходимо поддерживать и приумножать. Но необходимо сделать акцент на воспроизведение рекламы в массах, и возложение обязанностей на сотрудников.

Проведем анализ АО «АЛЬФА-БАНК» с помощью матрицы БКГ в таблице 17.

Таблица 17. Матрица БКГ АО «АЛЬФА-БАНК»

<p>«Звезды» Банковские карты (Maestro, Visa и другие) - высокий рост и ёмкость рынка. Поэтому карты совершенствуются, вводятся дополнительные услуги для карт.</p>	<p>«Трудные дети» ПИФы на рынке имеют очень невысокую долю, потому что сам рынок не очень стабилен и не сформирован. Не у всех банков есть такие услуги.</p>
---	---

<p>Потребительские кредиты (кредиты на ремонт, на отдых и т.д). Доходы жителей России растут, кризис уменьшил свое влияние. Все чаще стали брать потребительские кредиты для того, чтобы необременительно купить дорогой продукт, либо отдохнуть.</p>	<p>А вот популярностью они стали пользоваться несмотря на все риски. Многие потребители предпочитают длительное пассивное инвестирование, чем быстрое и активное</p>
<p>«Дойные коровы» Автокредиты. Доля достаточно высокая, но продажи падают, потому что многие автоцентры кредитуют своих покупателей в других банках. Стратегия выхода - использовать возможности присутствия на территории всех крупных дилеров. Вклады с высокими процентами. Доля достаточно высокая, но темпы не высокие.</p>	<p>«Собаки» Вклады с низкими процентными ставками. Их стоит убирать из услуг банка. Они косвенно влияют на репутацию и надежность банка. Счета для простого перевода средств. Стали иметь низкую долю и низкие темпы из-за роста рынка пластиковых карт</p>

Делая вывод заметим, что необходимо при планировании новых услуг обращать внимание на тенденции банковского сектора, на объем роста продаж у конкурентов. Приоритетным в работе АО «АЛЬФА-БАНК» является розничное направление оказания банковских услуг. Банк продолжает расширять ассортимент, предлагая новые услуги и выгодные условия, а также квалифицированный сервис. АО «АЛЬФА-БАНК» на сегодняшний день является «дойной коровой», и поэтому наилучшей стратегией будет являться рост и увеличение доли рынка. Для того чтобы обеспечить благополучное положение компании на рынке необходимо внедрить систему стимулирования сотрудников, а изучив анализ рынка внедрять новые продукты.

Завершающим этапом в анализе конкурентоспособности будет проеден анализ конкурентного положения АО «АЛЬФА-БАНК» (таблица 18). В качестве основных конкурентов рассмотрим ПАО «Сбербанк», ВТБ Банк, Газпромбанк. Оценку проведем по 10-ти балльной шкале, где 10 баллов – это наивысший результат.

Таблица 18. Анализ конкурентного положения АО «АЛЬФА-БАНК».

	Фактор конкурентоспособности	АО «АЛЬФА-БАНК»	ПАО «Сбербанк»	ВТБ Банк	Газпромбанк
1	Качество банковских услуг	8	8	6	7
2	Качество обслуживания	8	8	8	8
3	Ассортимент банковских услуг	7	10	7	7
4	Стратегия маркетинга	5	8	4	3
5	Продвижение услуг банка	8	10	6	3
6	Репутация и узнаваемость на рынке	6	10	7	7
7	Финансовое состояние банка	8	10	7	7
8	Ценовая политика	7	6	5	4
9	Квалификация персонала	8	8	6	6
10	Удовлетворенность персонала работой	8	5	5	6
11	Качество управления банком	8	9	6	5
Итого		81	92	67	63

На основе данных таблицы можно сделать вывод, что АО «АЛЬФА-БАНК» существенно отстает по показателям от ПАО «Сбербанк», но опережает своих ближних конкурентов ВТБ Банк и Газпромбанк. Самый низкий показатель АО «АЛЬФА-БАНК» по фактору конкурентоспособности «Стратегия маркетинга» - 5 баллов. Как говорилось ранее в области маркетинга необходимо проработать маркетинговые концепции и степень восприятия их Клиентами Банка. Также необходимо проработать рекламную компанию для того, чтобы «Имя» Банка имело узнаваемость на рынке.

Для наглядного представления результатов оценки конкурентного положения АО «АЛЬФА-БАНК» и ближайших конкурентов построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 8). Многоугольник конкурентоспособности позволяет отразить графически существующую

проблематику банка, и определить параметры, по которым АО «АЛЬФА-БАНК» отстает от ближайших конкурентов.

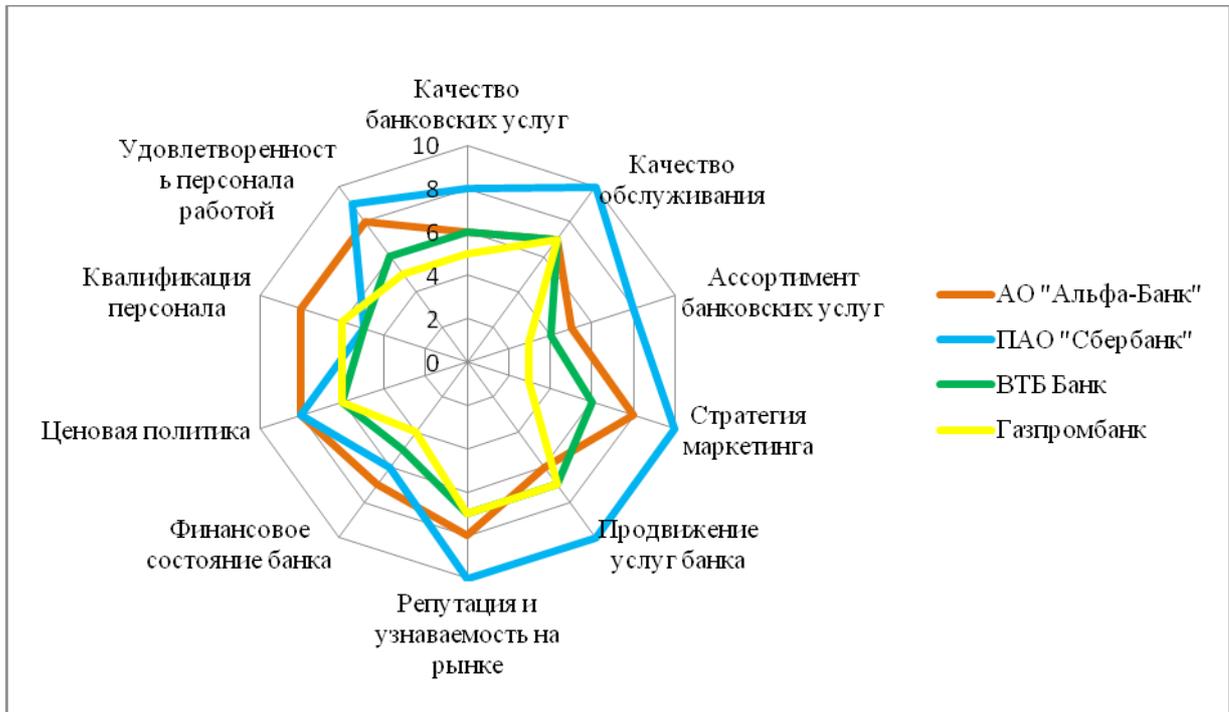


Рис.8. Многоугольник конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК»

Анализ полученных данных, позволяет сделать вывод о том, что АО «АЛЬФА-БАНК» уступает своему ближайшему конкуренту по параметру «Продвижение банковских услуг» в результате наблюдается снижение показателя «Репутация и узнаваемость на рынке», что в свою очередь сказывается на финансовом состоянии Банка. Как говорили ранее, для АО «АЛЬФА-БАНК» одним из перспективных направлений повышения конкурентоспособности предприятия является эффективное осуществление рекламной деятельности.

Для составления консалтингового проекта важно выделить консалтинговые компании, с которыми сотрудничает АО «АЛЬФА-БАНК» и определить специфику их работы в таблице 19.

Таблица 19. Консалтинговые компании сотрудничающее с АО «АЛЬФА-БАНК»

КонсалтБюро;Ставка	Реализация проектов по оценке
--------------------	-------------------------------

	персонала.
Компания RRG	Профессионально управляет всем жизненным циклом коммерческой недвижимости: от анализа наилучшего использования и разработки концепции до оценки и продажи объекта инвестору.
«РосКо - Консалтинг и аудит»	Группа компаний, представляющая широкий спектр услуг в области аудита, оценки, налогового и юридического консалтинга, бухгалтерского обслуживания и МСФО.
PwC	Предоставляет аудиторские и консультационные услуги, а также услуги в области налогообложения и юридические услуги

Из таблицы видно, что компании КонсалтБюро;Ставка и Компания RRG специализируются в рамках одного направления. КонсалтБюро;Ставка занимается разработкой проектов по оценке персонала, Компания RRG специализируются на оценке недвижимости и оптимальном ее использовании. В связи с разработкой консультационного проекта в направлении – повышение конкурентоспособности предприятия, компании которые представляют наибольшую «опасность» являются «РосКо - Консалтинг и аудит» и PwC. Данные компании предоставляют широкий спектр услуг и способны реализовать и представить проекты в рамках выбранного направления.

Таким образом, оценка финансовых результатов показала, что чистые доходы банка в 2016 году составили 90694 млн. руб. Представленная динамика прибыли банка свидетельствует о финансовой стабильности банка и ведении эффективной финансовой деятельности в целом. АО «АЛЬФА-БАНК» является крупнейшим российским частным банком по размеру совокупных активов, совокупному капиталу и размеру депозитов. По состоянию на 30 июня 2017 года клиентская база АО «АЛЬФА-БАНК»

составила 381 тыс. корпоративных клиентов и более 14,2 млн. физических лиц. Оценка конкурентоспособности показала что Банк занимает одно из лидирующих мест в банковской сфере.

Но не смотря на это работа Банка на сегодняшний день связана с рядом серьезных недостатков, без преодоления которых нельзя говорить о реализации его потенциала развития. К ним относятся:

- макроэкономическая ситуация, в первую очередь кризисный период экономики, недостаток ликвидности в экономике и риск увеличения кредитных рисков по мере замедления темпов экономического роста. На этом фоне работа по совершенствованию системы управления рисками, а также механизмов и процедур взыскания проблемной задолженности приобретает особую значимость и приоритет;

- усиление конкуренции на российском финансовом рынке. Это связано как с приходом на рынок иностранных банков, которые в итоге принесут с собой новые и более совершенные методы работы, так и с процессами консолидации рынка, которые неизбежно ускорятся в результате финансового кризиса. Банк обязан использовать создаваемую финансовым кризисом «конкурентную передышку», для того чтобы в среднесрочной перспективе кардинально преломить эти тенденции;

- долгосрочная тенденция на сокращение рентабельности операций на российском рынке, связанная со структурной нехваткой пассивов в банковском секторе и конкурентной динамикой на рынках отдельных банковских продуктов (например, кредитования крупных юридических лиц, автокредитования и кредитов в точках продаж в рознице). Эти факторы определяют важность неценовой дифференциации предложения Банка и необходимость всестороннего совершенствования качества клиентской работы и продуктового предложения, а также взвешенной стратегии ценообразования;

- риск опережающего роста затрат по отношению к доходам Банка, вызванный низкой производительностью труда, низкой масштабируемостью

систем Банка на фоне прогнозного увеличения объемов бизнеса и вероятного опережающего роста стоимости рабочей силы, являющейся основной статьей его непроцентных расходов.

В связи с вышеизложенным для того чтобы сохранить и приумножить финансовое состояние, а также увеличить конкурентоспособность АО «АЛЬФА-БАНК», необходимо разработать консультационный проект для повышения восприятия Клиентами услуг Банка.

2.4 Разработка консультационного проекта для АО «АЛЬФА-БАНК» по увеличению конкурентоспособности предприятия

Представим консультационный проект, разработанный для АО «АЛЬФА-БАНК» с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

I. Постановка задачи

АО «АЛЬФА-БАНК» за последние годы стал крупнейшим и наиболее значимым финансовым институтом Центральной и Восточной Европы, а также одним из заметных участников мирового финансового рынка. Этот рост происходил на фоне исключительно динамичного развития российского банковского рынка. Возможности и потенциал развития Банка будут и в дальнейшем определяться во многом наличием сильных конкурентных позиций на российском финансовом рынке, который в среднесрочной перспективе будет оставаться одним из самых быстрорастущих и привлекательных в мире.

На фоне среднесрочного потенциала развития рынка, складывающихся в последнее время из кризисных явлений на финансовых рынках и текущей

ситуации внутри Банка, перед Банком встает ряд принципиальных вызовов и угроз.

С целью укрепления конкурентных позиций Банка предложим реализовать программу «удвоения», а именно, удвоить свою долю на рынке банковских услуг в течение пяти лет.

Цели программы, следующие:

- привлечение наибольшего числа клиентов во всех сегментах (корпоративные и розничные, крупные и мелкие клиенты) во всех регионах;
- доступные размер и дюрация операций, доступ к ресурсам, международные рейтинги, возможность инвестиций;
- уникальность сбытовой сети для розничных и корпоративных клиентов;
- обеспечение бренда и репутации Банка, в первую очередь связанных с огромным ресурсом доверия к Банку со стороны всех категорий клиентов;
- привлечение большого количества опытных квалифицированных специалистов во всех регионах России.

Для реализации данного проекта предполагается использовать собственные навыки и теоретико-методологическую базу по управленческому консультированию.

Стоимость проекта составляет 75 000 руб., а стоимость услуг консультанта 2000 руб. в час (разовая). Для сравнения стоимость услуг внутреннего консультанта обходится предприятию 50000 – 70000 рублей в месяц.

II. Описание проекта

Цель проекта.

Разработать стратегию по повышению конкурентоспособности предприятия, которая позволит повысить эффективность деятельности компании.

Принципы разработки:

- Использование опыта западных структур в области создания консалтингового проекта;
- Учет особенностей и индивидуальности Клиента;
- Экономическая эффективность.

Предварительный план работ:

1. Постановка целей, которые должна решать разрабатываемая стратегия.
2. Разработка стратегии исходя из поставленных целей.
3. Анкетирования обычных людей, с целью выявления потребностей и заинтересованности в услугах банковского сектора.
4. Разработка продукта предлагаемого для внедрения в продукты Банка.
5. Проведение опроса с целью выявления заинтересованности Клиентов Банка в рекламной кампании.
6. Разработка рекламной кампании для продвижения предложенного банковского продукта.
7. Обоснование эффективности предложенного проекта.

III. Реализация проекта

1. Постановка целей стратегии.

В рамках стратегии необходимо достигнуть цели по трем основным направлениям:

1. Финансовые результаты: увеличение объема прибыли к 2021 году более чем в два раза при снижении отношения операционных затрат к чистому операционному доходу на пять процентных пунктов, что позволит поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%.

2. Положение на российском рынке: укрепление конкурентных позиций на основных банковских рынках (привлечение средств физических лиц, кредитование населения, привлечение средств и кредитование юридических лиц).

3. Качественные показатели развития («здоровье» банка): лучшие в России навыки в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, современная система управления рисками, сопоставимые с лучшими мировыми аналогами управленческие и операционные процессы и системы, адекватная требованиям и масштабам бизнеса ИТ-платформа, корпоративная культура, разделяемая всеми сотрудниками Банка, нацеленная на самосовершенствование и рост производительности труда, высокопрофессиональный заинтересованный персонал, узнаваемый «позитивный» бренд, высокая степень лояльности клиентов.

2. Стратегия «удвоение».

На фоне среднесрочного потенциала развития рынка, складывающихся в последнее время из кризисных явлений на финансовых рынках и текущей ситуации внутри Банка, перед Банком встает ряд принципиальных вызовов и угроз. Для укрепления конкурентных позиций Банка на рынке предложим реализовать стратегию «удвоения», а именно, удвоить свою долю на рынке банковских услуг в течение пяти лет.

Первое направление стратегии удвоения – изменение того, как Банк взаимодействует с клиентами: от людей до крупнейших компаний. Привычная модель бизнеса – продающая или сервисная организация, однако чтобы успешно конкурировать на рынке необходимо ее изменить. Основные понятия этого направления:

Жизненный цикл клиента – зная потребности человека и компании иметь возможность предложения нужного продукта в разные периоды жизни;

Сотрудничество с клиентом - знать чего хочет клиент. Для крупного бизнеса, чтобы Банк был экспертом в его отрасли. Средней и малый бизнес, чтобы Банк учил его особенностям ведения бизнеса. Человек, чтобы Банк помогал ему правильно сберегать и тратить деньги.

Обратная связь – слышать клиента. Отношения – это диалог. Интересуясь, что нужно клиенту, анализируя его потребности, можно создавать востребованные продукты и вовремя их улучшать.

Среда для развития Клиента – создать истинную ценность. Стать ценным партнером в жизни клиента, помогая человеку или его бизнесу стать лучше.

Второе направление стратегии – «Адаптивная организация». Чтобы удвоить свою долю на рынке Банку необходимо стать быстрее. Потребности клиентов, ситуация на рынке и каналы общения людьми и организациями постоянно меняются. Чтобы быть впереди конкурентов, нужно понимать, что клиенту нужно сейчас и как им это дать первыми. Перечислим основные принципы стратегического направления «Адаптивная организация».

1. Учимся понимать клиентов - наблюдаем за клиентом и ставим себя на его место.

2. Быстро принимаем решения – чем быстрее клиент получит необходимый продукт, тем лояльнее он будет к Банку.

И, третье направление стратегии – Digital. В современном мире люди много времени проводят, глядя в экраны: общение, работа, развлечение. Основные этапы направления:

- Превосходный клиентский опыт – технологии позволяют создать персональный Банк для каждого Клиента;
- Digital - продукты и сервисы – Клиент получает все продукты Банка и совершает все операции через интернет. Число клиентских систем сведено к минимуму;
- Данные как актив – Банк использует данные из внутренних систем и внешних источников, чтобы лучше понимать потребность и жизнь клиента, создавать для него нужные предложения;
- Digital - каналы взаимодействия – сотрудник Банка общается с клиентом через те каналы связи, к которым привык Клиент: мессенджеры и социальные сети;
- Открытая экосистема – Система Банка устроена так, что к ним можно присоединить сервисы, разработанные финтех-компаниями и

стартапами. Банк может быстро покупать и предлагать Клиентам новые цифровые услуги;

- Надежное и эффективное ИТ – непрерывная разработка, новые технологии и подходы, постоянно совершенствующийся процесс. Как результат – новые продукты быстрее появляются на рынке;

- End-to-end digital – процессы. Документооборот внутри Банка происходит в электронном виде. Монотонные операции осуществляют не люди, а роботы;

- Digital и Agile культура. В Банке построены быстрые и гибкие процессы, для сотрудников созданы условия для развития инноваций. Сотрудники углубляют свои знания о современных технологиях и средствах связи, активно используя соцсети.

3. Анкетирования – как метод выявления пользования услугами/продуктами банка.

Согласно статистике потребительских предпочтений, на рынке финансовых услуг, исследовательского холдинга ROMIR Monitoring на июль 2016 г. россиянам был задан вопрос о пользовании банковскими продуктами/услугами.

В опросе приняли участие 1500 респондентов в возрасте от 18 до 60 лет и старше, проживающих во всех типах городов и в сельской местности, во всех федеральных округах. Выборка репрезентирует взрослое население России. Статистическая погрешность не превышает +2,5%.

Ответы на него распределились следующим образом (Рисунок 9,10,11)

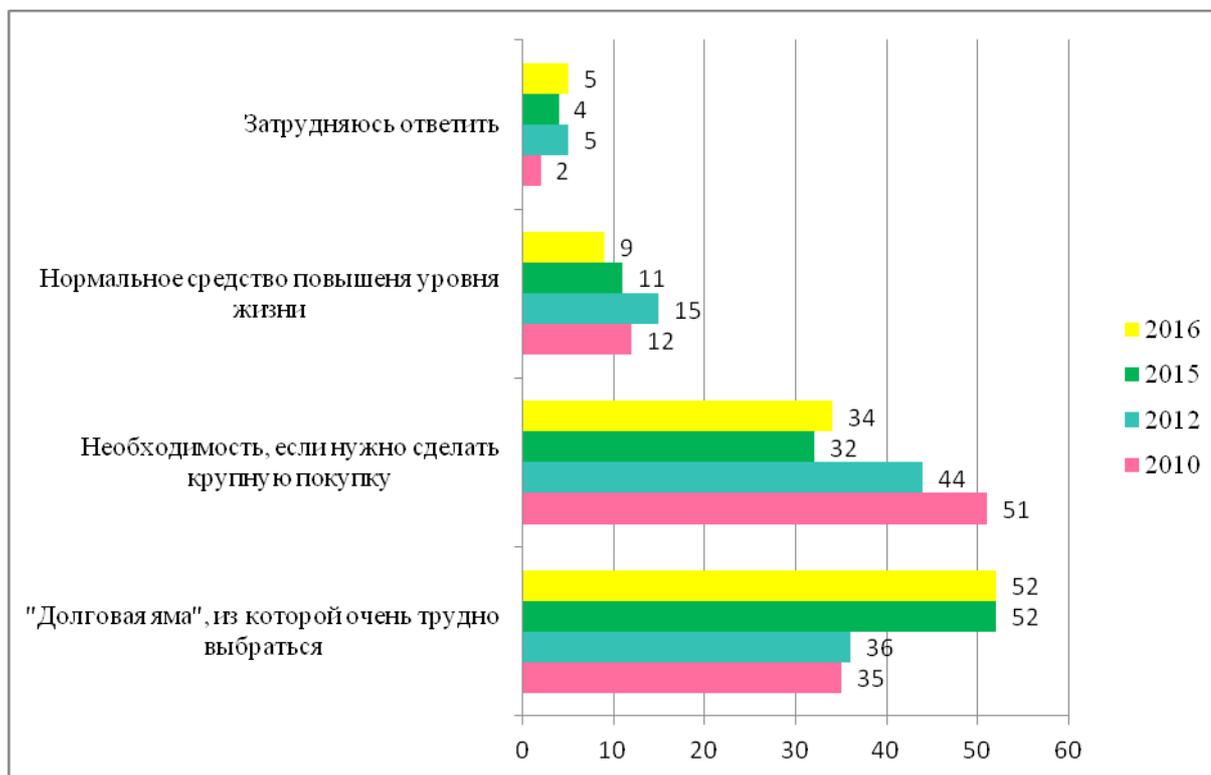


Рис. 9. Вопрос: «Кредит для Вас - это...?»

На вопрос о том, чем для респондентов является кредит, как и год назад, 52 % опрошенных ответили – «долговой ямой», из которой трудно выбраться. Треть респондентов (34%) назвали кредит необходимостью, если нужно сделать крупную покупку. А каждый десятый (9%) респондент назвал кредит нормальным средством повышения качества жизни. С прошлого года мнения россиян практически не поменялись, оставшись с «кризисном» стиле восприятия кредитов. Хотя еще несколько лет назад половина россиян относилась к кредитам куда более лояльно, называя их нормальным средством для совершения крупных покупок.

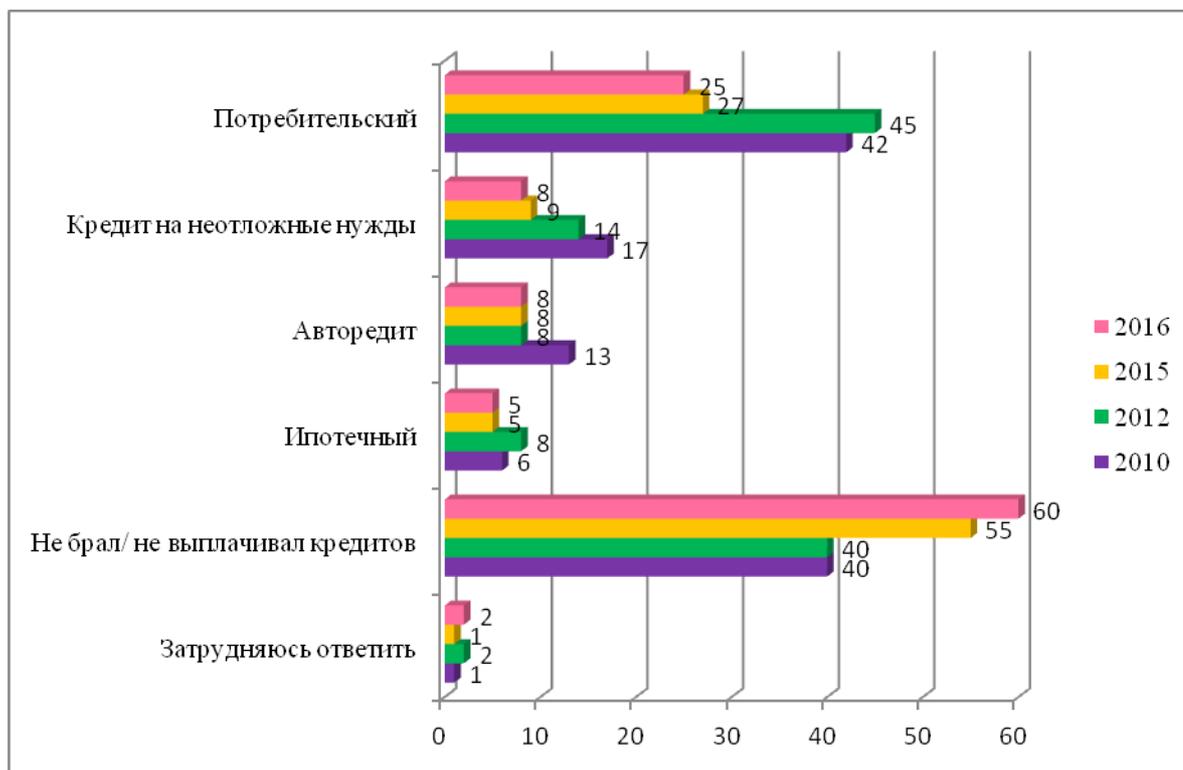


Рис. 10. Вопрос: «Если Вы брали / выплачивали кредиты за последний год, то какие?»

При ответе на вопрос о пользовании кредитами за последний год выяснилось, что доля россиян, которые не занимали денег у банков, продолжает увеличиваться. Так, если в прошлом году такой ответ дали 55% опрошенных, то в этом году доля выросла уже до 60%. В остальном же востребованность кредитов осталась почти неизменной, но с тенденцией к сокращению.

Так, каждый четвертый россиянин (25%) заявил, что за последний год брал или продолжал выплачивать потребительский кредит. Годом ранее такой ответ давали 27% респондентов. А три года назад почти каждый второй участник опроса признавался в наличии у него потребительского кредита.

Кредит на неотложные нужды брали или выплачивали 8% респондентов. И как видно из диаграммы 2, именно этот вид кредитов с каждым годом теряет популярность, причем начало этой тенденции было положено еще до кризиса. А вот доля пользователей автокредитами и

ипотекой остается стабильной. 8% выплачивают кредиты за автомобили, а 5% - за жилье.

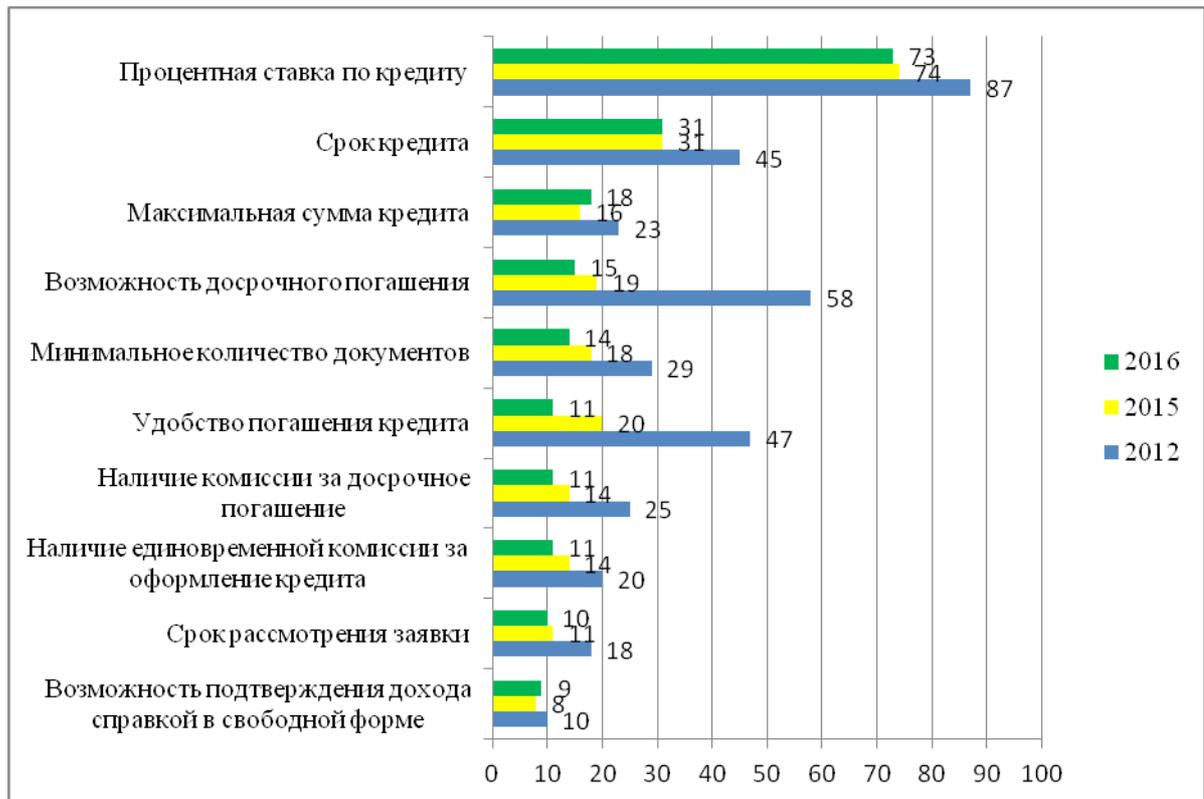


Рис. 11. Вопрос: «Какие факторы, на ваш взгляд, наиболее существенны при выборе кредитной программы?»

По-прежнему наиболее важным критерием является процентная ставка – об этом заявили 73% россиян. Каждый третий потенциальный заемщик (31%) обращает внимание на срок кредита. 18% респондентов назвали еще одним важным критерием максимальную сумму кредита. Этот фактор за последний год поднялся в рейтинге, обогнав такие характеристики как возможность досрочного погашения кредита (15%), удобство погашения кредита (11%), минимальный набор документов для оформления кредита (14%).

В докризисный период, четыре года назад россияне больше обращали внимания и на процентную ставку, и на срок кредита, а также на удобство его погашения с возможностью досрочной выплаты. Возможно, такие изменения объясняются общим охлаждением россиян к кредитам. Отсюда и снижение интереса к деталям заемных программ.

Стоит также отметить, что до сих пор сохраняется определенная доля россиян, которые выплачивают сразу несколько кредитов. В этом году таковых было выявлено 6%, а в прошлом – 5%. Четыре же года назад мультикредитных респондентов насчитывалось порядка 17%, в 2010 году – 19%.

В том, что касается ближайших планов на кредитование, то они почти не изменились по сравнению с прошлым годом. Если в 2015 году планировали в ближайшее время взять кредит 12%, то в этом году доля таких ответов составила 14%. Соответственно об отсутствии планов на получение кредита заявили в этом году 83% опрошенных при 87% аналогичных ответов в прошлом году. Напомним, что еще в 2012 году желающих воспользоваться кредитами было вдвое больше – 26%.

Отметим, что планы на пользование кредитными программами разнятся в разных возрастных группах. Так, каждый пятый россиянин 25-44 лет заявил, что планирует взять кредит в ближайшее время. Тогда как среди россиян старше 60 лет интерес к кредитам вдвое ниже, чем в среднем по выборке.

Если говорить о критериях выбора кредитной программы, то приоритеты не сильно изменились с момента последнего опроса. Однако, если сравнивать результаты текущего года с данными четырехлетней давности, то изменения становятся очевидными.

Подводя итоги исследования, можно констатировать, что рынок кредитования по-прежнему остается в трудном положении. Россияне стараются больше рассчитывать на собственные средства, отказываясь от займов. Кредитную активность и лояльность демонстрируют в основном наиболее экономически активные россияне 25-34 лет.

4. Разработка банковского продукта

В связи с полученными результатами исследования разработаем банковский продукт.

В качестве разработанного продукта предложена кредитная карта с максимально выгодными условиями для Клиентов. Планируется, что данные условия обеспечат большую заинтересованность клиентов и лояльность в отношении Банка.

Кредитная карта должна соответствовать следующим критериям:

- Процентная ставка должна быть более выгодной, чем у ближайших конкурентов;
- Максимальная сумма кредита, должна исходить от благонадежности Клиента;
- Возможность досрочного погашения задолженности (без пеней);
- Выдача карты по минимальному количеству документов;
- Возможность погашения задолженности с карт/кассы сторонних Банков партнеров без комиссий;
- Срок рассмотрения заявки должен занимать не более 15-20 минут.

В соответствии с вышеперечисленными критериями предложим кредитный продукт, параметры которого указаны в таблице 20.

Таблица 20. Параметры новой кредитной карты для АО «АЛЬФА-БАНК»

Критерий	Предложение
Вид кредитной карты	Visa
Лимит кредитной карты	от 30 000 до 350 000 рублей (на выбор Клиента)
Возраст заемщика	От 18 до 65 лет (включительно)
Способ оформления заявки	В отделение Банка; через официальный сайт Банка; в один клик, через мобильное приложение Банка
Процентная ставка	15 % годовых
Погашение задолженности	В размере 5% от суммы задолженности
Льготный период	90 дней
Возобновление льготного периода и кредитного лимита	В случае оплаты задолженности в льготный период
Снятие денежных средств	Беспроцентно до 50 000 рублей в месяц, более 50 000 рублей взимается комиссия 5% от суммы снятия, но не менее 1200 рублей.

Обслуживание карты	1500 рублей в год, списание единовременно
Пункты погашения кредита	Банкоматы Банка, моб. приложение, погашение через кассы и банкоматы Банков-партнёров без комиссии.
CASH –бэк	В случае безналичным способом оплаты - 2% от потраченной суммы, возвращается ежемесячно в счет основных средств карты.

Предложенный продукт - это кредитная карта с лимитом от 30 000 до 350 000 рублей, на выбор Клиента. Льготный период 90 дней, в течение данного времени Клиент сможет пользоваться кредитными средствами без процентов. Процентная ставка по кредиту 15 процентов годовых, но в случае погашения задолженности в беспроцентный период, происходит возобновление льготного периода. Если Клиент не успел погасить задолженность в беспроцентный период, то сумма ежемесячного платежа составляет 5 процентов от суммы основной задолженности плюс проценты.

Главными бонусами карты являются беспроцентное снятие денежных средств до 50 000 рублей в месяц, и в случае использования безналичного способа оплаты возвращение 2% от потраченной суммы на карту, в счет основного долга. Карту можно заказать в один «клик» в приложении Альфа-Клик, также можно заполнить заявку на официальном сайте Банка, либо обратиться в ближайшее отделение. Карта выдается Клиентам в возрасте от 18 до 65 лет (включительно). Погашение задолженности по карте можно осуществлять в мобильном приложении Альфа-Клик, в банкоматах АО «АЛЬФА-БАНК», либо в сторонних Банках с учетом их комиссии. В банках-партнёрах погашение задолженности происходит без комиссии.

5. Проведение опроса на основе составленной анкеты, с целью выявления заинтересованности Клиентов Банка в рекламной кампании.

Для того чтобы иметь представление об эффективности рекламной деятельности АО «АЛЬФА-БАНК» была разработана анкета и проведен

опрос (Приложение 1). В опросе приняло участие 100 человек. Из них 29,8% мужчины, а 70,2% женщины.

Изучение результатов анкетирования позволило составить рейтинг мотивов клиентов при выборе банка, понять половозрастную и социальную структуру клиентов, проследить, какая реклама интересна клиенту. Кроме того, анкетирование позволило узнать, какая доля клиентов обращалась в банк в результате проведения рекламной кампании. В соответствии с этим также были выявлены проблемы привлечения клиентов и пути их решения. Эта информация даже без ее сопоставления с другими первичными данными будет применена для увеличения эффективности подобных рекламных кампаний в будущем. Подробные данные анкетирования приводятся на рисунке 12.

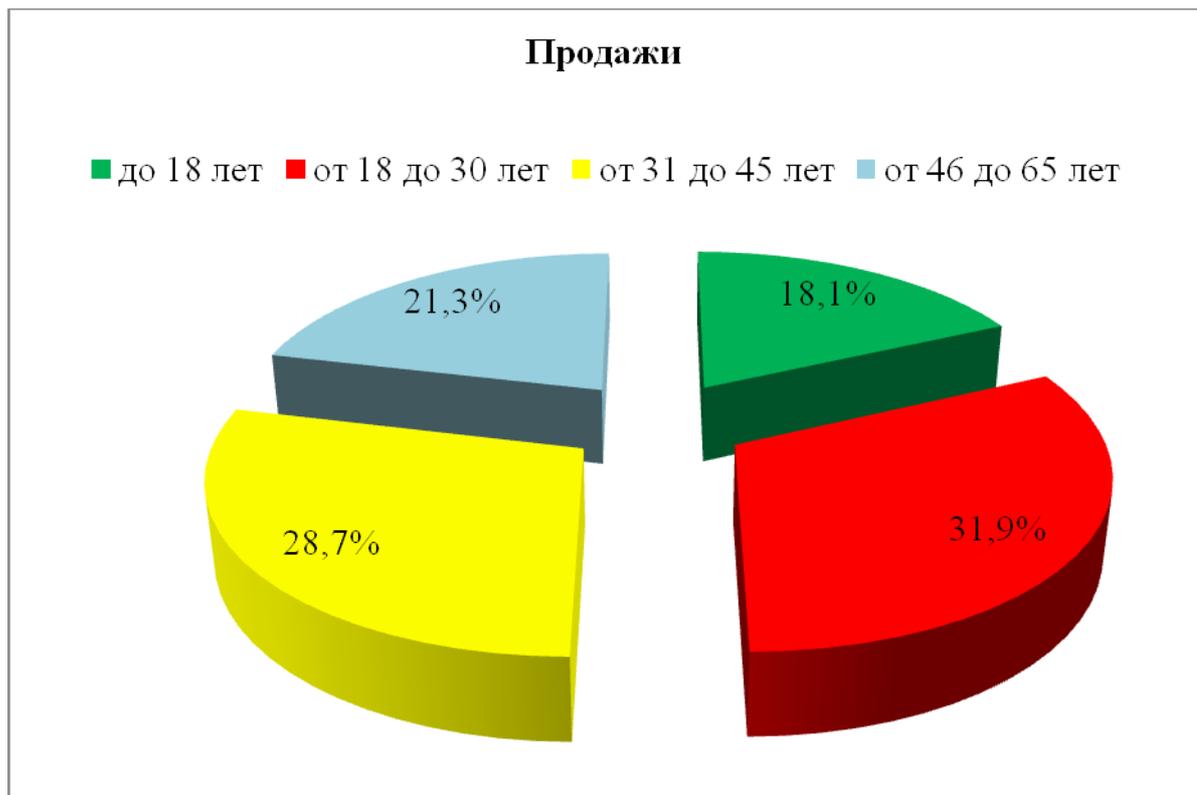


Рис. 12. Возрастная структура опрошенных

Из рисунка видно, что большая часть опрошенных была в возрасте от 18 до 30 лет – 31,9 процентных пункта. Далее в опросе активно

поучаствовали люди от 31 до 45 лет - 28,7 процентных пункта. Меньше всего опрошенных было в возрасте до 18 лет – 21,3 процентных пункта.

Результаты ответов на вопрос «Как часто Вы пользуетесь услугами банка?» следующие:

- больше 2 раз в месяц – 25,5%;
- 2 раза в месяц – 18,1%;
- 1 раз в месяц – 26,6%;
- 1 раз квартал – 16%;
- 1 раз в пол года – 13,8%.

Из чего можно сделать вывод, что как минимум раз месяц в среднем потребители пользуются услугами Банка.

Результаты на вопрос «Как Вы считаете, необходимо ли банкам рекламировать свои продукты?» следующие:

- да – 75,5%;
- нет – 24,5%.

На вопрос «Какая реклама кредита Вас больше всего заинтересовала?» ответ приводится на рисунке 13.

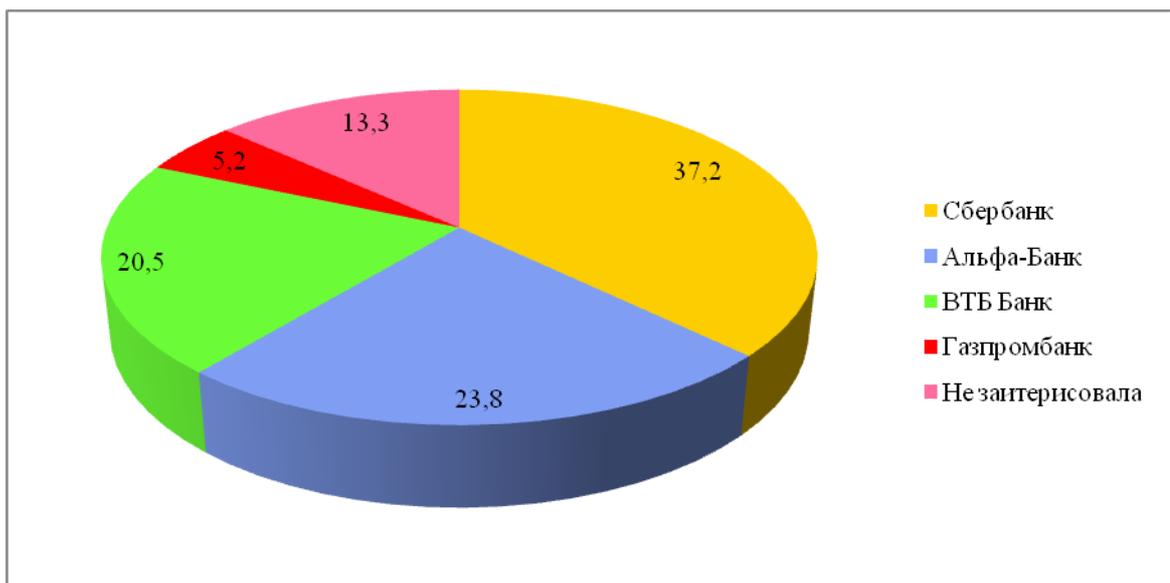


Рис. 13. Структура заинтересованности потребителей в кредите на основе рекламы

Потребителя больше всего заинтересовала реклама ближнего конкурента ПАО «Сбербанк» - 37,2 процентных пункта. Далее на 23,8 процентных пункта заинтересовала реклама АО «АЛЬФА-БАНК». Незначительный процент потребителей не проявили интерес к рекламе – 13,5 процентных пункта. Меньше всего потребителей заинтересовала реклама Газпромбанка - 5,2 процентных пункта.

Исходя из данных опроса, можно сделать вывод, что в целом потребители считают, что рекламировать продукты банкам необходимо. Это можно объяснить тем, что каждый человек понимает, если финансовая организация не рекламирует свои товары, то возможно у нее снижаются финансовые показатели.

6. Разработка рекламной кампании

По данным ЦБ, в 2017 году банки вернулись к увеличению рекламных бюджетов, потратив на эти цели 32 млрд. рублей против 28,4 млрд. годом ранее. Рассмотрим затраты на рекламу АО «АЛЬФА-БАНК» и ближайших его конкурентов (таблица 21).

Таблица 21. Затраты на рекламу

Название Банка	2017 г, млрд. руб.	2016 г. млрд. руб.	2015 г., млрд. руб.
ВТБ	7,4	5,6	5,9
Сбербанк	2,7	2,8	5,3
Газпромбанк	1,9	1,1	1,2
АЛЬФА-БАНК	0,764	0,833	1,1

Из таблицы видно, что бесспорным лидером расходов на рекламу является ВТБ Банк, увеличивший расходы в 2017г. по сравнению с 2016 г. на 33 процентных пункта до 7,4 млрд. рублей. Сбербанк в свою очередь в 2017г. снизил расходы на рекламу на 2,8 процентных пункта, до 2,7 млрд. рублей. На Сбербанке экономия никак не отразилась, он остался самым узнаваемым Банком России. Газпромбанк также на протяжении анализируемого периода увеличил затраты на рекламу до 1,9 млрд руб. в 2017г. Но, меньше всего помогли рекламные бюджеты Газпромбанку: узнаваемость его бренда

выросла незначительно. АЛЬФА-БАНК, на протяжении анализируемого периода снижает расходы на рекламу, так в 2017г. рекламный бюджет составил 0,764 млрд. руб.

В рамках предложенной рекламной кампании необходимо запустить рекламу на телевидение и в сети интернет (всплывающие ссылки). Единственный способ для успешного маркетингового развития Банка, это направление рекламы в концепции «Забота». Не «Обслуживание», а именно «Забота». Ее от банков хотят ощутить почти вдвое больше, чем от любых других организаций. Обзор стоимостей рекламных роликов в Свердловской области и представлен в таблице 22.

Таблица 22. Стоимость ТВ-рекламы в Свердловской области.

Пакет услуг	Стоимость (руб.)	Кол-во минут	Дни размещения
ТВ + Интернет + АЗС + ТЦ	100 000	1050	пн-вс
ТВ + Интернет + АЗС + ТЦ	180 000	2280	пн-вс
ТВ + АЗС+ ТЦ	140 000	1890	пн-вс
ТВ + Интернет + АЗС+ ТЦ	140 000	1470	пн-вс

В таблице 21 представлены расценки на рекламу в Свердловской области. Рекламу необходимо запускать на каналах, у которых высокий рейтинг просмотров. Варианты с пакетным обслуживанием, т.е. показ рекламы проходит на нескольких канал одновременно, являются наиболее выгодными. Для того чтобы понять эффективность и работу рекламы остановимся на варианте 1050 рекламных минут. Если рекламный ролик привлечет большое количество Клиентов, то необходимо будет оформить пакет услуг на 2280 рекламных минут.

7. Обоснование эффективности проекта

К привлекательным сторонам проекта следует отнести большую простоту в реализации, большую степень преимущества и понятность для сотрудников Банка. Существующие конкурентные позиции Банка на рынке и

его потенциал развития в сочетании со структурно привлекательными особенностями российского рынка банковских услуг позволяют говорить о том, что в случае реализации стратегии возможны очень динамичные рост и развитие, опережающие показатели банковской системы в целом. В частности, существует значительный потенциал укрепления конкурентных позиций Банка как на розничном, так и на корпоративном рынке за счет более интенсивной клиентской работы и роста охвата клиентской базы. Банк также обладает огромными возможностями в области повышения эффективности работы и построения конкурентных преимуществ за счет масштаба операций. Это позволит Банку обеспечить устойчивые долгосрочные конкурентные позиции на российском рынке и начать трансформацию из крупного национального финансового института в один из ведущих банков мира.

Текущее состояние российского финансового рынка, с одной стороны, располагает к выбору стратегии «удвоения». С другой стороны, ускорившиеся процессы консолидации рынка приведут в течение ближайших 2-4 года к серьезному укреплению конкурентов Банка. Несмотря на риски, связанные с масштабной перестройкой работы Банка, предложенная стратегия является наиболее оптимальным вариантом его развития. Только в рамках этого сценария можно обеспечить надежную основу для стабильного развития Банка и избежать серьезных рисков.

Выполнение миссии Банка и реализация стратегии требует существенной перестройки модели ведения бизнеса, формирования качественно новой технологической базы, изменения менталитета сотрудников и внедрения новых управленческих и мотивационных механизмов. Для достижения этих целей дальнейшее развитие Банка будет сфокусировано следующих основных направлениях (или основных «темах») преобразований, которые предполагают значимые изменения во всех областях его деятельности:

1. Принципиально важным направлением развития Банка станут максимальная ориентация на клиента и в этом смысле превращение АЛЬФА-БАНКА в «сервисную» компанию. Это значит, что Банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений. Это означает, что качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности Банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений, станут важной основой конкурентного преимущества Банка. С практической точки зрения, для того чтобы ориентация на клиента не осталась лозунгом, Банк должен существенным образом изменить очень многие элементы своей работы, начиная от логики продуктового предложения и создания внутри банка выделенной вертикали продаж и обслуживания в рознице и заканчивая новой моделью клиентской работы в корпоративном блоке.

2. Реализация выбранного сценария предполагает комплексную перестройку процессов и систем и их перевод на новую «промышленную» основу. Подобная «индустриализация» систем и процессов в Банке повысит уровень управляемости и масштабируемости, снизит затраты, улучшит качество обслуживания клиентов и позволит Банку более эффективно управлять кредитными и другими видами рисков. Построение промышленных систем и процессов во многих случаях подразумевает консолидацию или централизацию функций как инструмента повышения управляемости и снижения затрат, а также пересмотр многих основных процессов, большую формализацию методик работы (например, оценку рисков) и построение современных систем электронного документооборота, способных работать в масштабах всего Банка. Это также потребует существенного развития информационных систем. В результате используемые системы не только смогут «справляться» с масштабом операций Банка, но и позволят Банку сделать масштаб своих операций

важнейшим источником формирования конкурентных преимуществ. Однако эти изменения также весьма значимо затронут и бизнес-подразделения банка, в частности в контексте построения систем управления взаимоотношениями с клиентами и поддержки клиентской работы в корпоративном и розничном бизнесе.

3. «Индустриализация» позволит повысить эффективность, управляемость и качество, принципиально и «разово» меняя логику работы систем и процессов «сверху вниз». Важнейшим элементом стратегии развития Банка является внедрение идеологии постоянного совершенствования и развития на всех уровнях организации. Задача - сделать эффективность и качество делом каждого сотрудника, вовлечь как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка в каждодневный процесс улучшения его работы. Для достижения этого третьим направлением изменений станет формализация Производственной Системы, как новой идеологии управления Банком. Создание в Банке систематической способности к обновлению и самосовершенствованию, а также изменение менталитета и ценностных установок сотрудников.

4. Осознавая важность и приоритет российского рынка банковских услуг для развития бизнеса, Банку необходимо стать значимым участником мировой финансовой системы, поэтому развитие операций на международных рынках одно из приоритетных направлений.

Реализация стратегии развития позволит Банку укрепить позиции на российском рынке банковских услуг и достичь финансовых и операционных показателей, соответствующих уровню высокочассных универсальных мировых финансовых институтов.

Пилотные мероприятия рассчитаны на 1 год. Итоговые расчеты затрат на проект представлены в таблице 23.

Таблица 23. Затраты на мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК».

Мероприятия	Стоимость, руб.	Период проведения
Кредитная карта, 50 тыс. шт.	10000000	год
Рекламная компания	13680	6 месяцев
Итого	10013680	

Для обоснования целесообразности реализации предлагаемых мероприятий необходимо произвести оценку экономической эффективности проекта (таблица 24).

Таблица 24. Доходы и расходы АО «АЛЬФА-БАНК» за 2016г., в млн. руб.

Наименование показателя	Величина показателя
Выручка от реализации услуг	90694
Прибыль от реализации	11316,07
Операционные и внереализационные доходы	182321,84
Операционные и внереализационные расходы	78954,6
Прибыль до налогообложения	11316,07
Налог на прибыль	664,76
Чистая прибыль	4985,56

С помощью метода экспертных оценок предполагается увеличение объема реализации банковских услуг на 25 процентов. На основании данных таблицы 24 приведем сводную таблицу доходов и расходов банка за 2016 год (таблица 25).

Таблица 25. Прогноз доходов и расходов АО «АЛЬФА-БАНК» на 2017г., в млн. руб.

Наименование показателя	Величина показателя
Выручка от реализации услуг	113367,50
Прибыль от реализации	14145,09
Операционные и внереализационные доходы	227902,3
Операционные и внереализационные расходы	98693,25
Прибыль до налогообложения	14145,09
Налог на прибыль	830,95
Чистая прибыль	6231,95

Нераспределенная прибыль текущего периода	6231,95
---	---------

Из таблицы видно, что расходы по проекту, учтенные в прогнозе доходов и расходов на 2017 год составят:

- выручка от реализации услуг составит 6231,95млн. руб.;
- прибыль от реализации составит 113367,50млн. руб.;
- чистая прибыль составит: 6231,95 млн. руб. – рассчитывается посредством вычета из выручки от реализации услуг общей себестоимости и налога на прибыль.

Сопоставим данные о притоке и оттоке денежных средств по разработанному проекту, получив таблицу денежных потоков (таблица 26).

Таблица 26. Прогнозные денежные потоки по проекту (млн. руб.)

Наименование показателя	2017г.
1. Приток денежных средств	113367,50
Выручка	113367,50
2. Отток денежных средств	10013,88
Затраты на выпуск кредитных карт	10000
Затраты на рекламную компанию	13,88
3. Чистый денежный поток	103353,62
4. Накапливаемый чистый денежный поток	103353,62

Определив необходимые показатели денежных потоков необходимо рассчитать индекс рентабельности за рассматриваемый период времени по следующей формуле:

$$PI = PV / I_0, \quad (1)$$

где, PV – приведенная стоимость будущих денежных потоков проекта;
I₀ – первоначальные инвестиции в проект.

В соответствии с требованиями к величине индекса рентабельности: если $PI > 1$, то проект следует принять; если $PI < 1$, то проект следует отвергнуть.

Результаты расчетов свидетельствуют о том, что при разработке и реализации мероприятий проекта выручка увеличится на 22673,5 млн. руб., при этом прибыль вырастет предположительно на 1246,36 млн. руб. По

расчётам рентабельности проекта показатель $PI > 1$, следовательно разработанный проект следует принять к применению на практике.

В свою очередь получить полностью достоверную оценку эффективности банковской рекламы практически невозможно, так как необходимо провести сплошной опрос клиентов, обратившихся в банк за рекламируемой услугой, составлять ежедневную динамику целевого показателя на основе бухгалтерских данных, но составить определенную картину, которая будет отражать зависимость полученных банком средств от проведенных рекламных кампаний можно.

Стратегия АО «АЛЬФА-БАНК» направлена на развитие его огромного потенциала и реализацию уникальных возможностей, которые предоставляют российский рынок и международная финансовая система. Реализация стратегии - это исторический шанс создать великую компанию, которой могли бы гордиться не только её сотрудники и клиенты, но и вся страна. АЛЬФА-БАНК должен сделать следующий шаг в направлении своего развития и стать одной из лучших финансовых компаний, чтобы внести свой вклад в формирование глобальной финансовой системы XXI века.

Во второй главе была рассмотрена организационно-экономическая характеристика АО «АЛЬФА-БАНК». Определено положение Банка и его доля на различных сегментах финансового рынка. Безупречная репутация АЛЬФА-БАНКа подтверждаются высокими показателями ведущих рейтинговых агентств. Были рассмотрены основные показатели деятельности, такие как обязательные нормативы и коэффициенты АЛЬФА-БАНКа, которые полностью соответствуют установленным нормам. На основании финансово- хозяйственного и конкурентоспособного анализа был разработан консультационный проект по повышению конкурентоспособности, а также намечены дальнейшие направления в развитии Банка, определены направления преобразований, по которым следует предпринимать ряд процедур по совершенствованию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе на основании анализа существующих официальных определений и определений, имеющих в научной литературе, содержания процесса консультирования установлено наиболее точное значение понятия «управленческий консалтинг».

Изучены стадии консультационного проекта и выявлено, что консультирование не является формализованным и типовым процессом, во многом его ход определяется видом консультирования, характером решаемой проблемы, сложившейся ситуацией, степенью привлечения консультанта, его индивидуальными технологиями.

На основании представленных исследований внутренней и внешней среды проведен финансово-хозяйственный анализ АО «АЛЬФА-БАНК», который показал что чистые доходы банка в 2016 году составили 90694 млн. руб. Представленная динамика прибыли банка свидетельствует о финансовой стабильности банка и ведении эффективной финансовой деятельности в целом.

Для сохранения и приумножения финансового состояния и увеличения конкурентоспособности АО «АЛЬФА-БАНК» был разработан консультационный проект, который направлен на достижение целей по трем основным направлениям:

1. Финансовые результаты: увеличение объема прибыли к 2021 году более чем в два раза при снижении отношения операционных затрат к чистому операционному доходу на пять процентных пунктов, что позволит поддерживать рентабельность капитала на уровне не ниже 20%.

2. Положение на российском рынке: укрепление конкурентных позиций на основных банковских рынках (привлечение средств физических лиц,

кредитование населения, привлечение средств и кредитование юридических лиц).

3. Качественные показатели развития («здоровье» банка): лучшие в России навыки в области клиентской работы, лидерство по качеству обслуживания, современная система управления рисками, сопоставимые с лучшими мировыми аналогами управленческие и операционные процессы и системы, адекватная требованиям и масштабам бизнеса ИТ-платформа, корпоративная культура, разделяемая всеми сотрудниками Банка, высокопрофессиональный заинтересованный персонал, узнаваемый «позитивный» бренд, высокая степень лояльности клиентов.

Поиск путей повышения эффективности деятельности банка лежит в плоскости изучения мировых тенденций развития банковского бизнеса. Можно выделить следующие мировые тенденции: развитие традиционных и внедрение новых способов и приемов взаимодействия с клиентами и оказания им банковских услуг, активизация деятельности на рынке ценных бумаг и использование современных информационных технологий. И именно внедрение и использование АО «АЛЬФА-БАНК» системы эффективных показателей, позволит Банку в будущем перейти на качественно новый уровень предоставления банковских услуг и значительно повысить эффективность своей деятельности и свою конкурентоспособность на рынке.

Общий вывод исследований состоит в том, что качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективности систем управления различными организациями. Гипотеза исследования подтвердилась, действительно управленческое консультирование позволяет всесторонне диагностировать потенциалы внешней и внутренней среды организации через поиск недостающих на рынке банковских продуктов, а также предложить востребованный, эффективный и повышающий конкурентоспособность организации проект.

В результате выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель, с помощью управленческих стратегий разработан

консультационный проект по повышению конкурентоспособности деятельности АО «АЛЬФА-БАНК».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.03.2017) [Текст] / Москва: Эксмо, 2016 – 656 с.
2. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 26. – 30 июня. – Ст. 2664.
3. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N 367 "Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа" [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42901.
4. Инструкция ЦБ РФ От 28.06.2017 N 180-И "Об обязательных нормативах Банков" (Вместе с "Порядком расчета норматива максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6) по сделкам, совершаемым на возвратной основе", "Порядком распределения прибыли (части прибыли)") (Зарегистрировано в Минюсте РФ 12.07.2017 N 47383) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220206.
5. Федеральный Закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»: текст с изменениями и дополнениями на 2016г. – Москва: Эксмо, 2016. – 608 с.
6. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 03.07.2016) "О банках и банковской деятельности" / КонсультантПлюс [Электронный ресурс] // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc.

7. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ "О Центральном банке РФ (Банке России)" / КонсультантПлюс [Электронный ресурс] // Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570.
8. Адлер Ю.П. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности / Ю.П. Адлер, В.В. Липкина // Стандарты и качество. 2014. №12. С.14 - 22.
9. Алексеева Д.Г. Банковское право: учебник для магистров / Д.Г. Алексеева, С. В. Пыхтина. – 4-е изд. – М.: Юрайт, 2015 – 1055с.
10. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов:17-мо дульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»./ В.И. Алешникова. – М.:ИНФРА-М, 2016. – 208с.
11. Антонов И.Ю. Антикризисная стратегия и методология инновационного развития: зарубежный и отечественный опыт / И.Ю. Антонов. – М.: Дашков и К, 2013. – 259с.
12. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2014. 122с.
13. Астрелина В. В. Управление ликвидностью в российском коммерческом банке: учеб. пособие / В. В. Астрелина, П. К. Бондарчук, П. С. Шальнов. – М: Форум: ИНФРА – М, 2015. – 175 с.
14. Баяндин Н.И. Конкурентная разведка и новые информационные технологии / Н.И. Баяндин // Банковское дело в Москве. 2013. №7. С.63 – 65.
15. Беляев А.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов вузов /А.А. Беляев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 319 с.
16. Белоглазова Г.Н. Банковское дело организация деятельности коммерческого банка. Учебник для вузов./ Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.:Издательство Юрайт, 2016 г. – 422 с.
17. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. №5. С. 15 – 20.

18. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. Учебное пособие. / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 320 с.
19. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций / А.О. Блинов, Г.Н. Бутырин, Е.В. Добренькова. – М.: ИНФРА-М, 2012 – 195с.
20. Блинов А. О. Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В. А. Дресвянников. – М.: Дашков и Ко – 2014 – 212 с.
21. Блюмин А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник./ А. М. Блюмин. – М.: Дашков и Ко – 2017г. – 363 с.
22. Богданов А.В. Проблемы теории и практики управления российскими предприятиями / А.В. Богданов // Сб. науч. трудов – Новосибирск: НГАЭиУ. 2008. №7. С.73 – 80.
23. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди. – СПб.: Питер, 2012. – 179 с.
24. Бусов В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учеб. для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков – М.: Юрайт, 2015. – 430 с.
25. Бутова Т.В. Управленческий консалтинг / Т.В. Бутова. – М: Изд-во: ТЕИС, 2014. – 332 с.
26. Блинов А.О.: Учебник для магистров / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 212 с.
27. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2012. – 128 с.
28. Володина А. А. Управление финансами. Финансы предприятий / А.А. Володина, Е.А Вицко. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 509 с.
29. Галлямов Ф.Ф. Азбука банковского менеджмента. / Ф.Ф. Галлямов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 265 с.

30. Гвозденко А. Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности предприятий / А.Н.Гвозденко// Маркетинг и маркетинговые исследования 2014. № 4. С. 144–156.
31. Говорова Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики/ Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 14. С. 25 – 27
32. Гомзяков К.В. Конкурентоспособность продукции / К.В. Гомзяков, Д.В. Вараксин// Промышленность России. 2015. №4. С.51 – 57.
33. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учеб. пособие. / Е.А. Горбашко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 207с.
34. Городничая Е.И. Зарубежный опыт государственного стимулирования формирования кластеров / Е.И. Городничая // Вестн. Моск. ун-та. 2015. № 1. С. 15 – 26.
35. Гончаров М.И. Консалтинг в антикризисном управлении: теория и практика / М.И. Гончаров – М.: Экономика, 2013. – 244 с.
36. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова. – М.:ИНФРА – М, 2015. – 368 с.
37. Диксон П. Управление маркетингом: Учебное пособие. / П. Диксон – М.: Бином, 2014. – 84 с.
38. Демченко А.А. Измерение конкурентоспособности предприятия отрасли: теория и методы измерения / А.А Демченко, Э.Н. Кузьбожев. – Курск, 2015. – 88 с.
39. Демчук О.Н. Понятие и сущность кризисов. Российская академия образования (РАО) / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2015г. – 256 с.
40. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый / М. Джеффри. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 369 с.

41. Жарковская Е.П. Антикризисное управление. / Е.П. Жарковская. – М.: Омега – Л, 2012. – 358с.
42. Жданкин В.Д. Автореферат: [Текст] Управление развитием предприятия на основе повышения его конкурентоспособности. – Автореф. – Н. Новгород, 2014. 56 с.
43. Жилияков, Д. И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания): учеб. пособие / Д. И. Жилияков, В. Г. Зарецкая. – М.: КНОРУС, 2015. – 368 с.
44. Жукова Е.Ф. Банковское дело: учеб. для бакалавров / Е.Ф.Жукова, Ю.А. Соколова. – М.: Юрайт, 2014. – 590 с.
45. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов - сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Международные отношения, 2014. – 213 с.
46. Згонник Л.В. Антикризисное управление / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и Ко – 2015 г. – 208с.
47. Иванов М.А. Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход / М.А. Иванов. – Москва : Олимп–Бизнес, 2017. – 432 с.
48. Иванова Т.Ю. Банковское дело. Управление в современном банке / Т.Ю. Иванова. – М.: КноРус, 2012. – 304 с.
49. Иноземцев В.Л. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности / В.Л. Иноземцев // Проблемы теории и практики управления. 2015. №3. С.63 – 68
50. Иноземцев Ю.Л. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности / Ю.Л. Иноземцев // Экономист. 2014. №10. С. 92 – 94.
51. Каплина О.В. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода /О.В. Каплина, Д. Зайченко // Маркетинг. 2015. №4. С. 21 – 26.

52. Каретников Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М Каретников, М.В. Каретников. – Челябинск: ЧГТУ, 2009. – 142 с.
53. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. пособие для вузов / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 471 с.
54. Корабельников В.М. Формирование стратегии конкуренции / В.М. Корабельников // Коммерческая деятельность и предпринимательство. 2009. №5. С. 28 – 34.
55. Коробова Г.Г. Банковское дело / Г.Г Коробова. – 3-е изд. – М: Экономистъ, 2016 – 766 с.
56. Кравец Л.Г. Конкурентоспособность предпринимательства и конкурентная разведка. Учебник / Л.Г Кравец, С.А Обрезанов. – М.: КНОРУС., 2010. – 184 с.
57. Лабутин К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг/ К. М. Лабутин. – М: Лаборатория книги – 2010 – 96 с.
58. Лаврушина О. И. Банковские риски / О. И Лаврушина, Н.И. Валенцова. – 3-е изд.– М.: КНОРУС, 2014. – 292 с.
59. Лаврушина О. И. Монография: Роль кредита и модернизация деятельности банков в сфере кредитования: монография / О. И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2014. – 267 с.
60. Ланкина В.Е. Менеджмент организации: Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера /В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 304 с.
61. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования / Ю.Н. Лапыгин. – 6-е изд.,– М.: КноРус,2014. – 304 с.
62. Магомедов Ш. Метод оценки конкурентоспособности предприятия розничной торговли /Ш. Магомедов, И. Койчакаев / Маркетинг. 2014. №5. С. 91 – 102.

- 63.** Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия: Практическое пособие по качеству для руководителей и специалистов предприятий / Г.Ф Макалов. – Тольятти: Изд-во ТЛТ, 2013. – 54 с.
- 64.** Моисеева Н. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы / Н. Моисеева // Маркетинг. 2014. №6. С. 3 – 22.
- 65.** Макхэм К. Управленческий консалтинг / К. Макхэм. - М.: Дело и сервис, 2013. – 375 с.
- 66.** Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М.:Международ. отношения, 2012. – 289 с.
- 67.** Сергеева Е. А. Обоснование рыночной стратегии коммерческого банка в современных условиях конкуренции эксклавного региона / . Е. А.Сергеева // Молодой ученый. 2014. №19. С. 58 – 63.
- 68.** Синякова М. Основы управленческого консультирования. Учебное пособие. / М. Синякова, Э. Сыманюк, А. Печеркина, Л. Шемятихина. – М.: Издательство «Феникс», 2015 – 400с.
- 69.** Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/ А. Смит. – М.:Эксмо, 2017. – 1056 с.
- 70.** Тавасиев А. М. Банковское дело: управление кредитной организацией : учеб. пособие / А. М. Тавасиев. – 3-е изд.– М.: Дашков и К, 2015. – 639 с.
- 71.** Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие. / Н.О. Токмакова – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. – 68 с.
- 72.** Траут Дж. Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий / Дж. Траут, С. Ривкин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 186 с.

73. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. Пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.:ЭКСМО, 2015. – 544 с.
74. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие /Т. Г. Философовой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА – 2007 – 423с.
75. Хабаров В.И. Банковский маркетинг. /Московская финансово-промышленная академия / В.И Хабаров, Н.Ю. Попова. – М.:ЭКСМО, 2014. – 165 с.
76. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В. Е Хруцкий, И. В. Корнеева. - М.: Финансы и статистика, 2014г. -. 560 с.
77. Чернышев М. А. Основы менеджмента / М. А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – 2-е изд. – М: Гриф, 2015г. – 272 с.
78. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций /А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М.: Дашков и К, 2014. – 543 с.
79. Шарков Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: учебное пособие / Ф. И. Шарков. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» 2016 – 407с.
80. АО «АЛЬФА-БАНК» Официальный сайт, <<https://alfabank.ru>>
81. АЛЬФА-БАНК финансовые показатели с 01.01.2016 по 01.01.2017<<http://bankir.ru/rating/bank/ind/1326/?mf=1&yf=2016&mt=1&yt=2017>>
82. Галяутдинов Р.Р. Матрица БКГ: что такое, как построить и проанализировать // Сайт преподавателя экономики. <<http://galyautdinov.ru/post/matrica-bkg>>
83. Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг <http://www.frankrg.com/index.php?new_div_id=145>

- 84.** Министерство финансов Российской Федерации
<<https://www.minfin.ru/ru/>>
- 85.** Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера
< <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model>>
- 86.** Онлайн - энциклопедия по маркетингу и рекламе
<<http://powerbranding.ru/teoriya-marketinga>>
- 87.** Правительство России. <<http://government.ru/>>
- 88.** Рейтинг банков. <http://www.banki.ru/banks/ratings>>
- 89.** Центральный банк Российской Федерации. <<https://www.cbr.ru/>>

Анкета по выявлению эффективности рекламной деятельности Банков

1. Ваш пол?

- мужской
- женский

2. Ваш возраст?

3. Как часто Вы пользуетесь услугами банка?

- больше 2 раз в месяц
- 2 раза в месяц
- 1 раз в месяц
- 1 раз квартал
- 1 раз в пол года

4. Как Вы считаете, необходимо ли банкам рекламировать свои продукты?

- да
- нет

5. Какая реклама кредита Вас больше всего заинтересовала?

- АО «АЛЬФА-БАНК»
- ПАО «Сбербанк»
- ВТБ 24
- Газпромбанк
- Никакая реклама не заинтересовала

6. Какая реклама вклада Вас больше всего заинтересовала?

- АО «АЛЬФА-БАНК»
- СКБ банк
- ПАО «Сбербанк»
- ВТБ 24
- Никакая реклама не заинтересовала

7. Реклама какого банка больше всего привлекает Ваше внимание?

- АО «АЛЬФА-БАНК»
- ПАО «Сбербанк»
- ВТБ 24
- Газпромбанк

- Никакая реклама не привлекает внимание

8. Реклама какого банка Вам больше всего запомнилась?

- АО «АЛЬФА-БАНК»
- ПАО «Сбербанк»
- ВТБ 24
- Газпромбанк
- Никакая реклама не запомнилась

9. Какие чувства Вы испытали при просмотре рекламы?

- позитивные
- негативные

10. Если бы Вы вкладывали деньги или брали кредит, могла ли представленная реклама повлиять на Ваш выбор банка?

- да
- нет