

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой _____

__А.Г.Мокроносов_____

« ___ » _____ 2017г.

Повышение конкурентоспособности акционерного общества

Выпускная квалификационная работа
направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 689

Исполнитель:

студент группы ЗЭкП-413С

подпись

А.Ф. Идрисова

Руководитель:

Д.э.н. профессор

подпись

И.П. Чупина

Нормоконтролер:

старший преподаватель

подпись

А.В.Фетисова

Екатеринбург 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Характеристика и повышение конкурентоспособности акционерного общества.....	7
1.1. Виды и основные черты акционерных обществ.....	7
1.2. Сущность конкурентоспособности организации.....	17
1.3. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью.....	25
2. Оценка состояния и направлений развития деятельности АО «Альфа-Банк».....	31
2.1. Структура банка и анализ финансового состояния АО «Альфа-Банк»	
2.2. Основные направления развития деятельности.....	49
2.3. Основы и опыт управления рисками банковской деятельности.....	53
3. Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банк».....	57
3.1. Постановка проблемы.....	57
3.2. Подходы к повышению конкурентоспособности АО «Альфа-Банк».....	59
Заключение.....	67
Список использованной литературы.....	70

Введение

Сложившаяся практика экономической жизни в целом мире показывает, что рынок и конкуренция — главный механизм развития современной экономики, более мощный чем любой иной фактор ее движения. Эффективность функционирования рынка выше тем, чем активнее конкуренция и чем лучше условия для ее проявления. Конкуренция требует определенного, желательно оптимального сочетания экономических, технологических и социальных оснований. Нарушение этого условия затрудняет проявление конкуренции или даже сводит ее на нет. Результат — застой в экономике, снижение ее эффективности, возможное спад жизненного уровня населения страны. Главное в том, что конкуренция — это органичное свойство рынка, его неотъемлемая черта. Отсутствие «нормальной» конкуренции, ее разрушительное или даже, напротив, слабое проявление — признак явного неблагополучия на рынке, появления «перекосов» и больших диспропорций в его развитии.

Создание эффективного рыночного механизма предполагает обеспечение условий для конкуренции во всех сферах экономической системы, и, прежде всего, на рынке банковских услуг, являющемся важнейшим составляющим рыночной инфраструктуры. К тому же, современный этап экономического развития характеризуется активно протекающими трансформационными процессами. В рыночной системе появляются улучшения, связанные с появлением признаков постиндустриального этапа развития, новой ролью информационных технологий, глобализацией мирохозяйственных связей. Происходящие изменения затрагивают все сферы экономических отношений, и в частности финансовые рынки, развитие которых отличается особым динамизмом: финансовая глобализация опережает глобализацию экономики, значительно увеличивается скорость движения финансовых потоков, расширяется сфера миграции капитала в поиске эффективных сфер инвестирования и др. Учет

многообразия новых факторов, которые ранее не включались в исследовательский арсенал, вызывает необходимость расширения теоретических представлений о тенденциях и закономерностях развития конкурентных отношений на рынке банковских услуг.

Исследование конкуренции на рынке банковских услуг имеет важное значение с позиции обеспечения компетентного регулирования банковской конкуренции, целенаправленного формирования позитивных условий, обеспечивающих развитие эффективной конкуренции между участниками финансового рынка России, поиска адекватных способов противодействия недобросовестной конкуренции и монополизации рынка.

Создание условий для развития конкуренции на рынке банковских услуг является одним из ключевых факторов эффективной реализации конституционного принципа единства экономического пространства и свободного перемещения финансовых услуг. Конкуренция побуждает к эффективным действиям на рынке, заставляя предлагать клиентам более широкий ассортимент продуктов и услуг по более привлекательным ценам и лучшего качества, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности производства и перераспределения экономических ресурсов.

Под банковской конкуренцией следует понимать экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и соперничества между кредитными организациями в целях обеспечения лучших возможностей реализации банковских продуктов и услуг, максимально более полного удовлетворения разнообразных потребностей клиентов и получения наибольшей прибыли в данных условиях.

Для России, интегрирующейся в мировое хозяйство, формирование конкурентной банковской системы становится приоритетной задачей. Совершенствование конкуренции в банковском секторе относится к числу важнейших экономических проблем. От ее решения зависит не только результативность функционирования кредитных организаций, но и эффективность экономики страны в целом. Конкуренция является

закономерным процессом, затрагивающим интересы большинства населения, причем не, только непосредственных производителей и потребителей банковских услуг, но и всех других членов общества. Конкуренция непосредственно влияет на равновесие на финансовом рынке и, тем самым, на стабильность экономической системы России в целом, что крайне немаловажно в контексте имеющих место в настоящий момент кризисных макроэкономических явлений.

Конкуренция как важнейший элемент рыночной экономики с давних пор находится в центре внимания экономистов. Значительный вклад в разработку теории конкуренции внесли зарубежные исследователи: А. Смит, Д. Рикардо, Дж. С. Милль, А. Курно, Ф. Эджуорт (ценовая конкуренция и идеи совершенной конкуренции); У.С. Джевонс (смешивание концепций рынка и конкуренции); М. Портер (теория конкурентных преимуществ). Проблемам конкурентоспособности и позиционирования новых продуктов посвящены работы зарубежных (Ф. Котлера, Д. Траута, П. Роуза, А. Стрикленда, А. Томпсона) и отечественных (В. Е. Черкасова, Л. А. Плотицыной, О.И. Лаврушина, В.М. Гальперина, И.Б. Андреева и т.д.) ученых. Вместе с тем, при достаточно большом объеме научной литературы, посвященной различным аспектам поставленной проблемы, остаются недостаточно изученными теоретико-методологические и практические аспекты конкурентных отношений на рынке банковских услуг России в современных условиях. Не получили достаточного освещения и вопросы регулирования банковской конкуренции.

Объектом исследования является Акционерное Общество «Альфа-Банк».

Целью работы является повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банк».

Предметом исследования является управление банковской деятельностью, направленной на повышение конкурентоспособности организации.

Для реализации цели выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

- оценка состояния и направлений развития АО «Альфа-Банк»;
 - изучение основ конкурентоспособности банковской деятельности;
 - оценка банковской конкуренции на финансовом рынке;
 - анализ методов оценки и направлений повышения конкурентоспособности.
- обоснование проблемы по повышению конкурентоспособности АО «Альфа-Банк»;
- разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банк»;
 - оценка экономической эффективности инновационных продуктов и технологий в банковской сфере.

1. Характеристика и повышение конкурентоспособности акционерного общества

1.1. Виды и основные черты акционерных обществ

В соответствии с законом РФ №208-ФЗ от 26 декабря 1995г. акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательства и права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

По российскому закону, учредителем акционерного общества может быть и одно лицо, указанный закон лишь повторяет запрет, содержащийся в гражданском кодексе - единственным учредителем не может быть другое юридическое лицо с одним учредителем. Подобное положение существует и в США, а вот в других государствах законодатель требует обязательно нескольких учредителей: во Франции - не меньше семи, а по Закону Германии об акционерных обществах - не меньше пяти. В СССР «Положение об акционерных обществах» устанавливало число учредителей - не менее трех.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном федеральными законами порядке.

Лет 30 назад во всех штатах США корпорация считалась учрежденной с момента регистрации в государственных учреждениях, а в штатах, в которых выдавалось свидетельство о регистрации устава - с момента его выдачи. Теперь этот порядок изменился: примерный закон (Примерный закон о предпринимательских корпорациях 1969 года - Model Business Corporation Act) и законы штатов предусматривают, что корпорация возникает в момент предоставления ее устава в соответствующее государственное учреждение. Причиной этого стала «открытая конкуренция» между несколькими штатами с целью «украсть бизнес по регистрации компаний друг у друга». Это соревнование между штатами получило название «соревнование в нестрогости». Общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом.

Общества могут осуществлять любые виды деятельности, за исключением запрещенных законодательством РФ, также деятельность общества в таких отраслях как: добыча драгоценных металлов, деятельность в военно-промышленном комплексе, добыча минералов, сырья, леса, пушнины, осуществляется только с разрешения Правительства РФ. Но общая правосубъектность акционерных обществ не во всех странах является признанным принципом: в Финляндии закон требует, чтобы в уставе общества определялись сферы его деятельности.

Общество имеет свое фирменное наименование, которое должно содержать указание на его организационно-правовую форму и тип. Общество вправе иметь полное и сокращенное наименование на русском языке, иностранных языках и языках народов Российской Федерации. Общество, фирменное наименование которого зарегистрировано в установленном правовыми актами Российской Федерации порядке, имеет исключительное право его использования.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов РФ.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, оно не отвечает по обязательствам своих акционеров. Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

Акции публичного общества могут переходить от одного лица к другому без согласия других акционеров. В соответствии с п.3 ст.11 ФЗ «Об акционерных обществах» уставом общества может быть ограничено количество акций, принадлежащих одному акционеру. В соответствии с п.3

ст. 11 этого закона, общество вправе ввести указанные выше ограничения для отдельных акционеров. В некоторых акционерных обществах принимаются решения, направленные на ограничение владения акциями общества иностранными инвесторами. Акции непубличного общества могут переходить от одного лица к другому только с согласия большинства акционеров, если иное не оговорено в уставе.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Многими американскими исследователями придерживаются мнения о том, что возможен выпуск акций без указания номинальной стоимости; большинство штатов США уже давно стали разрешать выпуск акций без номинальной стоимости.

Главным управляющим органом в АО является общее собрание акционеров. Общество обязано ежегодно проводить общее собрание акционеров (годовое общее собрание акционеров). Годовое общее собрание акционеров проводится в сроки, устанавливаемые уставом общества, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года общества. На годовом общем собрании акционеров решается вопрос об избрании совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, утверждении аудитора общества, рассматриваются представляемый советом директоров (наблюдательным советом) общества годовой отчет общества. Проводимые общие собрания акционеров являются внеочередными, кроме годового.

2014 год ознаменовался отказом от не оправдавших себя закрытых акционерных обществ, статус которых практически полностью дублировался статусом обществ с ограниченной ответственностью, и обществ с дополнительной ответственностью, которые вообще не получили практического распространения в РФ. Вместо форм ОАО и ЗАО с 1 сентября 2014 года вводится дифференцированное регулирование статуса публичных и непубличных акционерных обществ. Кроме этого, акционерные общества

смогут стать корпорациями, т.к. это понятие впервые официально закреплено в ГК РФ в редакции ФЗ-№99 от 5.05.2014.

С момента вступления в силу обсуждаемых новел гражданского законодательства, акционеры всех бывших акционерных обществ смогут свободно отчуждать свои акции без всяких ограничений.

Объективности ради стоит заметить, что современная судебная практика и так уже допускает свободное обращение акций ЗАО без учёта прерогативы других акционеров в выкупе этих акций. Данная схема вполне легально реализуется через оформление сделок дарения, мены и внесения акций в уставный капитал. Таким образом, введённые инновации по сути закрепляют объективно сложившуюся практику преодоления неэффективных ограничительных механизмов. Внедрение данных законодательных новшеств не является неожиданностью. Существовала вполне реальная вероятность, что ещё в 2012 году все акционерные общества должны были разделиться на публичные и непубличные. Но законодатели решили более основательно продумать ключевые вопросы и только в 2014 году законопроект превратился в официальный закон.

В целом внедрение юридических конструкций публичного и непубличного общества обусловлено тем, что статус крупных публичных организаций, акции которых размещаются путем открытой подписки или публично обращаются на фондовых биржах и иных организованных финансовых рынках требует более строгого регулирования, т.к. это затрагивает имущественные интересы большого числа акционеров и прочих лиц.

Согласно ст. 66.3 ГК, публичное общество - это акционерное общество, акции которого и ценные бумаги, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и

фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

Вместе с этим, общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества, которые не отвечают указанным выше признакам Гражданским Кодексом РФ теперь отнесены к непубличным обществам.

Законодатели предусмотрели, что все необходимые изменения в учредительных документах, которые образуются после вступления в силу нового законодательства, можно будет внести при первом изменении самих учредительных документов, а не сразу либо в какие-то конкретные сроки.

В контексте вопросов учредительной документации стоит отметить, что с 1.07.2014 допускается применение типовых уставов. Ранее такое понятие как «типовой устав» гражданское законодательство РФ не содержало.

Есть важные инновации и в терминологии, применяемой в уставах.

Действовавшие ранее термины «наименование» и «место нахождения юридического лица» заменяются на «наименование», «место нахождения» и «адрес юридического лица».

Теперь все коммерческие организации должны иметь своё фирменное наименование.

По-прежнему в Уставе указывается место нахождения юридического лица, но теперь это лишь наименование населенного пункта (муниципального образования), в котором произведена государственная регистрация организации. Сам юридический адрес теперь вносится в ЕГРЮЛ. При этом для непубличных обществ необходимо учитывать определенные требования: отныне юридическое лицо несет риск неполучения юридически значимых документов по адресу, указанному в ЕГРЮЛ, а все сообщения считаются доставленными по указанному адресу, даже если общество там фактически не находится[7].

Ещё одной важной инновацией является то, что общество с ограниченной ответственностью теперь может состоять из одного лица, а

требования о том, что ООО не может иметь в качестве единственного участника другое общество, состоящее из одного лица, больше не действует.

Также стоит обратить внимание на то, что в ГК РФ вводится статья 53.1, которая определяет ответственность уполномоченного выступать от имени организации, членов коллегиальных органов и лиц, определяющих действия компании. Ответственность данного лица предполагает его обязательства по возмещению убытков, причиненные по его вине юридическому лицу, если будет доказано, что оно действовало недобросовестно или неразумно. Ответственность лежит также на членах коллегиальных органов, (кроме голосовавших против, или добросовестно не принимавших участия в голосовании), а также лицах, определяющих действия юр.лица. При этом какие-либо попытки устранения или ограничения ответственности таких лиц считаются законом ничтожными.

Публичное акционерное общество и его особенности

Согласно ст. 96 ГК РФ акционерное общество - это хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Уровень ответственности участников АО по-прежнему ограничен стоимостью принадлежащих им акций.

Созданные до 1 сентября 2014 года акционерные общества, которые отвечающие признакам публичных акционерных обществ (согласно пункта 1 статьи 66.3 ГК РФ), являются публичными акционерными обществами вне зависимости от указания в их фирменном наименовании на то, что общество является публичным.

Исходя из п. 1 статьи 66.3 публичное акционерное общество обязано представить для внесения в ЕГРЮЛ сведения о фирменном наименовании общества явно указывающие на то, что такое общество является публичным.[2]

Право публично размещать акции и ценные бумаги, конвертируемые в его акции, которые могут публично обращаться на условиях, установленных законами о ценных бумагах публичное акционерное общество приобретает

со дня внесения в ЕГРЮЛ сведений о фирменном наименовании общества, прямо указывающих на то, что такое общество является публичным.

Важно учитывать, что смена непубличного статуса общества на публичных обуславливает недействительность положений учредительных и прочих внутренних документов общества, противоречащих правилам о публичном акционерном обществе, установленным ГК РФ, законом об акционерных обществах и законами о ценных бумагах.

Для управления публичным обществом в нём организуется коллегиальный орган, состоящий минимум из 5 членов. Порядок формирования и компетенция данного коллегиального органа управления по-прежнему регламентируется законом об акционерных обществах и уставом публичного акционерного общества.

В соответствие с ГК РФ в публичном акционерном обществе не ограничивается количество акций, принадлежащих одному акционеру, их суммарная номинальная стоимость, а также максимальное число голосов, предоставляемых одному акционеру[3].

Законодательно запрещается закрепление необходимости получения чьего-либо согласия на отчуждение акций общества.

Право преимущественного приобретения акций публичного акционерного общества полностью исключается кроме случаев, предусмотренных пунктом 3 статьи 100 ГК РФ. Размещено на referatwork.ru

Решение вопросов, не относящихся к компетенции общего собрания акционеров в соответствии с ГК РФ и законом об акционерных обществах не может быть закреплено в уставе публичного акционерного общества.

По-прежнему за акционерным обществом публичного типа сохраняется обязательством раскрывать публично информацию, предусмотренную законом.

Непубличные акционерные общества

Действовавшее ранее законодательство о ЗАО предусматривало приоритетное право приобретения акций акционерами ЗАО и запрет

распространять акции путём открытой подписки. Фактически данные правила давно потеряли актуальность. Их легко обходили при помощи различных видов гражданско-правовых договоров и прочих вполне легальных конструкций.

Эти обстоятельства стали одними из детерминант введённых с 1 сентября инноваций в ГК РФ.

Ключевыми положениями изменения правового статуса закрытых акционерных обществ (ЗАО) является:

- отсутствие необходимости обязательной перерегистрации;
- сохранение базовых положений ГК об АО;
- положения ФЗ об акционерных обществах, касающиеся ЗАО, применяются до первого изменения учредительных документов (Устава);
- срок изменения учредительных документов не регламентирован - изменения должны быть внесены при первом изменении учредительных документов: когда - не имеет значения.

Далее более подробно проанализируем основные различия непубличных акционерных обществ (НПАО) в сравнении с существовавшими ранее ЗАО:

НПАО, аналогично ЗАО, не будет иметь права распространять свои акции путём открытой подписки[8].

В отличие от ЗАО непубличные акционерные общества смогут регламентировать порядок преимущественного приобретения акций по собственному усмотрению, а не императивно, как это имело место с ЗАО.

Однако данная норма уже сейчас встречает массу вопросов со стороны юристов. Не ясен предел полномочий НПАО по установлению порядка обращения акций. Теоретически, право устанавливая порядок обращения акций непубличного акционерного общества может предполагать допущение очень широкого спектра правил и условий распространения акций вплоть до фактически публичного размещения.[6]

Следовательно, можно резюмировать: приоритетное право приобретения акций закреплено, но окончательно не ясно, будет ли оно в качестве общего правила в законе (которое можно изменить), или в качестве возможности предусмотреть его в Уставе либо корпоративном договоре.

Другим важным аспектом является конфиденциальный характер корпоративного договора непубличного акционерного общества.

Принятые общим собранием участников решения и состав участников, присутствовавших при его принятии, подтверждаются для непубличного акционерного общества посредством нотариального удостоверения или удостоверения лицом, осуществляющим ведение реестра акционеров такого общества и выполняющим функции счетной комиссии. Это существенно отличается от порядка действующего ФЗ «Об акционерных обществах», который предполагал порядок оглашения решений общего собрания.

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам акционерного общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.[22]

Фирменное наименование акционерного общества должно содержать его наименование и указание на то, что общество является акционерным.

Акционерные общества могут создаваться различными способами, в том числе путем приватизации. Особенности правового положения акционерных обществ, созданных путем приватизации государственных и муниципальных предприятий, определяются также законами и иными правовыми актами о приватизации этих предприятий.[11]

Акционерные общества могут осуществлять самую различную деятельность, охватываемую понятием предпринимательской деятельности.

Акционерное общество является самостоятельным субъектом гражданского оборота, обладает дееспособностью и самостоятельно осуществляет гражданские права и несет обязанности, предусмотренные законодательством РФ. Правовое регулирование АО по сравнению с иными коммерческими организациями является более жестким. В случае нарушений со стороны общества оно несет ответственность, предусмотренную законодательством. В этом проявляется деликтоспособность АО.

АО может создавать филиалы и открывать представительства на территории РФ с соблюдением требований Закона об акционерных обществах и иных федеральных законов. Создание обществом филиалов и открытие представительств за пределами территории РФ осуществляются также в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения филиалов и представительств, если иное не предусмотрено международным договором РФ.

Филиалом общества является его обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения общества и осуществляющее все его функции, в том числе функции представительства или их часть.

Представительством общества является его обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения общества, представляющее интересы общества и осуществляющее их защиту.

Филиал и представительство не являются юридическими лицами, действуют на основании утвержденного обществом положения

Устав общества должен содержать сведения о его филиалах и представительствах.

Акционерное общество обладает следующими признаками:

- 1) является организацией;
- 2) имеет уставный капитал;
- 3) уставный капитал разделен на акции;
- 4) участниками акционерного общества являются акционеры;
- 5) акционеры не отвечают по обязательствам акционерного общества;

б) акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

1.2. Сущность конкурентоспособности организации

Под конкурентоспособностью следует понимать характеристику продукции, которая отражает ее отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Некоторые экономисты рассматривают конкурентоспособность по ценовым показателям, сравнительной стоимости и прибыльности. При таком подходе продукция считается конкурентоспособной, если ее продажная цена, дизайн и качество не уступают представленным на рынке аналогам.

Конкурентоспособность как многоплановая экономическая категория может рассматриваться в нескольких аспектах, между которыми существует тесная взаимосвязь - конкурентоспособность страны, конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара. Например, конкурентоспособность предприятия с одной стороны зависит от конкурентоспособности национальной экономики в целом, а с другой, определяет ее [6].

Конкурентоспособность страны - это способность ее предприятий, организаций и отраслей опережать соперника в завоевании и укреплении позиций на зарубежных рынках и обуславливается экономическими, социальными, политическими и другими факторами в самой стране. Национальную конкурентоспособность определяют на основе изучения конкурентных преимуществ и слабостей той или иной страны [9].

В экономической теории понятию конкурентоспособности предприятия дано множество определений, каждое из которых охватывает ту или иную его сторону, либо делает попытку его комплексной характеристики.

Вот несколько таких определений: конкурентоспособность предприятия - комплексная сравнительная характеристика, отражающая степень преимуществ совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, которые определяют его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени относительно совокупности показателей конкурентов [11]; конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данного предприятия от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции [9]; конкурентоспособность предприятия - это его способность производить конкурентоспособный товар или услугу [13].

Понятие конкурентоспособность предприятия очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности предприятия, такие как товар и его основные характеристики, а также организационные, финансовые и производственные характеристики самого предприятия [12].

Конкурентоспособность товара - это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение [9].

Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет предприятию определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и поддерживать конкурентные преимущества. Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях, и иметь стратегической целью достижения такого ее уровня, который помог бы ему выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы.[42]

Конкурентоспособность предприятия определяют следующие показатели:

-экономический потенциал и эффективность деятельности предприятия;

-основной капитал;

-собственный и заемный капитал;

-объем продаж;

-доля на рынке;

-производственный и сбытовой потенциал:

-производственные и сбытовые мощности;

-наличие сырьевой базы;

-научно-исследовательский потенциал:

-число исследовательских центров;

-ежегодные расходы на НИОКР;

-финансовое положение:

-платежеспособность;

-кредитоспособность.

Конкурентоспособность предприятия можно охарактеризовать как его потенциальное качество, которое включает:

Способность предприятия получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции потребительского поведения. Другими словами, предприятие должно быть способно своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее. Такая оценка возможна только на базе научной модели целевой потребительской группы, учитывающей её экономические, социально-культурные и психологические факторы, разработанной методами современной социологии и маркетинга.

Способность организовывать производство, результаты которого будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как

наиболее полезного товара по отношению цена-качество. Говоря о результатах, имеется в виду не только потребительские качества выпускаемого товара, но и его маркетинговые качества (цена, гарантии, послепродажное обслуживание и т.д.).

Способность проводить эффективную текущую маркетинговую политику.

Способность изыскивать и создавать условия для снижения затрат на обеспечение факторами производства-капиталом, рабочей силой, сырьем и материалами, энергией на единицу продаваемой продукции.

Способность к созданию и удержанию технологического производства над другими членами отраслевого сообщества, что требует своевременного обновления применяемых технологий. Это может относиться к производству, сбыту, управлению.

Способность планировать, организовывать и проводить эффективную стратегию в сферах производства и маркетинга на основе инноваций.

Создание и развитие высокого кадрового потенциала, как на исполнительском, так и на управленческом уровнях. Качество исполнительского персонала проявляется в его способности эффективно использовать существующие на предприятии производственные технологии и готовности к освоению более перспективных технологий .

Качество специалистов проявляется в их способности ставить и решать функциональные задачи, увязывая их со стратегическими целями предприятия, способные обеспечить ему ключевые компетенции в технических, технологических, дизайнерских и др. областях для усиления рыночных позиций предприятия. Качество управленческого персонала проявляется в его способности обнаруживать и эффективно использовать рыночные возможности для защиты и развития конкурентных позиций предприятия на отраслевых рынках в тактическом и стратегическом планах.

Реализация перечисленных качеств на продолжительном временном интервале создаёт предприятию реальные преимущества над конкурентами в

виде роста его рыночной стоимости, укрепления его торговых марок, наращивание дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды, включая атаки конкурентов .

Всё вместе это расширяет возможности предприятия и снижает его удельные затраты на финансовом, сырьевом других рынках, что отражается на цене продукции и приносимой ею прибыли.

Таким образом, отношение конкурентоспособности предприятия и конкуренции на рынке можно характеризовать как отношение «потенциал и его использование». При этом реализация условий 1-3 способствует повышению доходов предприятия за счёт лучшего, чем у конкурентов, понимания запросов потребителей и умения удовлетворять их .

Свойство 4 способствует снижению удельных расходов на выпуск продукции, а все вместе свойства 1-4 обеспечивают текущую экономическую эффективность предприятия и характеризуют адаптивность его поведения, способность приспосабливаться к текущим требованиям внешней среды.

Свойства 1, 5, 6 позволяют планировать и реализовывать технологические, товарные и маркетинговые стратегии, создающие основу конкурентоспособности товаров предприятия в будущем.

Эти свойства составляют инновационный потенциал предприятия, и позволяет выявлять тенденции и прогнозировать состояние внешней среды в будущем, создают стратегические условия для успешной адаптации к ним.

Свойство 7 является необходимым условием, чтобы создавать, удерживать и реализовывать потенциальные преимущества 1-6 на продолжительных временных интервалах, превращая конкурентоспособность в данный момент, на данном отраслевом рынке и с данным товаром в долговременную, стратегическую устойчивость компании.

Следует отметить связь между свойствами 1-4 и 5-6: хотя последние и не являются следствием свойств 1-4, но без успешной реализации 1-4 они не возникнут, ни удержаться не могут. Причина этого вполне естественна - для того, чтобы создать преимущество над конкурентами в будущем,

инвестировать в стратегические планы необходимо уже в настоящем, а для этого предприятие должно располагать инвестиционными возможностями .

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей. Факторы - это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально - экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия. Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе , оно должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам. Это:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;

- цена товара с возможной наценкой;

- финансы - как собственные, так и заемные;

- торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;

- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;

- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;

- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

К «ключевым факторам рыночного успеха» относят:

- финансовое положение предприятия;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию;
- наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков;
- состояние технического обслуживания;
- действенность рекламы и системы связей с общественностью;
- кредитоспособность основных покупателей.

Анализ же отобранных факторов, по мнению авторов, заключается в выявлении сильных и слабых сторон, как в своей деятельности, так и в работе конкурентов, что может позволить, с одной стороны, избежать наиболее острых форм конкуренции, а с другой - использовать свои преимущества и слабости конкурента .

Факторы конкурентоспособности, по мнению М. Портер, напрямую связаны с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и фирмы отрасли, он представляет в виде нескольких больших групп:

Людские ресурсы - количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

Физические ресурсы - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

Ресурс знаний - сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.[33]

Денежные ресурсы - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. А с учетом различных условий их движения в разных странах, они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

Инфраструктура - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.[14]

После перечисление нескольких подходов определения факторов конкурентоспособности, можно сделать вывод, что факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

1.3. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью

Управление конкурентоспособностью представляет собой совокупность мероприятий, осуществляемых в ходе разработки, производства, сбыта и послепродажного обслуживания продукции в целях

обеспечения необходимого качества и уровня ее конкурентоспособности, а также предполагающих сбалансированное воздействие на основные показатели деятельности предприятия и их оценку.

Характеризуя процесс управления конкурентоспособностью, следует отметить, что его целью является достижение оптимального соотношения между качеством продукции и издержками производства. Однако для представления общего положения и перспектив рынка наряду с этими показателями надо также учитывать и другие (нетоварные) факторы - рекламную деятельность предприятия, ее престиж, уровень сервисного обслуживания и др.

Существует множество научных подходов к управлению конкурентоспособностью. В курсовой работе говорится о некоторых из них:

Системный подход заключается в рассмотрении объектов как многокомпонентных систем, представляющих совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих свой вклад и влияющих на результат функционирования и использования объекта.

Необходимость применения системного подхода при изучении объектов, состоящих из разных взаимосвязанных частей, обусловлена тем обстоятельством, что в таких объектах проявляется принцип эмерджентности, в соответствии с которым, совокупный объект обладает качествами, не присущими каждому из составляющих его элементов, рассматриваемых в отдельности, изолированно друг от друга. Соединение этих элементов в единую систему приводит к появлению дополнительного, синергетического эффекта, порождаемого не отдельными частями системы, а их взаимосвязью и совместным действием.

Преимуществом данной системы является рассмотрение внутреннего и внешнего окружения системы, а также рассмотрение не только отдельных элементов системы, но и связей между ними. Также можно добавить, что одним из главных преимуществ является рассмотрение системы как единого целого.

В недостатках можно выделить сложность внедрения и осуществления мероприятий данного подхода, из-за особенностей систем, и изменчивость окружающей среды влияющая на внешнюю среду системы.

Сущность инновационного подхода к управлению заключается в ориентации развития производства на активизацию инновационной деятельности, в области базовых наукоемких технологий, являющихся двигателями развития производственной системы. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно-обоснованной инновационной деятельности, а не ее целью.

Преимуществами являются развитие инновационных отраслей, повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции и повышение его качества, что способствует увеличению конкурентоспособности данной продукции.

Основным недостатком данного подхода является то, что не во всех сферах деятельности его можно внедрить. Также можно выделить, что использование данного метода может привести к большим материальным затратам и сокращению персонала.

При применении комплексного (междисциплинарного) подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические аспекты управления и их взаимосвязи. Если упустить один из аспектов управления, проблема не будет решена полностью.

Преимуществом данного подхода можно назвать учет экологического и социального аспектов при решении проблемы. Данные аспекты не учитываются в большинстве подходов.

Недостатками данного подхода можно выделить: сложность применения из-за необходимости учитывать множество аспектов, а пропуск одного из них может привести к неправильному решению.

Глобальный подход реализуется через развитие новых информационных технологий, что позволило значительно упростить

международную интеграцию и кооперацию. В связи с этим, решение большинства управленческих проблем должно отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества. Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации .

В преимуществах данного подхода можно выделить: сокращение времени заключения договоров и способствует созданию международных корпораций и организаций.

Недостатком данного подхода является сложность обзора деятельности системы, так как он должен проводиться над глобальной системой, а не на уровне где находится анализируемый объект.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач. При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления будут следующие: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества продукции, сервиса и других факторов; экономия ресурсов в процессе производства за счет реализации эффекта масштаба, НТП и совершенствования системы менеджмента.

К преимуществам данного метода можно отнести: учет потребностей потребителей; комплексное исследование и прогнозирование стратегических потребностей, ценностей, параметров рынка, возможностей производителя и другие; контроль реализации данного подхода на всех этапах; экономия ресурсов за счет реализации факторов масштаба, научно-технического прогресса; экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества объекта и качества сервиса.

В недостатках можно выделить сложность прогнозирования потребностей потребителей из-за быстро изменяющейся экономической ситуации.

Сущность эксклюзивного подхода к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Объектом для реализации эксклюзивного подхода являются: конкурентный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии. Эксклюзивная ценность может быть сформирована за счет применения современных научных подходов, методов и технологий управления различными объектами.

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. В связи с этим, представляется необходимым рассмотреть наиболее значимые из них.

Планирование - функция управления по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию и оценке альтернативных вариантов достижения намеченных целей.

Организация процессов - функция управления, представляющая комплекс управленческих и производственных процессов по реализации планов, по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы.

Учет и контроль - функция управления по фиксации ресурсов на разных этапах управления и обеспечение выполнения программ, реализующих управленческие решения.

Мотивация - процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы.

Регулирование - функция управления по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на эффективность менеджмента.

Говоря о преимуществах процессного подхода, необходимо выделить следующие: результаты одного процесса будут способствовать улучшению результатов другого; с введением процессного подхода появляется единый

язык описания деятельности, доступный и понятный всем участникам процесса, а также возможность простой и наглядной графической трактовки деятельности; происходит выделение рабочих зон, что облегчает формулирование требований к персоналу, привлеченному к конкретным работам, и составление более точного и прицельного штатного расписания организации; за счёт сокращения уровней организационной структуры упрощается обмен информацией между подразделениями и устраняется обособленность подразделений и должностных лиц.

К недостаткам процессного подхода относят следующие: сложность реализации процессного подхода, заключающаяся в том, что появляется необходимость документального оформления каждого процесса, а также регламентация управления, разработка стандартов; появляется необходимость в освоении сотрудниками компании новых навыков и знаний; сложность внедрения; требуется достаточно долгое время, чтобы руководство стало думать и работать по-новому.

Структурный подход по отношению к проблеме управления конкурентоспособностью заключается в определении значимости приоритетов среди факторов конкурентоспособности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов. Прежде чем применить структурный подход, необходимо произвести структуризацию проблемы, выявить элементы, которые данную структуру образуют.

Ситуационный подход концентрируется на том, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку количество факторов, оказывающих влияние на организацию, велико, то не существует единого способа наилучшим образом управлять объектом. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который, более всего, соответствует данной ситуации.

2. Оценка состояния и направлений развития деятельности АО «Альфа-Банк»

2.1. Структура банка и анализ финансового состояния АО «Альфа-банк»

«Альфа-Банк» основан в 1990 году, является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами.

Головной офис «Альфа-Банка» находится в Москве, всего в регионах России и за рубежом открыто 804 отделения и филиалов банка, в том числе дочерний банк в Нидерландах и финансовые дочерние компании в США, Великобритании и на Кипре.

В «Альфа-Банке» работает около 29 тысяч сотрудников. В 2014 году в связи с принятием Банком России решения о санации и победой на тендере, в состав Банковской Группы «Альфа-Банк» вошел ПАО «Банк Балтийский».

Прямыми акционерами «Альфа-Банка» являются российская компания АО «АБ Холдинг», которая владеет более 99% акций банка, и кипрская компания «ALFA CAPITAL HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED», в распоряжении которой менее 1% акций банка. Основными бенефициарами банковской группы «Альфа-Банк» являются Михаил Фридман, Герман Хан и Алексей Кузьмичев.

Рейтинг надежности «Альфа Банка» в 2016 году по международной шкале:

– агентство «S&P», «BB+» данный рейтинг означает некоторую подверженность кредитным рискам;

– агентство «Рус-Рейтинг» «А-», означающий высокую степень кредитоспособности «Альфа-Банка»;

– агентство «Fitch Ratings» «BBB-», данный рейтинг означает высокий, но не максимальный уровень кредитоспособности. Отмечается возможность своевременного исполнения финансовых обязательств;

– агентство «Moody's» «Ba». данный рейтинг говорит о том, что у «Альфа-Банка» существуют некоторые кредитные риски.

По национальной шкале все оценки (от вышеуказанных рейтинговых агентств) имеют категорию «AAA» и «AA+». Данные категории являются самыми высокими в финансовом рейтинге кредитных учреждений. Они свидетельствуют о стабильности и высокой надежности банка во всех отраслях его деятельности, а также высочайшей стабильности к вторичным факторам и изменениям в деловой и экономической сферах.

В «Альфа-Банке» действует три основных органа корпоративного управления: Общее собрание акционеров, Совет директоров и Правление (рисунок 1).

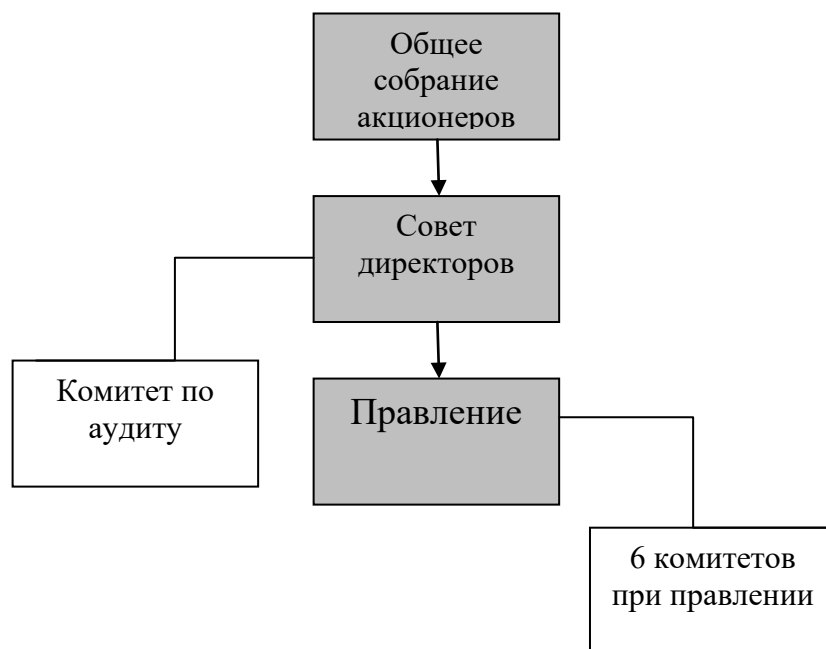


Рисунок 1 - Структура корпоративного управления

Высшим руководящим органом АО «Альфа-Банка» является общее

собрание акционеров. От его решений зависят основные вопросы, по деятельности организации, а именно:

1. Изменение Устава АО «Альфа-Банка»;
2. Эмиссия новых акций;
3. Обновление Совета директоров;
4. Утверждение внешних аудиторов;
5. Распределение прибыли.

Надзорные функции доверяют Совету директоров, а также он определяет стратегию развития АО «Альфа-Банка». В осуществлении надзора за работой внутреннего аудита содействие Совету директоров оказывает Аудиторский комитет Банка, он же участвует в подготовке финансовой отчетности и следит за качеством корпоративного управления и эффективностью корпоративного контроля.

За контроль над деятельностью АО «Альфа-Банк» отвечает правление.

В составе Правления входят шесть комитетов:

- планово-Бюджетный комитет;
- управляющий комитет по IT-задачам;
- кредитный комитет;
- инвестиционный комитет;
- тендерный комитет;
- комитет по управлению активами и пассивами.

К составу АО «Альфа-Банк» относятся:

1) управление активно-пассивными операциями, подразделяется на отделы:

- отдел по работе с населением;
- валютный;
- отдел ЦБ;
- кредитный

2) управление учета, отчетности и кассовых операций. Отделы:

- отдел учета валютных операций;

- бухгалтерия;
- отдел сводной отчетности и экономического анализа;
- отдел кассовых операций;
- операционный.

Этот подраздел банка отвечает за бухгалтерское отображение всех банковских операций

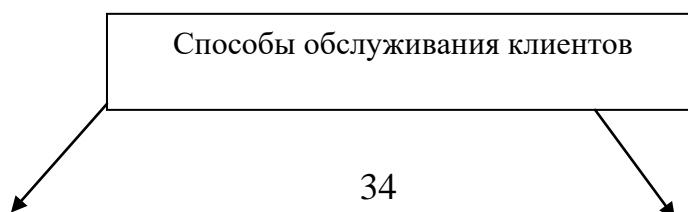
3) административно-хозяйственное управление. Отделы:

- отдел развития и работы с клиентами (маркетинговая служба);
- отдел кадров;
- служба безопасности, в которую входят отдел инкассации и перевозки ценностей;
- юридический;
- отдел автоматизации и информационно-технического обеспечения;
- хозяйственный отдел.

Целью банка и его конкурентным преимуществом является качество обслуживания клиентов. Для своих сотрудников банк организует обучение и развитие и требует от них приветливого и профессионального отношения к клиентам.

Вместе с качеством обслуживания банк к основным своим преимуществам относит мобильность и скорость обслуживания клиентов. Преимущества достигаются с помощью использования уникальных высокотехнологичных каналов доступа и передовых финансовых технологий. О преимуществах удаленных каналов доступа клиентов информируют консультанты отделений банка.

Способы обслуживания клиентов показаны на (рисунок 2)



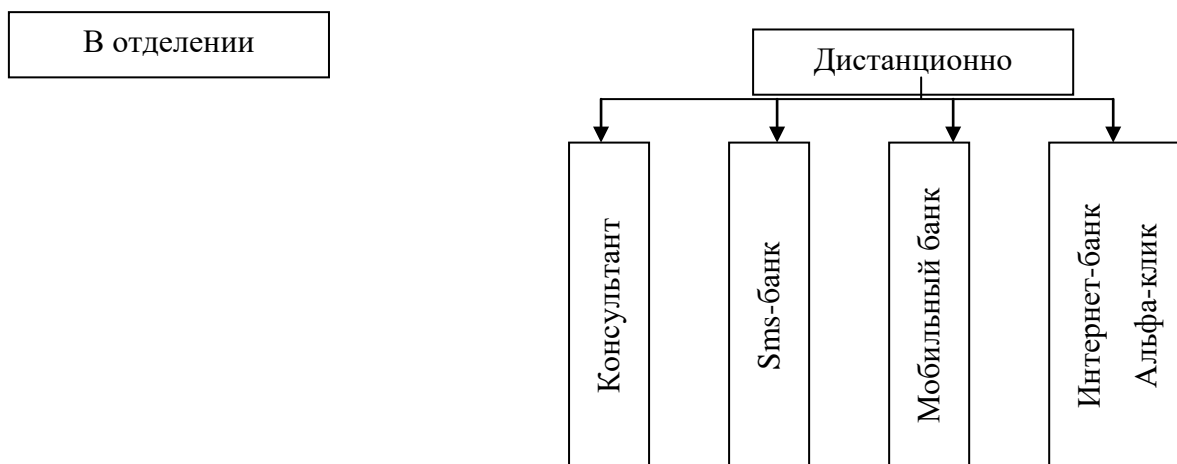


Рисунок 2- Способы обслуживания клиентов

В часы работы отделений Альфа-банка клиенты могут совершать операции по своему счету с помощью сотрудника банка. В другие часы в отделении функционирует зона круглосуточного обслуживания, где через специальные банкоматы с «расширенными функциями» клиент сможет самостоятельно выполнить целый ряд операций.

С помощью Альфа-банка можно оплачивать услуги операторов сотовой связи и коммунальные счета, совершать другие разовые или периодические платежи. Затем в банке можно оформить поручение на регулярную автоматическую оплату указанных услуг. Кроме того, Альфа-банк предлагает клиентам различные виды депозитов, пластиковые карты ведущих международных платежных систем, кредитные продукты.

Анализ финансового состояния.

Пассивные операции банка. К пассивным операциям относятся такие операции банков, в результате которых происходит формирование ресурсов банков.

Ресурсы коммерческих банков формируются за счет собственных, привлеченных и эмитированных средств.

С помощью пассивных операций банки приобретают кредитные ресурсы на рынке.

Существует три формы пассивных операций коммерческих банков:

- депозитные операции.
- получение кредитов от других юридических лиц
- получение кредитов от других юридических лиц отчисления от прибыли банка на формирование или увеличение фондов.

Таблица 1-Анализ динамики пассивов АО «Альфа-банка» за 2014-2016 гг. млн.рублей

Статьи баланса	Сумма, млн. руб.			Темп прироста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014/2015	2016/2014
Средства ЦБР	42734	92932	338547	117,5	264,3
Средства кредитных организаций	156598	172453	208426	10,1	20,9
Средства клиентов	1000327	882319	1110177	-11,8	25,8
Выпущенные долговые обязательства	82960	102762	109989	23,9	7,0
Прочие обязательства	47553	81837	196564	72,1	140,2
Резервы на прочие потери	5331	6571	16773	23,3	155,3
Источники собственных средств	119665	138515	176900	15,8	27,7
Всего пассивов	1455168	1477389	2157376	1,5	46,0

Рост обязательств банка вышел на следующие статьи баланса:

- средства ЦБ России (в 2015 году рост на 117,5%, в 2016 году – на 264,3%);
- средства кредитных организаций (в 2015 году рост на 10,1%, в 2016 году – на 20,9%);
- средства клиентов (рост в 2016 году – на 25,8%);
- выпущенные долговые обязательства (в 2015 году рост на 23,9%, в 2016 году – на 7,0%);
- прочие обязательства (в 2015 году рост на 72,1%, в 2016 году – на 140,2%);
- источники собственных средств (в 2015 году рост на 15,8%, в 2016

году – на 46,0%).

Таблица 2-Анализ структуры пассивов Альфа-банка за 2014-2016 гг

Статьи баланса	Сумма, млн. руб.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016г.
Средства ЦБР	42734	92932	338547	2,9	6,3	15,7
Средства кредитных организаций	156598	172453	208426	10,8	11,7	9,7
Средства клиентов	1000327	882319	1110177	68,7	59,7	51,5
Выпущенные долговые обязательства	82960	102762	109989	5,7	7,0	5,1
Прочие обязательства	47553	81837	196564	3,3	5,5	9,1
Резервы на прочие потери	5331	6571	16773	0,4	0,4	0,8
Источники собственных средств	119665	138515	176900	8,2	9,4	8,2
Всего пассивов	1455168	1477389	2157376	100,0	100,0	100,0

В структуру обязательств банка были внесены следующие изменения. Доля средств Центрального банка России увеличилась с 2,9% в 2014 году до 15,7% в 2016 году. Доля средств клиентов снизилась с 68,7% в 2014 году до 51,5% в 2016 году.

Основную часть привлеченных средств составляю депозиты, которые подразделяются на вклады д востребования, срочные и сберегательные вклады.

По данным (таблицы 3) основну долю в структуре вкладов физических ли занимали вклады со сроком менее 6 месяце . Их доля в 2014 году составила 32,3%, 2015 году – 37,0% и в 2016 году – 35,6%. Сильно снизилас доля вкладов со сроком более 3 ле . Если в 2014 году их доля составлял 37,4%, то в 2016 году – 25,6%.

Таблица 3- Структура привлеченных средств физических ли АО «Альфа-банка» по срокам

Срок депозита	Сумма, млн. руб.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
менее 6 месяцев	323106	326458	395223	32,3	37	35,6
От 6 до 12 месяцев	103034	116466	173188	10,3	13,2	15,6
От 1 года до 3 лет	200065	194110	257561	20	22	23,2
более 3 лет	374122	245285	284205	37,4	27,8	25,6
Итого	1000327	882319	1110177	100	100	100

Сушественно возросли вклады с сроком от 6 до 12 месяцев и о 1 года до 3 лет. Доля первых увеличилас с 10,3 до 15,6%, а вторых – с 20,0 д 23,2%.

Пассивные операции привлекают в банки денежны средства, которые находились в обороте. Новы ресурсы создаются банковской системой с помощь активных кредитных операций.

Активные операции банка составляют сушественную определяющую часть его операций.

Структура активов состоит из соотношени разных по качеству статей актива баланс банка и балансового итога. Под качество активов банка понимается целесообразная структура ег активов, диверсификация активных операций, объем рисковы активов, объем критических и не полноценны активов и признаки изменчивости активов.

Активы коммерческого банка следуе поделить на четыре категории: кассовая наличност и приравненные к ней средства; инвестиции в ценные бумаги; ссуды; здания оборудование. Структура активов во многом определяется особенностями банковского законодательства учета и ещ влиянием внешней среды.

Таблица 4-Анализ динамики активов АО «Альфа-банк » за 2014-2016 гг.

Статьи баланса	Сумма, млн. руб.			Темп прироста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2014
Денежные средства	38386	46847	104917	22,0	124,0
Средства в ЦБР	55065	36669	47568	-33,4	29,7
Средства в кредитных организациях	25290	27945	67852	10,5	142,8
Чистые вложения в ценные бумаги	0	0	55606		
Чистая ссудная задолженность	1114384	1094782	1471399	-1,8	34,4
Основные средства, материальные запасы	12099	15265	17811	26,2	16,7
Прочие активы	209944	255881	392223	21,9	53,3
Всего активов	1455168	1477389	2157376	1,5	46,0

Активы баланса увеличились в 2015 год на 1,5%, а в 2016 году – на 46% составили 2,2 трлн. руб. Рост пришелся на такие статьи баланса как:

- денежные средства (в 2015 году рост на 22%, в 2016 году – на 124%);
- средства в ЦБ России (в 2016 году рост на 29,7%);
- чистая ссудная задолженность (в 2016 году рост на 34,4%);
- основные средства и материальные запасы (в 2015 году рост на 26,2%, в 2016 году – на 16,7%);
- прочие активы (рост в 2016 году на 53,3%).

Следовательно рост валюты баланса свидетельствует о росте экономического потенциала коммерческой организации.

Анализ динамики кредитного портфеля Альфа-банка показан в (таблице 5).

Таблица 5-Анализ динамики кредитного портфеля АО «Альф -банка»
за 2014-2016 гг

Наименование	Сумма, млн. руб.			Абсолютное изменение, млн. руб.		Относительное изменение, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015-2014	2016-2015	2016/2015	2016/2014
Розничный кредитный портфель	768925	700660	971123	-68264	270463	91,1	138,6
Корпоративный кредитный портфель	345459	394122	500276	48662	106154	114,1	126,9
Итого	1114384	1094782	1471399	-19602	376617	98,2	134,4

Объем кредитного портфеля банка в 2016 год увеличился на 376617 млн. руб. или на 34,4% и составил 1471399 млн. руб.

Положительная динамика наблюдается по розничному, так и по корпоративному кредитному портфелю. Анализ динамики розничного кредитного портфеля «Альф - банка» за 2014-2016 гг. показан в (таблице 6).

«Альфа-банк» предоставляет следующие кредитные услуги населению:

1) Потребительские кредиты. Объем данных кредитов в 2015 году снизился на 88640 млн. руб. или на 19,9%, а в 2016 году рост составил 147647 млн. руб. или 41,3%;

2) Кредитные карты. Задолженность по данному виду услуг в 2015 году увеличилась на 10097 млн. руб. или на 8,2%, а в 2016 году – на 31965 млн. руб. или на 24,0%;

3) Автокредитование. В 2015 году снизилось на 502 млн. руб. или на 0,6%, а в 2016 год произошел рост на 32456 млн. руб. или на 38,6%;

4) Ипотека. В 2015 году ипотечные кредиты банка увеличились на 5139 млн. руб. или на 5,1%, а в 2016 году – рост на 50281 млн. руб. или на 47,8%;

5) Прочие кредиты. Ссудная задолженность прочих кредитов на конец

2016 года составила 29134 млн. руб., что на 8114 млн. руб. или на 38,6% больше чем в 2015 году.

Таблица 6-Анализ динамики розничного кредитного портфеля «Альфа-банка» за 2014-2016 г

Наименование	Сумма, млн. руб.			Абсолютное изменение, млн. руб.		Относительное изменение, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2014
1. Потребительские кредиты	445976	357337	504984	-88640	147647	80,1	141,3
2. Кредитные карты	123028	133125	165091	10097	31965	108,2	124,0
3. Автокредитование	84582	84079	116535	-502	32456	99,4	138,6
4. Ипотека	99960	105099	155380	5139	50281	105,1	147,8
5. Прочие	15378	21020	29134	5641	8114	136,7	138,6
Итого	768925	700660	971123	-68265	270463	91,1	138,6

Процентные ставки по кредитам представлены в (таблице 7).

Процентные ставки по кредитам Альфа-Банка варьируются не только от статуса заемщика и оценки его платежеспособности, но и от суммы займа. Чем меньше сумма, тем выше будет ставка и наоборот.

Размер процентной ставки может быть определен по истории кредитования конкретного заемщика, по той валюте, в которой берется кредит. Важен и фактор периода кредитования при определении ставки. Учитывают и доходы заемщика при определении ставки.

Таблица 7-Проценты по кредитам «Альфа-банка» по состоянию на 01.01.2016

Название кредита	Сумма	Ставка в рублях	Срок
------------------	-------	-----------------	------

Потребительский	До 2 000 000 рублей	До 37,99%	До 5 лет
Автокредитование	До 3 000 000 рублей	До 24,99%	До 5 лет
Ипотечные	До 60 000 000 рублей	До 19,6%	25 лет

Альфа-банк совершает валютно-обменные операции с 10 видами валют евро, фунт стерлингов, доллар США, японская йена, канадский доллар, китайский юань, австралийский доллар, швейцарский франк, Сингапурский доллар, Вона Республики Корея. В таблице 8 приведены тарифы по валютно-обменным операциям АО «Альфа-банк».

Таблица 8-Тарифы по валютно-обменным операциям АО «Альфа-банк»

Наименование операции	Тариф
Покупка наличной иностранной валюты за наличную валюту Российской Федерации	бесплатно, по курсу Альфа-банк
Продажа наличной иностранной валюты за наличную валюту Российской Федерации	бесплатно, по курсу Альфа-банка
Продажа наличной иностранной валюты одного иностранного государства (группы иностранных государств) за наличную иностранную валюту другого иностранного государства (группы иностранных государств) (конверсия)	бесплатно, по кросс-курс Альфа-банка
Размен денежного знака (денежных знаков) иностранного государства (группы иностранных государств) на денежные знаки (денежный знак) того же иностранного государства (группы иностранных государств)	5 % от суммы

Изменения процентных показателей указывают на изменение удельного веса статей в общих показателях в (таблице 9).

Таблица-9 Доходы по операциям с иностранной валютой

Наименование	Сумма, млн. руб.			Абсолютное изменение, млн. руб.		Относительное изменение, %	
	2014г.	2015 г.	2016 г.	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2014
Доходы за вычетом расходов по операциям с иностранной валютой	8081	5503	7403	-2578	1900	68,1	134,5
Доходы за вычетом расходов/(расходы за вычетом доходов) по срочным сделкам иностранной валютой	-9175	2612	1356	11787	-1256	-28,5	51,9
Доходы за вычетом расходов от переоценки иностранной валюты	15166	1411	-3109	-13755	-4520	9,3	-220,3
Итого:	14 072	9526	5650	-4546	-3876	67,7	59,3

В 2016 году доход от операций с иностранно валютой составил 5,65 млрд. руб. (9,5 млрд. руб. в 2015 году). Финансовый результат от операций с производными финансовыми инструментами в иностранно валюте связан в первую очередь использованием Банком производных финансовых инструментов для управления ликвидностью и получен в основном в результате проведения сделок «валютный своп».

Операции банка с ценными бумагами. На сегодняшний день в перечень операций производимых банком входят следующие операции с ценными бумагами:

- брокерское обслуживание;
- осуществление деятельности по управлению ценными бумагами;
- операции с акциями;

- операции с векселями;
- операции с депозитными сертификатами;
- функции трансфер-агента по ведению реестра акционеро АО «Альфа-банка»;
- функции агента ПИФ.

Клиенты банка могут совершать операции с различными инструментами фондового рынка на следующих биржевых площадках:

- 1) Сектор «Основной рынок» фондового рынка Группы «Московская Биржа» (акции, государственные, корпоративные, муниципальные и субфедеральные облигации);
- 2) Срочный рынок FORTS (фьючерсы контракты);
- 3) Внебиржевой рынок (еврооблигации, депозитарные расписки (ADR/GDR) и акции (паи) иностранных инвестиционных фондов – ETF).

Кроме того, АО «Альфа-банк» предлагает клиентам услугу по совершению внебиржевых сделок РЕПО (ОТС-РЕПО), которая позволяет клиенту получить необходимые денежные средства под обеспечение ценных бумаг.

Банк предлагает широкий спектр депозитарных услуг, включающих:

- проведение депозитарных операций по сделкам с ценными бумагами, в том числе с использованием корреспондентских счетов депо Альфа-банка в международных расчетно-клиринговых центрах Clearstream Banking и Euroclear Bank;
- хранение и учет прав собственности на ценные бумаги, в том числе хранение и учет документарных/неэмиссионных ценных бумаг;
- открытие всех типов счетов депо, необходимых для учета и переход прав по российским и иностранным ценным бумагам;
- проведение операций с векселями банка: прием и хранение и учет, депозитарные переводы по счетам в системе депозитарного учета банка, обмен и погашение векселей;
- обременение обязательствами ценных бумаг: оформление и учет

залоговых операций;

– проведение корпоративных действий эмитентом : консолидация, конвертация, дробление, участие в собраниях акционеров по доверенности;

– выплата доходов по ценным бумагам, погашение ценных бумаг и купонов ценных бумаг .

Процентные ставки по сберегательным сертификатам банка представлены (таблице 10).

Таблица 10-Процентные ставки по сберегательным сертификатам АО «Альфа-банка», в процентах годовых

Номинал, рублей	Срок				
	91-180 дней	181-365 дней	366-730 дней	731-1094 дней	1095 дней
10 000 – 50 000	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
50 000 - 1 000 000	6,00	7,00	8,50	9,50	9,75
1 000 000 - 8 000 000	6,50	8,50	9,00	10,00	10,00
8 000 000 - 100 000 000	8,00	9,00	9,50	10,00	11,25
Свыше 100 000 000	7,25	8,50	8,75	10,25	11,50

Данные по собственным ценным бумагам банка представлены (таблице 11).

Таблица 11- Собственные ценные бумаги АО «Альфа -банка»

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Сумма (тыс.руб.)	Уд.вес (%)	Сумма (тыс.руб.)	Уд.вес (%)	Сумма (тыс.руб.)	Уд.вес. (%)
Вексель	3248129	94,1	2782212	92,8	2794097	91,7

Сберегательный сертификат	101185	3,0	183105	6,1	207388	6,8
Депозитный сертификат	101159	2,9	32951	1,1	45442	1,5
Итого	3450473	100,0	2998268	100,0	3046927	100,0

Из данных (таблицы 11) видно, что в период с 2014 года по 2016 год большим спросом пользуются векселя. В общей структуре выпущенных ценных бумаг на долю векселей приходилось в 2014 году – 94,1%, в 2015 году – 92,8%, в 2016 году – 91,7%.

Обязательные нормативы деятельности банка представлены в (таблице 12).

Таблица 12- Обязательные нормативы деятельности АО «Альфа-банка»

Показатель	Нормативное значение	2015 г.	2016 г.
Достаточность собственных средств (капитала) банк (Н1)	10.0	10.4	21.1
Показатель мгновенной ликвидности банка (Н2)	15.0	93.5	41.3
Показатель текущей ликвидности банка (Н3)	50.0	81.1	76.1
Показатель долгосрочной ликвидности банка (Н4)	120.0	103.8	87.7
Показатель максимального размера крупных кредитных рисков (Н7)	800.0	443.1	194.5
Показатель максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1)	50.0	0.0	0.0
Показатель совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1)	3.0	1.1	0.1
Показатель использования собственных средств (капитала) банком для приобретения акций (Н12)	25.0	21.8	13.2

Обязательные нормативы банка соответствуют нормам и стабильны, что говорит о высочайшей надежности банка.

На данный момент банк использует следующие ключевые методы управления ликвидностью:

– управление активами – банк характеризует пути размещения собственных и привлеченных средств таким образом, чтобы при наименьшем

риске получить максимально возможный доход, оставаясь при всем этом ликвидным;

– управление пассивами – банк создает политику управления размером собственного капитала и привлеченных средств, определение их выгодной структуры целью предстоящего действенного применения в активных операциях. В частности управление ликвидностью через управление пассивами приводит к действиям, направленным на изыскание заемных средств по мере появления потребности в них для укрепления ликвидности;

– сбалансированное управление активами и пассивами – данный способ считается применением портфельного подхода к управлению ликвидностью через согласованное управление активами и пассивами банка. Анализ отчета о прибылях и убытках АО «Альфа-банка» показан в (таблице 13).

Такая таблица отчета о прибылях и убытках включает доходные и расходные статьи, отражающие основные обобщенные операции банка и процесс формирования прибыли с указанием получаемой прибыли на промежуточных этапах.

Проанализировав эту схему, можно сделать вывод о том, что доходом банка от основной деятельности является доход от полученных процентов, а расходами считаются расходы по выплате процентов.

Таблица 13-Динамика показателей отчета о прибылях и убытках Альфа-банка за 2014-2016 гг

Статьи баланса	Сумма, млн. руб.			Темп прироста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2014
Чистые процентные доходы	51356	64379	78468	125,4	121,9
Изменение резервов	-2068	-16516	-89046	798,6	539,1

Чистый доход от операции с ценными бумагами	-154	-221	-4711	143,5	2131,7
Чистый доход от операций с иностранно валютой	-2250	8461	144496	-376,0	1707,8
Чистый комиссионный доход	20936	27861	34717	133,1	124,6
Прочие операционные доходы	4196	1656	1949	39,5	117,7
Операционные расходы	32127	42654	51397	132,8	120,5
Прибыль до налогообложения	26995	40001	64284	148,2	160,7
Начисленные (уплаченные) налоги	8924	10003	15123	112,1	151,2
Прибыль после налогообложения	18070	29998	44624	166,0	148,8

Чистый процентный доход составил в 2016 год 78468 млн.руб., по сравнению с 2015 года увеличился на 121,9%.

Чистый комиссионный доход составил в 2016 году 34717 млн. руб., увеличившись за год на 124,6%. Комиссионный доход вырос в основном за счет помощи роста объема услуг. Доход увеличился по множеству видов комиссионных услуг. Основной прирост принесли операции с банковскими картами и эквайринг.

Операционные расходы возросли в сравнении с 2015 годом на 120,5%. Банк продолжает нести запланированные расходы, связанные с реализацией стратегии развития.

Наибольший доход был получен от операций с иностранной валютой, это связано с колебаниями курса валют в 2016 году. Чистый доход составил 144496 млн. руб., что в 17 раз больше 2015 года.

Рост прибыли после налогообложения в 2016 году составил 148,8%.

2.2. Основные направления развития деятельности

Стратегическая цель АО «Альфа-банк» на 2016-2017 годы – это обеспечить эффективность деятельности Банка и сохранение высокого качества активов.

На период 2016 - 2017 годы АО «Альфа-банк» установило для себя следующие приоритетные задачи:

- обеспечение максимальной эффективности бизнеса;
- диверсификация кредитного портфеля и структуры доходов;
- консервативный подход к кредитованию: сохранение имеющейся клиентской базы корпоративных клиентов высокой кредитоспособностью и эффективностью ведения бизнеса, ограничение кредитования физических лиц с целью снижения кредитного риска путем работы с физическими лицами – преимущественно, сотрудниками корпоративных клиентов;
- усилить качество оценки и контроля за рисками, в том числе кредитными, операционными, рыночными рисками и т.д.;
- внедрить высокие стандарты корпоративного управления и увеличение его эффективности;
- увеличить качество обслуживания клиентов;
- усилить контроль за деятельностью клиентов с целью, чтобы повысить качество клиентской базы;
- внедрить максимальную автоматизацию процессов;
- повысить операционную эффективность;
- управлять эффективностью деятельности банка посредством системы равновесных показателей;

– развитие партнерских длительных взаимоотношений с потребителям банковских услуг Банка, предоставление взаимовыгодных финансовы решений ключевым клиентам банка – юридическим физическим лицам, в том числе нерезидента ;

– поочередная реализация системы взаимоотношений с клиентам , включающая – распознавание целевых клиентских групп, выявлени их потребностей и создание цепочек ценност – «клиент → банковский продукт для него → банковско обслуживание → ценность для клиента → доходы банк »;

– реализация системного подхода к клиентам банк – продажа 2-3 банковских продуктов и сопровождение деятельность клиентов на основе глубокого понимания конкретны потребностей, конкретной отрасли, конкретного бизнеса;

– разработка и последовательная реализаци программы по развитию персонала - поиску, прием на работу, удержанию, тренингу, мотивации квалифицированног персонала, как неповторимого, уникального для каждог банка актива, от которого зависит ег конкурентоспособность.

Основные направления развития бизнеса:

1. Корпоративный бизнес.

Банк ставит перед собой цел – развить и усилить свои позиции н рынке корпоративного кредитования и привлечения средств юридических лиц. Корпоративный бизнес останется ключевы для банка и будет формировать основну долю кредитного портфеля. В перспективе д 2017 года основными направлениями развития корпоративного бизнес станут:

– усиление позиций на рынке малог и среднего бизнеса, торгового финансирования, том числе международного финансирования, стандартных кредитны продуктов;

– создание стабильной, диверсифицированной за сче увеличения объёмов комиссионных поступлений, базы доходо ;

– внедрение сервисной модели, ориентированной на высоко качество

обслуживания и максимальное использование потенциал клиента.

Перед направлением «Малый и средний бизнес» стоит цель войти по результатам 2016-2017 годов в ТОП-200 российских банков по кредитному портфелю сегмента МСБ. Основные усилия будут сосредоточены на следующих областях:

- развитие продуктового предложения;
- создание системы комплексного, высококачественного обслуживания клиентов;
- развитие дифференцированных каналов продаж и обслуживания для разных клиентских сегментов.

Важной долгосрочной задачей Банк также считает активное внедрение современных технологий, направленных на реализацию полноценного цикла стратегического управления, включающего в себя анализ внешней и внутренней среды, определение стратегических целей, долгосрочное планирование, каскадирование стратегии, контроль и регулярное обновление стратегических планов.

2. Розничный бизнес.

Розничный бизнес играет важную роль в диверсификации портфеля активов и пассивов банка, увеличении рентабельности бизнеса. Цели розничного блока на 2016-2017 гг. – обеспечить сбалансированное развитие розничного кредитного и депозитного портфеля целью эффективного управления кредитными, процентными, валютными рисками и рисками ликвидности. В качестве целевого клиентского сегмента в розничном бизнесе банк рассматривает сегменты «Средний класс», «сотрудники клиентов Банка».

Своими приоритетами в розничном бизнесе банк считает:

- развитие пакетных продуктов;
- индивидуальный подход к клиенту;
- повышение качества клиентского сервиса, развитие программы лояльности;

– развитие каналов дистанционного обслуживания партнерских программ.

Планируется появление специальных программ для VIP- клиентов, внедрение новых продуктов (вклады, инвестиционные услуги, небанковские продукты), открытие новых точек продаж для клиентов данного сегмента.

Стратегический план развития Банка на 2016-2017 годы во многом определяется под воздействием следующих факторов:

– изменение ситуации на мировом рынке капитала и снижение объемов привлекаемых ресурсов Российскими банками на внешних рынках;

– усиление борьбы за ресурсы на внутреннем рынке, работа по укреплению взаимоотношений с клиентами и повышению их лояльности;

– повышение требований ЦБ РФ к деятельности кредитных организаций (к качеству кредитного портфеля, удорожание ресурсов, политики в сфере ПОД/ФТ и т. .);

– возникновение неудовлетворенного спроса в финансировании бизнеса;

– снижение темпов роста рынка кредитования.

Изменение ситуации на рынке требует разработку новой маркетинговой политики банка и ее адаптации в соответствии с новыми условиями рынка. В первую очередь возникает необходимость в увеличении ресурсов банка для покрытия возникшего неудовлетворенного спроса в финансировании клиентов банка. Также особое значение приобретает удовлетворенность клиентов, конкурентоспособность продуктов, качество обслуживания.

Таким образом, маркетинговая политика банка будет направлена на развитие приоритетных продуктов, обеспечение их конкурентоспособности, совершенствовании качества обслуживания.

2.3. Основы и опыт управления рисками банковской деятельности

Основные декларируемые банком цели области системы управления рисками разрабатываются и корректируются в соответствии с принятой в банке общей стратегией корпоративного управления и заключаются в установлении оптимального соотношения между доходностью и риском в масштабе всего банка, а также в поддержании совокупного риска банкротства Банка на приемлемо низком уровне.

Основополагающий принцип, лежащий в основе системы управления рисками, заключается в комплексном учете банком всех видов риска в соответствии со своим профилем риска, спецификой проводимых операций и отношением к риску на основе единого и последовательно применяемого подхода при принятии решений на всех уровнях корпоративного управления.

В соответствии с принятыми подходами к оценке совокупной достаточности капитала, используемыми в системе управления рисками, Банк не ограничивается требованиями надзорных органов в сфере пруденциального контроля, а проводит активную политику по оценке реальной экономической потребности в капитале сверх минимального норматива.

Все материально значимые риски, которые могут негативным образом воздействовать на достижение банком своих стратегических целей, признаются и оцениваются на непрерывной основе. Банк отказывается от проведения активных операций, риски по которым превышают уровень риска, который банк готов принять на себя.

Для идентификации рисков, подразделением риск-менеджмент осуществляется детальный анализ структуры банковского портфеля, в ходе которого выявляются основные факторы риска, непосредственно влияющие на изменение стоимости, как отдельных финансовых инструментов, так всего банковского портфеля в целом.

Кредитный риск является основным видом финансового риска, с которым Банк сталкивается в своей деятельности, и рассматривается как основная составляющая совокупного портфеля риска Банка. Мероприятия

по совершенствованию существующих внедрению новых методик оценки и управлению кредитными рисками рассматриваются как основа успешного функционирования Банка и составляют приоритетное направление развития системы управления рисками в Банке.

В основе процесса управления кредитными рисками в Банке лежит классификация потенциальных клиентов и контрагентов по уровню риска на основе собственной системы внутренних кредитных рейтингов с целью объективной оценки текущего финансового состояния заемщика, его региональной и отраслевой принадлежности, кредитной истории и перспектив развития, а также возможностей самого Банка при принятии решения по кредитному продукту.

Для управления кредитными рисками на этапе рассмотрения заявок на получение кредита применяется автоматизированная оценка кредитоспособности заемщика (система скоринга), адаптированная к особенностям российского рынка, а также экспертная оценка, проводимая кредитным инспектором на основании утвержденных методов. По мере накопления опыта система постоянно совершенствуется и адаптируется.

Для регулирования кредитных рисков на этапе обслуживания долга применяется эффективная многоступенчатая система предупреждения неблагонадежных заемщиков (система сбора просроченной задолженности).

Кроме того, в Банке на всех уровнях управления и на всех этапах жизненного цикла кредитов проводится регулярный анализ и контроль подверженности кредитному риску, что позволяет принимать оперативные управленческие решения по регулированию скоринговых процедур и процедур сбора просроченной задолженности.

Благодаря совершенствованию кредитных процедур Банка доля дефолтных кредитов (с просрочкой более 90 дней) в общем объеме кредитного портфеля сократилась за год с 5,3% до 3,1% в соответствии с отчетностью Банка по МСФО.

Наряду с кредитным риском Банк признает, оценивает и ведет

планомерную работу над минимизацией операционного риска, рыночного риска, а также риска ликвидности.

Ключевые процессы управления рыночными рисками направлены на предотвращение единовременных значительных по величине убытков, которые могут иметь катастрофические последствия для Банка и опираются на концепции VaR-анализа и стресс-тестирования.

Резервирование является одним из основных способов управления рисками в Банке. Целью компенсации ожидаемых потерь Банк формирует резервы на возможные потери по ссудам и другим активам, относимые на расход Банка и переносимые на клиента посредством включения в цену финансового инструмента.

В Банке на постоянной основе проводится комплексная проверка системы управления рисками на предмет соответствия требованиям надзорных органов и внутренним положениям, достоверности информационно-систем, точности и обоснованности применения методов и моделей оценки и управления рисками.

В настоящее время Банк занимает лидирующие позиции в отрасли по уровню автоматизации бизнес-процессов. Полная автоматизация всего спектра операций по кредитным картам и потребительскому кредитованию позволяет Банку оперативно обрабатывать большие потоки клиентской и операционной информации в федеральном масштабе с помощью информационно-технологических ресурсов центрального офиса, а также обеспечивает быстрое и качественное обслуживание клиентов Банка.

Одним из важных направлений работы был регулярное проведение обучения и тренингов персонала, что позволило резко повысить качество реализации проектов и сопровождение систем Банка.

В 2008 - 2009 году быстро расширялась сетевая инфраструктура Банка, проводилось подключение новых представительств, кассовых узлов, банкоматов, приемных банкоматов, POS – терминалов.

3. Разработка мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности АО «Альфа-Банк»

3.1. Постановка проблемы

Меняется характер конкуренции и структур банковской индустрии, поэтому фактор конкурентоспособности национальных коммерческих банков становится ключевым элементом финансовой стабильности.

Развитие кредитования способствует социальному экономическому развитию страны. Вместе с тем оно неизбежно связано с рисками, банк в силу специфичности своей деятельности более других предприятий

подвержен воздействию различных видов рисков, влиянии которых в условиях кризиса значительно усиливается. Для повышения конкурентоспособности банка необходим поэтапный анализ текущего состояния бизнеса.

Реализация стратегии повышения конкурентоспособности банковского учреждения на основе обеспечения конкурентоспособности услуг предполагает осуществление системы конкретных мероприятий на различных стадиях жизненного цикла банковских продуктов и услуг: этапе исследования и разработок; этапе выведения на рынок; этапе роста; этапе зрелости; этапе спада. В настоящее время успешность деятельности коммерческого банка определяется, прежде всего, не ценовыми факторами, а качественными характеристиками [12].

Рассматривая многообразие банковских продуктов и услуг, следует отметить, что их широкий спектр предлагается почти всеми банками России. Перечень этих услуг быстро растёт. В связи с этим резко возросло значение маркетинговой работы банка, содержание и цель которой существенно изменились в последние годы под влиянием усиливающейся конкуренции на финансовых рынках. Важными, прежде всего, остаются те факторы конкурентоспособности, которые имеют положительное влияние не на банки сами по себе, а на их конечных клиентов – реальный сектор экономики. Ключевыми факторами конкурентоспособности являются цена заемных ресурсов, эффект масштаба, конкуренция с иностранными банками и капитал.[25]

Усиление конкуренции на рынке банковских товаров, рост требований клиентов к их качеству и цене вынуждают российские банки адаптироваться к изменениям внешней среды.

Банковская конкуренция в РФ, как и в странах с развитой банковской системой, приобрела все более неценовой характер, связана, главным образом, с качеством товаров. Специфика конкурентной среды на

отечественных банковских рынках определила особенность банковской конкуренции, расширение ассортимента банковских услуг, расслоение коммерческих банков, концентрацию банковского капитала (собственного и привлеченного) у крупных банков, активное участие небанковских структур, неравномерность территориального распределения субъектов банковского рынка и существенные региональные различия [15].

Проведенный во второй главе данной работы анализ позволяет сделать вывод, что в 2000-е гг. в России происходило бурное развитие рынка потребительского кредитования, характеризующееся растущим уровнем потребления относительно низким показателем кредитной задолженности населения. Кризис, начавшийся в 2008 году, породил другую тенденцию на рынке: снижение объемов кредитования и рост просроченной задолженности по кредитам. Кризисные явления вынуждают банки искать другие пути развития бизнеса, совершенствовать систему риск-менеджмента, искать новые каналы продвижения, разрабатывать новые методы взаимодействия с клиентами.

Являясь нишевым банком, АО «Альфа-Банк», в сложившейся ситуации ужесточении конкуренции и с целью удержания своих позиций на финансовом рынке, должен провести ряд мер для повышения конкурентоспособности на рынке и удержания лидирующих позиций. Цель на ближайший период является освоение новых продуктов и услуг, основанных на новых информационных технологиях.

АО «Альфа-Банк» начиная с октября 2013 года, осуществляет ряд мер по ограничению рисков по действующим кредитам и разработке новых продуктов. Такими мерами явились: введение лимитов на снятие наличных денежных средств, предоставляемых за счет кредитов, по кредитным картам, разработку и внедрение новых депозитных продуктов, ужесточение требований к заемщикам.

3.2. Подходы к повышению конкурентоспособности АО «Альфа-

Банк»

Для оценки надежности и конкурентоспособности банка большое значение играет рейтинг банка. Рассмотрим рейтинг банков по активам на 1 октября 2016 г. (таблица 14), по кредитам физическим лицам (таблица 15) и по рентабельности активов и капитала АО «Альфа-банк» 2014 по 2016 гг. (таблица 16). Согласно рейтингу по различным показателям, АО «Альфа-банк» входит в десятку лидеров. Основными его конкурентами являются Сбербанк, ВТБ 24, Газпромбанк и Россельхозбанк. По размеру прибыли АО «Альфа-банк» уступает лишь Сбербанку. В АО «Альфа-банк» наблюдается положительная динамика рентабельности активов и собственного капитала, что свидетельствует об эффективном привлечении и размещении полученных ресурсов [9]. Таким образом, Банк завершил прошедший год с хорошими показателями.

Таблица 14 - Рейтинг банков по активам на 1 октября 2016 г.

Наименование банка	Активы
1. Сбербанк России	20 939 050 564
2. Газпромбанк	4 424 900 438
3. ВТБ 24	2 506 071 919
4. ФК Открытие	2 471 665 292
5. Россельхозбанк	2 092 660 717
6. Альфа -банк	1 960 748 534
7. Банк Москвы	1 686 335 937

Таблица 15 - Рейтинг банков по кредитам физическим лицам, тыс. руб.

Наименование банка	Кредиты физ. лицам 01.10.16
--------------------	-----------------------------

1. Сбербанк России	3 934 522 698
2. ВТБ 24	1 259 187 552
3. Газпромбанк	290 839 753
4. Россельхозбанк	258 910 561
5. Альфа-банк	226 084 448
6. Росбанк	215 677 301

Таблица 16 - Рентабельность активов капитала АО «Альфа-банка»

Наименование показателя, %	2014	2015	2016
ROA	2,31	2,35	2,77
ROE	22,81	25,02	28,86

В 2016 году банки работают в условиях неопределенности и нестабильности экономики. Происходит рост ставок кредитования, снижение покупательского спроса и платежеспособности населения, ужесточение кредитной политики банками и ухудшение качества заемщиков. В связи с этим важно уделять внимание поддержанию высокого уровня конкурентоспособности, делая упор на повышение уровня сервиса, развитие технологий и поддержку бизнеса клиентов с помощью нефинансовых инструментов. При анализе конкурентоспособности АО «Альфа-банк», за основу использованы его операционная эффективность и стратегическое позиционирование.

В исследовании проведен анализ стратегического положения АО «Альфа-банк» на рынке банковских услуг и определены основные конкуренты банка. С помощью модели М. Портера проведен анализ 5 сил конкуренции:

- угроза появления сильных новых конкурентов;

- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза со стороны клиентов;
- угроза со стороны поставщиков;
- угроза появления товаров-заменителей [10].

На основе проведенного анализа следует отметить, что банковская отрасль является высоко конкурентно, но около 1/3 доли рынка принадлежит доминирующему банку ПАО «Сбербанк». Конкуренция между кредитными организациями происходит в условиях, когда банки предлагают схожие продукты, когда действует жесткий банковский надзор и высокие барьеры входа на рынок, а клиенты становятся все более требовательными в выборе банка. Для определения ближайших конкурентов банка построена карта стратегических групп конкурентов (рисунок 2). Для этого использовались данные о размере активов банка и количестве офисов. Банком, лидирующим большим отрывом по количеству активов нетто, является Сбербанк России (18 035 447 млн руб.). Анализируемый банк занимает седьмое место (1 722 260 млн руб.). Наиболее филиальным банком является Сбербанк количеством офисов 18 292, у АО «Альфа-банка» эта цифра практически в 30 раз меньше (569).

В существующей выборке для анализа были исключены 2 банка, лидирующие по количеству офисов и активов нетто с значительным отрывом, – это Сбербанк и ВТБ. Таким образом, в исследовании участвовало 13 банков. Прямыми конкурентами АО «Альфа-банка» по данным показателям оказались Газпромбанк, ВТБ 24, Россельхозбанк и Банк Москвы. В работе проведен SWO-анализ Банка, на основе которого сильными сторонами этого банка являются: надежность и известность, наличие опыта в привлечении и удержании клиентов, индивидуальное их обслуживание и широкий ассортимент предлагаемых услуг. Слабые стороны: неочевидные преимущества от новых проектов, неотслеживание конкурентов, слабое обучение персонала.

К возможностям АО «Альфа-банк» можно отнести: улучшение

инвестиционного климата в стране, рост дохода населения, разработку новых маркетинговых стратегий, развитии новых видов услуг и разработку мотивации персонала.

К угрозам этого банка относятся : сложность возврата просроченных кредитов, нехватка качественных заемщиков, большое количество предприятий с «черной» зарплатой и ужесточение политики ЦБ. АО «Альфа-банк» может диверсифицировать свою политику в соответствии с расширяющимися возможностями и делает ставку на свои сильные позиции. Банк успешно внедряет новые технологии, создает новые продукты, такие как банковские карты зарубежного образца, интернет-банкинг, потребительское кредитование.

В исследовании проведен портфельный анализ АО «Альфа-банка» с помощью матрицы БКГ, результатом которого «звездами» являются банковские карты (MasterCard, Visa и другие) и потребительские кредиты (кредиты на ремонт, на отдых и т.д.).

Для анализа эффективности оценки уровня обслуживания проанализированы отзывы клиентов. По рейтингу популярности банков по отзывам клиентов первые строчки занимают Сбербанк России, ВТБ 24 и ОТП банк. Анализируемый мной Банк занимает восьмое место. В целом отзывы о сервисе этого банка положительные, тем не менее отрицательный фактор – это проблема с техническим обеспечением, прежде всего с работой банкоматов. Все платежи за кредиты и внесение денежных средств на счет (кроме крупных сумм более 50 000 руб.) осуществляются непосредственно через банкоматы, которые должны отличаться удобством пользования, доступностью, быстротой и точностью совершаемых операций. В связи со сменой банкоматов на новые появилось много отрицательных отзывов клиентов. Работа банкоматов отличается долгим временем проведения операций, а также техническими сбоями при проведении операций. В связи с данным обстоятельством растет количество жалоб, также нагрузка на работу сотрудников-операционистов. Наблюдаются технические сбои в

работе терминала, программных продуктов, регистрации в электронной очереди, в результате чего происходит нарушение электронной очереди и увеличены времени обслуживания клиентов. Одним из недостатков является и ужесточение банковских процедур. Например, для регистрации в электронной очереди клиент необходимо вводить свои паспортные данные или вставлять карточку в терминал. Ближайшие конкуренты таких процедур не используют.

Недавним нововведением стал код доступа при внесении денежных средств по номеру счета, узнать который можно лишь владетель счета, позвонив по горячей линии. Это создает сложности для клиентов, не являющихся владельцами данного счета и оплачивающих кредит родственникам.

В исследовании проведено маркетинговое исследование конкурентоспособности Альфа-банка (опрошено 250 человек, 74,8% из которых – мужчины и 25,2% – женщины) путем сбора данных с помощью анкетирования клиентов целью выявления основных конкурентных преимуществ, оценки степени конкурентоспособности.

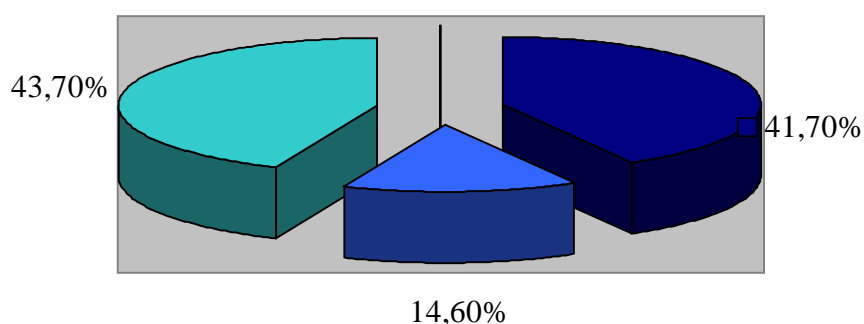


Рисунок 3- Оценка уровня обслуживания в банке клиентам

43,70% - средний

41,70% - высокий

14,60% - низкий

На основе опроса определилось мнение клиентов в выборе Альфа-банка:

- 49,8% – считают его надежным;

- 31,6% – его им посоветовали знакомые родственники;
- 17% – реклама;
- 1,6% – расположение рядом с домо .

На вопрос: «Будете ли Вы в дальнейшем пользоваться услугами банка?» – большинство опрошиваемых клиентов намерены в дальнейшем пользоваться услугами АО «Альфа-банк» (74%), причём 23% – при условии, если улучшится качество услуг, и только 2,5% клиентов не намерены пользоваться услугами банка в будущем. Распределение мнений клиентов по параметру, наиболее важным при оценке качества банковских услуг, представлено на рисунке 3. Основываясь на используемых ранее данных, проведена балльная оценка параметров по методике И.О. Спицын, согласно которой каждому параметру соответствует пятидесятибалльная шкала по следующему принципу: 50 – высокий уровень; 40 – выше среднего; 30 – средний уровень; 20 – ниже среднего; 10 – низкий уровень. По уровню качества услуг лидирует Сбербанк России (43,63), на втором месте Банк ВТБ 24 (40,19), Альфа-банк на третьем месте (37,21). Средний уровень качества составил 35,67 баллов. На основе проведенного анализа видно, что АО «Альфа-банк» занимает прочную конкурентную позицию и входит в шестерку лидеров, но у него существуют проблемы с техническим обеспечением и системой обучения персонала, решение которых позволит повысить конкурентоспособность.

Для обеспечения высокого качества услуг необходимо определить цели и задачи области качества обслуживания. При этом предлагается использовать терминологию «языка клиентов». Цель АО «Альфа-банка» – долгосрочное конкурентное преимущество за счет высокого качества обслуживания клиентов и клиентской работы. Цель «языком клиента» – сделать так, чтобы каждый клиент был доволен работой Банка, планировал в будущем пользоваться его услугами и был готов рекомендовать этот банк другим. Высокое качество обслуживания будет достигнуто за счет постоянного обучения и развития персонала. В АО «Альфа-банке»

целесообразно организовать дифференцированную форму обучения, включающую очное и дистанционное обучение. При дистанционной форме обучения будет проводить сам учебный курс, размещенный на учебно-портале. Он будет включать продуктивные курсы, курсы по продажам и сервисному обслуживанию, курсы, посвященные таймменеджменту и управленческим навыкам.

Рассчитать эффективность использования технологий дистанционного обучения затруднительно в связи с неявной формой экономической отдачи от затрат на обучение. Для оценки эффективности проведено сравнение затрат на очную и дистанционную форму обучения. Общие затраты АО «Альфа-банка» на обучение одного специалиста составят: при очном обучении – 8560 руб., а при дистанционном – 2020 руб. Экономия Банка на обучение составит 6540 руб. на одного сотрудника. При этом уменьшится количество ошибок, повысится скорость распространения знаний, облегчится процесс адаптации новых сотрудников, а также возрастет удобство создания отчетов по результатам обучения и тестирования. Основные принципы элементы качества рекомендуется полностью интегрировать систему найма и обучения и внедрит практику наставничества. Общие годовые затраты на внедрение системы наставничества составят 301 тыс. руб., что позволит сократить текучесть кадров 47% на 9,4%. Экономия Банка составит 2990 тыс. руб. Для снижения текучести кадров рекомендуется ввести надбавку за выслугу лет в % месячному окладу сотрудника. Надбавка в месяц составит: при стаже от 2 до 3 лет – 3%, от 3 до 6 лет – 5% и при стаже от 6 до 8 лет – 10%. Для анализа поддержания достигнутого уровня качества банковского обслуживания необходимо проводить постоянный мониторинг.

Инструментами мониторинга АО «Альфа-банка» могут быть следующие:

- опрос – определить уровень удовлетворенности клиентов банка качеством обслуживания (целесообразно проводить два раза в год);

- контрольные закупки – выявить уровень параметра обслуживания клиента (минимальная частота – два раза в год в каждом отделении банка);
 - фокус-группы – определить практические способы улучшения качества обслуживания (рекомендуемая частота – один раз в год);
 - анализ клиентов – отслеживать уход клиентов из банка, что не требует привлечения стороннего агентства (проведение два раза в год).
- Каждого сотрудника сферы обслуживания клиентов важно ознакомить со стандартом технологии проведения продаж банковских продуктов. Это позволит обеспечить и поддерживать высокий уровень качества обслуживания и усилит конкурентоспособность АО «Альфа-банк».

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы проведено комплексное исследование теоретических и практических аспектов управления конкурентоспособностью АО «Альфа-Банк». По результатам анализа основных показателей деятельности Банка можно сделать следующие выводы.

Наибольшее влияние на деятельность организации оказывают политические, экономические и технологические факторы внешней среды. Основными движущими силами, определяющими конкурентную стратегию организации являются наличие сильных Банков-конкурентов, предоставляющих аналогичные услуги и продукты, предпочтение клиентов, а также опасность появления услуг-заменителей.

Анализ внутренней среды организации показал, что в АО «Альфа-Банк» сильными стратегическими позициями являются организационная структура, конкурентоспособность услуг, уровень себестоимости услуг, эффективность системы реализации услуг, уровень менеджмента, использование информационных технологий и инноваций, способность к

лидерству руководства и персонала, качество материальной базы, корпоративная культура. Финансовое состояние организации, репутация на рынке, известность товарного знака, отношения с органами власти, степень вертикальной интеграции оценивается как устойчивая позиция.

Создание условий для развития конкуренции на рынке Банковских услуг является одним из ключевых факторов эффективной реализации конституционного принципа единства экономического пространства и свободного перемещения финансовых услуг. Конкуренция побуждает к эффективным действиям на рынке, заставляя предлагать клиентам более широкий ассортимент продуктов и услуг по более привлекательным ценам и лучшего качества, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности производства и перераспределения экономических ресурсов.

В целом, основными целями дальнейшего развития Банковского сектора можно назвать:

1. Повышение качества осуществления Банковским сектором функций по аккумулированию денежных средств населения, предприятий и их трансформации в кредиты и инвестиции;
2. Укрепления доверия к российскому Банковскому сектору со стороны инвесторов, кредиторов и вкладчиков, в первую очередь населения;
3. Усиление защиты интересов вкладчиков и других кредиторов Банков;
4. Предотвращение использования кредитных организаций в недобросовестной коммерческой деятельности.

С одной стороны, конкурентоспособность современного коммерческого Банка определяется уровнем его соответствия потребностям клиентов и высокими темпами роста его клиентской базы. Но такая трактовка отражает лишь одну сторону деятельности Банка - создание услуг, и в этом смысле под конкурентоспособностью Банка как организации можно понимать степень притягательности его продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Поэтому минимизация издержек, с одной

стороны, и проведение маркетинговой компании, направленной на повышение ценности Банковского продукта и услуг для потребителя, - с другой, способствуют росту, так называемого запаса конкурентоспособности Банковского продукта. Создание конкурентоспособных Банковского продукта и услуг определяются тем, насколько совершенны бизнес-процессы в Банке.

Главное для кредитной организации – удовлетворять запросы клиентов и расширять клиентскую базу. И, как показывает практика, главными факторами, определяющими ценность Банка для клиента, являются: тарифы Банка, затраты времени клиентом, эффект от использования услуг Банка.

Развитие и внедрение новых Банковских услуг, повышение качества обслуживания клиентов, снижение процентных ставок и упрощение процедур кредитования, а также выбор приоритетных и более доходных направлений деятельности Банка и внедрение новых видов вкладов позволят увеличить сроки Банковского кредитования и привлекут новых клиентов в Банк. Реализация данных направлений развития позволит сохранить устойчивость Банка, укрепить лидирующие позиции в Банковской сфере.

Конкуренция на рынке Банковских услуг хотя и осуществляется в условиях более жесткого регулирования по сравнению с иными рынками финансовых услуг, но продолжают существовать отдельные области, оказывающиеся вне поля зрения органов Банковского надзора. Это свидетельствует о настоятельной необходимости дальнейшего развития законодательства.

Список использованной литературы

1. Нормативно-правовые акты

1. О банках и банковской деятельности. Федеральный закон № 395–I от 02.12.1990г ((в ред. Федеральных законов от 03.07.2015 № 106-ФЗ).
2. Бюджетный Кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998г. №145-ФЗ. Ведомости Федерального Собрания Российской Федерации. №25 от 01.09.1998г. ст.32, 34.
3. ФЗ РФ от 23 июня 1999 г. «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг», ст. 3. Консультант

2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика – М.: «Центр экономики и маркетинга», 2012.
5. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учебное пособие для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 191с.
6. Зражевский В.В. Теоретические и методологические основы конкурентоспособности банковской системы Российской Федерации. Монография. - М.: Изд-во РАКО. - 2013.
7. Лаврушина О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под. ред. д-ра экон. наук, проф. Лаврушина О.И. – М.: Юристъ, 2014. – 688с.

8. Портер М.Е. Конкуренция. М.: Издательство Вильямс, 2014. с. 61-63.

9. Плясунков А.В. Экономические методы управления конкурентоспособностью продукции: Автореферат диссертации / А.В. Плясунков. Мн. БГПА, 2012. – 21 с.

10. Пятенко С. В. Проблемы исследования современного финансового капитала. / Отв. ред. Аникин А. В. - М., 2012.

11. Световцева Т.А., Федорович Н.П. Мониторинг конкурентоспособности банковских услуг населению//«Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы», ВЗФЭИ, сборник научных статей/под ред. к.э.н. Дремовой Л.А. - Курск: 2014г. – 231с.; с.208-211

12. Тавасиев А. М., Ребельский Н. М. Конкуренция в банковском секторе России. М.: Юнити, 2011. С. 60.

13. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Серия "Высшее образование" – М.: ИНФРА-М, 2012 г. – 312 с.

3. Материалы периодических изданий

14. Андреева М.А., Прасолова Е.Н. Зарубежный опыт комплексного банковского обслуживания физических лиц // Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе: Материалы 10-й межвуз. конф. асп. и докт. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – 0,25 п. л. / 0,13 п. л.

15. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. – №4. – 2013. – С. 25-38.

16. Белоглазова Г.Н. Банковское дело: Учебник / Под ред., Кроливецкой Л.П. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 592с

17. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. проф. Колесникова В.И., проф. Кроливецкой Л.П. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 464с.

18. Бочарова Т.И.: Как повысить конкурентоспособность организации? / Управление персоналом, 2012, № 5.
19. Жоваников В.Н. Риск-менеджмент в коммерческом банке в условиях переходной экономики // Деньги и кредит - №5 - 2012г. – с.60-65
20. Зражевский В.В. Конкурентоспособность российских банков // Аналитический Банковский Журнал. - 2013. - № 7 (146) июль.
21. Зражевский В.В. Принципы повышения конкурентоспособности отечественной банковской системы // Банковский Бизнес. - 2014. - № 3. 0,5 п.л.
22. Зражевский В.В. Что делать? Или сегодня и завтра банковской системы // Вопросы экономики. - 2013 .- № 10. - 0,5 п.л.
23. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент/ Л.Н. Качалина. - М.: Эксмо 2014, - с. 464.
24. Казаренкова Н.П. Маркетинговые технологии расширения розничного банковского бизнеса в регионе//Межвузовский сборник научных трудов «Стратегическое управление инновационным развитием экономики России», Санкт-Петербург: 2012г. – с.462-465 (0,25 п.л.)
25. Коротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки – «Маркетинг в России и за рубежом», 2012, № 6.
26. Лунтовский Г.И. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России // Деньги и кредит - №5 - 2011г. – с.3-7
27. Ольхова Р.Г. Планирование и его роль в управлении банком// Бизнес и банки - №41 - 2012г. – с.1-4.
28. Осипенко Т.В. Некоторые вопросы повышения качества управления рисками банковской деятельности // Деньги и кредит - №5 - 2013г. – с.42-45
29. Портер М. Конкурентное преимущество/ М. Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 716 с.

30. Попков В. В. О поддержке равноправных условий конкуренции на рынке банковских услуг // Деньги и Кредит. 2013. №5. С. 46-48.
31. Рябин Е.В. «Пути повышения конкурентоспособности Российских банков», Москва «Финансы и Статистика» 2011г.
32. Световцева Т.А., Казаренкова Н.П. Методико-организационные подходы к управлению конкурентоспособностью банка на региональном рынке кредитных услуг населению//Финансы и кредит. – 2012. - №29 (0,38 п.л., авторских 0,28 п.л.)
33. Световцева Т.А., Федорович Н.П. К вопросу о конкурентоспособности банковских продуктов как составляющей банковской конкуренции//«Современные аспекты экономики», Санкт-Петербург: 2014. - №1(68)
34. Световцева Т.А., Федорович Н.П. Конкурентоспособность коммерческого банка на рынке потребительского кредитования//«Совершенствование механизмов управления в финансово-кредитной системе экономики России»: монография/под ред. Т.А. Световцевой, С.Г. Емельянова, З.А. Кондратьевой, Курск: 2014г. – 352с.; с.279-288 (0,56 п.л., авторских 0,3 п.л.)
35. Соболева Н.В. Банковский сектор региона: перспективы расширения услуг// Деньги и кредит - №8 - 2013г. – с.60-65
36. Тер-Григорьянц Р.Г. Методические подходы к оценке конкурентоспособности продукции и предприятия. // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». – №1. – 2013. – С.12-15.
37. Терентьева Т.М. Банковские услуги: спрос и предложение// Деньги и кредит - №12 - 2014г. – с.39-42
38. Фасхиев Х.А., Попов Е.В.: Как измерить конкурентоспособность предприятия – «Маркетинг в России и за рубежом», 2006, № 1.
39. Царькова С.В. Методологические аспекты исследования конкурентоспособности переходной экономики России: Автореф. дис. – М., 2013. – 23 с.

40. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 799 с.

41. Чекмарева Е. Н. Роль банков в интеграции банковского и промышленного капитала. // Деньги и Кредит. 2011. №7. с. 18.

42. Яшева Г.А. Как оценить конкурентоспособность товара. // Маркетинговое образование. – 2013. – №1. – С.20-25.

4. Отдельный том из многотомного издания

43. Казаренкова Н.П. Основные этапы оценки конкурентоспособности регионального коммерческого банка на рынке кредитных услуг населению//Труды международного форума по проблемам науки, техники и образования, Том 1, Москва: 2012г. – с.92-93 (0,25 п.л.)

44. Федорович Н.П. Конкурентоспособность банка – залог успеха на кредитном рынке (региональный аспект)// Материалы II Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в развитии банковской системы», Том 1; Днепрпетровск: 2012г. – с.156-159 (0,25 п.л.)

5. Электронные ресурсы

45. Сайт АО «Альфа-Банк» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://alfabank.ru>

46. Сайт банков России [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.banki.ru>

47. Сайт оценка финансового состояния" [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.banks-rate.ru

48. Информационно- правовой сайт «Гарант» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.garant.ru/>

49. Сайт рейтингового агентства «Standard&Poor's». [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.standardandpoors.ru>

50. Справочно – информационная система «Консультант-плюс» [Электронный ресурс]/ Режим доступа:www.kons.ru

51. Обзор банковского сектора Российской Федерации Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.cbr.ru>