ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТЮМЕНСКИЙГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЕГАЗОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ НЕФТИ И ГАЗА

# Кафедра МТЭК

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по курсу: Стратегический менеджмент

на тему: «Формирование стратегии деятельности коммерческого банка»

Выполнила ст.гр. ФМБ-О2-1

Присяжнюк Е.А.

Проверил:

Хамидулин Р.Н.

Тюмень, 2006

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Определение целей и задач деятельности коммерческого банка на краткосрочный период

1.1 Оценка состояния и перспектив развития регионального рынка банковских услуг

1.2 Позиционирование банка на финансовом рынке

1.3 Определение краткосрочных целей и задач

2 Выдвижение вариантов стратегии достижения цели

2.1 Выбор базовой стратегии деятельности банка

2.2 Определение возможных вариантов реализации базовой стратегии

3 Оценка и выбор варианта реализации стратегии деятельности банка

3.1 Оценка ресурсоемкости вариантов

3.2 Прогнозирование результатов деятельности банка

3.3 Выбор варианта реализации стратегии

Заключение

Список литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

По мере развития банковского дела стратегическое планирование все больше будет превращаться в один из основных факторов успеха. Банк без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенный обязательствами.

Внедрение в банковскую практику стратегического планирования обусловлено необходимостью реализации идей управления, ориентированных на долгосрочное и эффективное развитие любого предприятия в условиях рынка.

Успешное функционирование банка в современных условиях предполагает разработку стратегии его развития и согласование процедур оперативного менеджмента с процедурами стратегического планирования и управления. То есть стратегическое планирование можно рассматривать как управленческий процесс определения приоритетов в деятельности банка и разработки сценариев развития и планов мероприятий, способствующих выполнению миссии банка и достижения поставленных целей.

Стратегическое планирование – один из самых эффективных рычагов управления коммерческих банком, поскольку охватывает все сферы его деятельности и все его структурные подразделения. Сам процесс разработки стратегии призван стимулировать успешную и эффективную деятельность банка на финансовом рынке (завоевание, расширение, закрепление и т.д.) и направлять усилия всех его подразделений на решение поставленных задач.

Многие проблемы развития российских коммерческих банков возникают по причине неадекватной оценки состояния среды, в которой работает кредитная организация. В результате появляются ошибки в управлении банковской деятельностью. Решение задач рационального управления банковской деятельностью изначально лежит в области формирования ее стратегий, которые будут определять облик коммерческого банка в перспективе его развития.

**1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЕРИОД**

**1.1 Оценка состояния и перспектив развития регионального рынка банковских услуг**

За последнее десятилетие Российская Федерация испытала серьезные политические, экономические и социальные изменения. Несмотря на то, что с 2002 года российская экономика признана рыночной и ряд основных реформ, направленных на создание банковской, судебной, налоговой и законодательной систем, проведены, деловая и законодательная инфраструктура не обладают тем уровнем стабильности, который существует в странах с более развитой экономикой.

В настоящее время российская экономика продолжает демонстрировать определенные черты, присущие странам, в которых рыночная экономика находится на стадии становления. К таким характерным для переходного периода особенностям относятся:

-высокие темпы инфляции в течение ряда лет;

-существование определенных мер валютного контроля, которые не позволяют национальной валюте стать ликвидным платежным средством за пределами Российской Федерации;

-низкий уровень ликвидности на рынках капитала.

Иностранные валюты, в особенности доллар США, играют значительную роль при определении экономических параметров многих хозяйственных операций, совершаемых в России.

Центральный Банк ввел жесткие правила валютного регулирования, направленные на расширение использования рубля в коммерческом обороте. Этими правилами установлены ограничения на конвертацию рублей в твердые валюты и обязательные требования по конвертированию валютной выручки предприятий в рубли.

Сложившаяся экономическая ситуация в Российской Федерации по-прежнему ограничивает объемы операций на финансовых рынках. Рыночные котировки могут не отражать стоимость финансовых инструментов, которая могла бы быть определена на действующем активном рынке, на котором осуществляются операции между заинтересованными продавцами и покупателями. Таким образом, руководство использует наиболее точную имеющуюся информацию для того, чтобы при необходимости корректировать рыночные котировки для отражения собственной оценки справедливой стоимости. Уральский федеральный округ обладает всеми преимуществами инвестиционно-привлекательной территории: большим емким рынком, развитой транспортной схемой; значительными запасами сырья; относительно высоким уровнем развития промышленных производств; наличием квалифицированных кадров. На территории УрФО действует 77 кредитных организаций, имеющих 204 филиала. Кроме того, имеется и 215 филиалов из других территорий, прежде всего, московских. Примерно такая же ситуация по всей России. Исключением можно считать Дальневосточный федеральный округ, где филиалы московских банков превалируют над собственными кредитными организациями.

Фактически являясь отражением инвестиционной привлекательности, показывает, что УрФО - один из самых привлекательных в России. Однако он не очень использован, востребован со стороны самих компаний.

Уральский федеральный округ - на втором месте по концентрации рынка банковских услуг после Центрального. По кредитам умеренно концентрированный рынок, наблюдается в Свердловской и Челябинской областях, по депозитам - в Свердловской, Тюменской областях и Ямало-Ненецком округе.

Кредитные организации распределены равномерно по всей территории области. Действуют 672 операционных кассы (из них более 500-Сбербанка), 179 допофисов, 743 банкомата.

Доля области в производстве внутреннего валового продукта составляет 10 процентов, здесь добывается основная часть нефти и газа. Денежный оборот очень большой, поэтому банковский сектор развит. Суммарные активы - под 200 миллиардов рублей, капитал - 10 миллиардов. Банковский сектор представлен региональными банками (27), филиалами иногородних банков и Западно-Сибирским банком Сбербанка РФ. Монопольное положение на рынке банковских услуг не занимает ни одна кредитная организация.

Относительно самостоятельно развиваются региональные банки Санкт-Петербурга, Татарстана, Тюменской области, т.е. регионов, где сосредоточены либо сырьевые, либо транспортные ресурсы (фактически речь идет об экспортоориентированных субъектах Российской Федерации).

Процессы формирования конкурентной среды на уровне федерального рынка и региональных рынках существенно отличаются. На региональном уровне значимой проблемой является ограниченность ресурсной базы, в то время как в "центре" есть доступ к бюджетным средствам.

Многие региональные банки не считают на данном этапе проблему конкуренции значимой. Здесь следует выделить две причины. Первое - наличие рыночных ниш, т.е. возможностей для развития банковского бизнеса (новые услуги и продукты, банковские инновации, обновление технологий, выход на новые рынки соседей и т. д.). Второе. Зависимый характер некоторых региональных банков. Как правило, такие банки не являются универсальными с точки зрения клиентуры и услуг, а обслуживают интересы либо крупной региональной компании, либо местной администрации.

Регион испытывает потребность в инвестиционных ресурсах социального характера. Региональным банкам проще оценить характер и эффективность подобных потребностей. Второе. Существующая асимметрия банковского сектора может быть выровнена на региональном уровне за счет бюджетно-финансовых механизмов и регулятивных мер регионального характера (гарантии по программам, соответствующие условия конкурсов по бюджетным средствам с упором на развитие конкуренции на местном банковском рынке и т.д.). Реформы, безусловно, должны быть направлены на повышение общей капитализации региональных банков и улучшение условий конкуренции.

На территории Уральского федерального округа работает 77 кредитных организаций. Банковская инфраструктура наиболее развита в Тюменской и Свердловской областях. В округе невелика доля филиалов «неместных» кредитных организаций. Уральский федеральный округ является единственным в Российской Федерации, в котором количество филиалов региональных банков почти равно количеству филиалов «неместных банков».

Динамика основных параметров указывает на тенденцию поступательного развития банковского сектора округа. Валюта баланса банков округа составляет около 350 млрд. руб. По концентрации банковских активов – 245,486 млрд. руб. - Уральский федеральный округ занимает второе место, уступая Центральному федеральному округу. Рост объемов кредитов, предоставленных нефинансовому сектору экономики, за 2002г. составил около 40%. В два раза увеличился объем кредитов, предоставленных физическим лицам. Объем сделок, совершенных с использованием банковских карт, составляет около 40 млрд. руб. Увеличилась капитализация банковского сектора федерального округа. Возросло количество организаций с уставным капиталом свыше 150 млн. рублей. Доля банков с зарегистрированным уставным капиталом менее 30 млн. рублей в Уральском федеральном округе по состоянию на 01.10.2002 составляла 48%, что является наименьшей в России после Центрального федерального округа (36.8%).

Обеспеченность банковскими услугами Уральского федерального округа остается ниже среднероссийского показателя. На одно кредитное учреждение с учетом филиальной сети в федеральном округе приходится порядка 500 предприятий.

Из числа банков, зарегистрированных на территории Уральского федерального округа, в список 200 крупнейших банков РФ по размеру чистых активов входят 19 банков, а по величине собственных средств (капитала) –14 банков.

Региональные рынки кредитов округа являются, за исключением Свердловской и Челябинской областей, высококонцентрированными. Следует отметить ухудшение ситуации с уровнем конкуренции на рынке кредитов Тюменской области, где произошла трансформация указанного рынка от умеренно концентрированного состояния в 2001г. к высококонцентрированному в 2002 г. Во всех регионах отмечено в 2002 году увеличение емкости рынка кредитов, особенно активно данный процесс происходил в Свердловской области.

Таблица 1.1

Финансово-экономические показатели, характеризующие концентрацию на рынке депозитов УФО

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Субъект РФ | Емкость рынка, млн. руб. | | CR-3 | | Индекс HHI | |
| 2001г. | 2002г. | 2001г. | 2002г | 2001г | 2002г. |
| Курганская область | 3066,2 | 25532,6 | 88,8 | 97,0 | 4914 | 8761 |
| Свердловская область | 22402,8 | 142173,1 | 66,8 | 62,0 | 1719 | 1718 |
| Тюменская область | 29324,7 | 41500,8 | 53,3 | 49,4 | 1378 | 1176 |
| Челябинская область | 22850,0 | 33300,0 | 54,4 | 49,1 | 2516 | 2582 |
| Ханты-Мансийский АО | 92914,1 | 49058,9 | 85,3 | 87,3 | 4573 | 3698 |
| Ямало-Ненецкий АО | 15435,8 | 14290,1 | 83,8 | 68,5 | 3967 | 1913 |
| Всего | 185993,6 | 305855,5 | - | - | - | - |

Региональные рынки депозитов в 4 из 6 субъектах РФ округа являются высококонцентрированными. В Курганской области рынок монополизирован филиалом Сбербанка России. В Тюменской и Свердловской областями данные рынки оцениваются как умеренно концентрированные.

Спецификой региона является наличие крупных промышленных предприятий, нуждающихся в крупных долгосрочных кредитах. Существующая банковская система Уральского федерального округа не удовлетворяет данные потребности, что приводит к сохранению тенденции ухода экспортно-ориентированной, рентабельной клиентуры на обслуживание в иностранные кредитные учреждения. Данное обстоятельство ведет к снижению темпов роста капитализации банковской системы региона и снижению числа конкурентоспособных региональных банков.

Одним из наиболее приоритетных источников средств для кредитных организаций Уральского федерального округа остаются средства бюджетов различных уровней.

В структуре вложений банков в ценные бумаги традиционно высока доля вложений в государственные долговые обязательства. В Уральском федеральном округе на протяжении 2003 года она колебалась в рамках 50 % объема средств, вложенных кредитными организациями в ценные бумаги.

По данным ГУ ЦБ РФ по Тюменской области банковский сегмент Тюменской области по состоянию на 1 января 2005 года представлен 25 действующими кредитными организациями. Тюменские банки имеют 82 филиала в области и 19 - за ее пределами. На территории области действуют 42 филиала кредитных организаций, головные организации которых расположены на территориях других регионов, а также Западно-Сибирский банк Сбербанка России с 32 отделениями.

Динамика основных показателей, характеризующих состояние банковского сектора экономики области, свидетельствует о расширении деятельности кредитных организаций, наращивании совокупных активов, капитала, увеличении объемов кредитования.

**1.2 Позиционирование банка на финансовом рынке**

По итогам января 2005г. ОАО «Тюменьэнергобанк» занимает 37 место среди 42 крупнейших банков России. Оценка ОАО «Тюменьэнергобанк» равна 3 баллам, что соответствует среднему уровню кредитного риска, свидетельствует о его удовлетворительной финансовой устойчивости и платежеспособности, а также о возможном наличии в его деятельности отдельных моментов или тенденций, которые в обозримой перспективе и при определенных условиях могут негативно повлиять на его финансовую устойчивость и платежеспособность.

Данная оценка рассчитывалась на основании экспертных оценок объясняющих факторов. В качестве объясняющих факторов кредитного рейтинга выбраны следующие:

Ресурсная база достаточно диверсифицирована по направлениям привлечения средств и по валютам, стоимость ресурсов на рыночном уровне, риск внезапного оттока средств, могущего негативно повлиять на деятельность банка, минимален, просроченная задолженность по привлеченным средствам отсутствует. Ресурсную базу следует признать соответствующей основным направлениям активных операций банка.

Капитальная база соответствует требованиям ЦБ РФ и в значительной части основным направлениям деятельности банка без учета его дальнейшего развития. Надежность и стабильность источников формирования капитала следует признать недостаточно высокой.

Активы удовлетворительного качества, диверсификация по видам, срокам и валютам недостаточна, доходность отличается от рыночной, повышены крупные кредитные риски, уровень просроченной задолженности (в том числе скрытой) повышен. Активы недостаточно соответствуют ресурсной базе банка.

Прибыльность операций банка стабильная и находится на достаточном уровне.

Ликвидность банка в целом и его операций средняя. Способность банка своевременно и полностью исполнять свои обязательства достаточная. Риск ликвидности фондирования и риск ликвидности активов на приемлемом уровне, имеется повышенная чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен на рынках.

Информация о собственниках доступна и подтверждена из открытых источников, уровень поддержки банка и заинтересованность в его дальнейшем развитии достаточно высокие, качество управления банком высокое. Банк в достаточной степени прозрачен и информационно открыт. Акционерные и управленческие риски низкие.

Банк является универсальным кредитным учреждением с акцентом на отдельные виды банковских операций. Конкурентоспособность банка достаточно высокая.

Банк имеет достаточно хорошую деловую репутацию.

ОАО «Тюменьэнергобанк» продолжает наращивать ресурсную базу, и на 1 января 2005 года она составила 6 215,7 млн. руб. Собственные средства банка составили 563,6 млн. руб. Но основным источником формирования ресурсов являются привлеченные средства, размер которых на 1.01.2005г. составил 5 658,9 млн. руб. Из них на депозитах физических лиц 2 220,2 млн. руб..

Продолжает наблюдаться и активность по привлечению ресурсов на рынке ценных бумаг. На 1 января 2005 общий объем вложений в ценные бумаги составил 807,4 млн. руб., из них в долговые обязательства – 172,7 млн. руб., акции - 125,2 млн. руб., учтенные векселя – 509,5 млн. руб.

Общий объем кредитных вложений ОАО «Тюменьэнергобанк» составил на 1.01.2005г. 2 666,6 млн. руб. Наибольший удельный вес в кредитном портфеле занимают краткосрочные ссуды (1785,6 млн. руб.). Кроме того, в 2004 году ОАО «Тюменьэнергобанк» расширил потребительское кредитование. За 2004 год объем кредитов, предоставленных физическим лицам, увеличился в 5,1 раза и составил на 1 января 2005 года 471,1 млн. руб.

По данным ГУ ЦБ РФ по Тюменской области в рейтинге коммерческих банков Тюменской области ОАО «Тюменьэнергобанк» на 1 января 2005г. занимает следующие позиции, приведенные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Рейтинг коммерческих банков Тюменской области на 1 января 2005г.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Место на 1.01.2005г. |
| 1. Чистые активы | 4 |
| 2. Собственный капитал | 5 |
| 3. Уставный капитал | 3 |
| 4. Балансовая прибыль | 4 |
| 5.Ресурсы | 4 |
| 5.1 Собственные | 5 |
| 5.2 Привлеченные | 4 |
| 5.2.1 депозиты частных лиц | 4 |
| 5.3 Кредитные вложения (без МБК) | 4 |
| 5.3.1 долгосрочные | 6 |
| 5.3.2 краткосрочные | 3 |
| 5.3.3 просроченные | 7 |
| 5.3.4 физическим лицам | 7 |
| 5.4 Вложения в ценные бумаги | 4 |
| 5.4.1 акции | 6 |
| 5.4.2 учтенные векселя | 4 |
| 5.4.3 долговые обязательства | 3 |

**1.3 Определение краткосрочных целей и задач**

Отправной точкой для построения эффективной стратегии деятельности любой организации являются маркетинговые исследования, позволяющие определить наиболее верные пути и инструменты решения поставленных целей и задач.

ОАО «Тюменьэнергобанк» имеет следующие стратегические направления:

-стратегия финансового роста на долгосрочную перспективу, ориентируясь на реальный сектор экономики;

- укрепление лидирующих позиций в банковском секторе страны;

- расширение региональной сети.

Выбор направлений и установление целей приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует банк и к чему он стремится.

Дерево целей представлено на рис. П.2.1, где четко прослеживаются приоритетные направления развития деятельности банка.

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы выявить те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении. Рассмотрим боле подробно то, как анализируется каждая из сред.

Анализ внешних факторов включает изучение макроокружения и непосредственного окружения банка.

В числе социально-экономических показателей развития Тюмени производство товаров и услуг демонстрирует достаточно серьезный рост. Объем производства с 14 221 млн. рублей в 2003 году в 2004-м вырос до 17 900 млн., что составляет 113,4%. К концу 2005 года рост составит 115,9%. Что касается производства продукции, то рост у нас наблюдается по всем отраслям промышленности, за исключением легкой, полиграфической и пищевой.

Неуклонно растут показатели ввода в эксплуатацию жилых домов: в 2003 г. строителями сдано 314 тыс. кв. м жилой площади, в 2004 г.– 361 тыс. кв. м, по прогнозу в 2005 году эта цифра составит 392 тыс. кв. м. В 2006 году планируем ввести порядка 500 тыс. кв. м жилья. Эти показатели говорят о том, что жилье на территории востребовано и территория динамично развивается.

Еще один показатель, который характеризует покупательную способность населения, а, следовательно, и его доходы, - оборот розничной торговли. В рыночных ценах в 2004 году он составил 39 648 млн. руб., в 2005 году – уже 47 960 млн. рублей. Более 8 млрд. руб. прироста за год – это достаточно внушительная цифра. Та же динамика по платным услугам: в 2004 г. в Тюмени было оказано услуг на 11 813 млн. рублей, к концу 2005 г. планируется достичь 14 400 млн. руб.

Второй год в Тюмени отмечен естественный прирост населения. Регионы, которые имеют естественный прирост населения, можно пересчитать по пальцам.

Тюменская область является одним из наиболее динамично развивающихся регионов России. Анализ основных макроэкономических показателей Тюменской области позволяет сделать вывод, что положительные тенденции экономики стабильны и характерны практически для всех отраслей экономики региона (табл. П.1.2.). Анализируя таблицу, можно сделать следующие выводы. С января по август 2005 инвестиции в основной капитал составили 897,6 мил. руб., что по сравнению с предыдущим месяцем состовляет144,6 %, т.е. за год финансовые вложения в основной капитал возросли в 1,5 раза. Индекс потребительских цен по сравнению с предыдущим месяцем вырос незначительно, а по сравнению с предыдущим месяцем прошлого года, т.е. за год цены выросли на 13 %.

Средняя заработная плата в г. Тюмени составляет 12288 руб. за месяц, что на 22 % больше чем в прошлом году. В среднем по России этот показатель составляет 6832 рубля. Мы с вами далеко впереди среднероссийского показателя.

Среднесписочная численность работников в организациях (без субъектов малого предпринимательства) составляет 174,5 тыс. человек.

Тщательное изучение внешней среды сводится к анализу влияния на кредитное учреждение трех основных сил, с которыми оно находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно отметить, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении угроз её дальнейшему существованию.

Основными компонентами внешней среды, с которыми взаимодействует Банк, являются компоненты, представленные на рис. 1.1:

Основные компоненты внешней среды

3. Межбанковские и конверсионные отношения

1. Клиенты

2. Конкуренты

Рис. 1.1 Компоненты внешней среды для ОАО «Тюменьэнергобанк»

Дадим краткую характеристику каждого из компонентов.

1. Клиенты. Работа с корпоративными клиентами - одно из главных направлений деятельности Банка. Сегодня этот бизнес является сложной разветвленной системой, включающей более сотни банковских продуктов и множество тонких финансовых схем, что позволяет удовлетворить потребности самых взыскательных клиентов. Практически весь денежный оборот ОАО «Тюменьэнергобанк» является оборотом корпоративных клиентов.

Клиентская база Банка постоянно растет. В целях активизации клиентской работы ОАО «Тюменьэнергобанк» унифицируются подходы к клиентскому обслуживанию, совершенствуются технологии оказания услуг, передовой опыт обслуживания клиентов Центрального офиса распространяется на быстро развивающуюся сеть филиалов и дополнительных офисов.

Работа ОАО «Тюменьэнергобанк» с крупнейшими клиентами сопровождается комплексным планированием дальнейшего развития отношений, составлением с клиентом индивидуальной программы развития сотрудничества.

ОАО «Тюменьэнергобанк» позиционируется как региональный универсальный банк с широким комплексом финансовых услуг (в рублях и в валюте). Банк предлагает своим клиентам более 120 видов услуг.

Надежность Банка и устойчивое финансовое положение, предложение разнообразных и уникальных финансовых услуг, профессионализм и опыт коллектива способствовали росту числа клиентов за год в 1,5 раза. На этой основе продолжается поиск новых стратегических партнеров на уровне органов власти и управления субъектов федерации, муниципальных образований и градообразующих предприятий.

Банк добросовестно исполняет обязательства перед клиентами.

Количество счетов клиентов Банка увеличилось за 2004 год на 45 %. Основной прирост числа клиентов произошел за счет присоединения ОАО ТАСБ и привлечения потенциальных участников областной программы инвестиционного кредитования. Значительно расширилась и укрепилась клиентская база Сургутского филиала. Остатки средств клиентов выросли за год на 20 % - до 908 млн. руб.. При этом остатки на расчетных счетах клиентов за 2004 год несколько снизились за счет стабилизации ресурсной базы путем размещения средств клиентов на срочных депозитов. Последний вид размещения вырос в 26 раз, достигнув 211 млн. руб.

Для обслуживания и учета вкладов принятых в Банке была приобретена универсальная специализированная система RBS, что позволяет перейти на единый формат учета вкладов во всем Банке, включая филиалы, ускорить в 3-4 раза время обслуживания вкладчиков и интенсифицировать труд сотрудников Банка.

Обслуживание населения невозможно без развития пластиковых проектов. Начиная с 2001 года в Банке формируется технология работы с пластиковыми картами. Банк заключил договоры на распространение предоплаченных карт Visa Travel Money (VTM), кредитных банковских карт Euro-card/MasterCard (Mass и Gold), банковских карт платежных систем VISA Int и Europay Int.

2. Конкуренты.

ОАО «Тюменьэнергобанк» - крупный региональный финансовый институт. По итогам января 2005г. ОАО «Тюменьэнергобанк» занимает 37 место среди 42 крупнейших банков России.

Таблица 1.3

Основные показатели деятельности ОАО «Тюменьэнергобанк», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 01.01.02 | 01.01.03 | 01.01.04 | 01.01.05 |
| Активы | 1 200 909 | 1 898 827 | 2 970 889 | 4 805 688 |
| Чистая ссудная задолженность | 763 822 | 1 303 154 | 2 131 693 | 3 336 084 |
| Привлеченные средства | 799 203 | 1 651 633 | 2 681 811 | 4 311 411 |
| Собственный капитал | 237 522 | 258 115 | 364 052 | 601 409 |
| Доходы | 308 037 | 445 803 | 738 697 | 1 154 649 |
| Расходы | 304 015 | 427 428 | 688 175 | 1 080 497 |
| Балансовая прибыль | 4 022 | 18 375 | 50 522 | 87 330 |

Тюменская область традиционно по всем показателям развития банковского сектора входит в первую пятерку российских территорий, а по количеству действующих банковских структур и вовсе уступает одному лишь московскому региону. Одним из ведущих региональных финансово - кредитных учреждений по праву считается ОАО "Тюменьэнергобанк". Согласно рейтингам коммерческих банков Тюменской области по величине уставного капитала ОАО "Тюменьэнергобанк" занимает третью позицию, по таким показателям, как чистые активы, балансовая прибыль и ресурсы четвертую, и пятую по размеру собственного капитала.

По состоянию на 1 января 2005 г. в Тюменской области зарегистрировано 28 действующих кредитных организаций, из них на указанную дату лишь 6 имеют генеральную лицензию.

Для оценки сильных и слабых сторон кредитной организации, уровня конкурентоспособности можно провести следующий анализ ОАО «Тюменьэнергобанк» и его конкурентов – филиал ОАО АКБ Югра и ОАО Сибнефтебанка.

Таблица 1.4

Сравнительная характеристика ОАО «Тюменьэнергобанк» и его конкурентов на 1 июля 2005г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Конкурирующие позиции | ОАО «Тюменьэнергобанк» | Конкуренты | |
| ОАО «Югра» | ОАО «Сибнефтебанк» |
| 1 | Собственный капитал, тыс. руб. | 723 255 | 412 056 | 357 656 |
| 2 | Привлеченные ресурсы | 5 297 030 | 4 512 562 | 2 292 592 |
| 3 | Уставной капитал | 351 730 | 170 000 | 147 406 |
| 4 | Вложения в ценные бумаги | 658900 | 718 700 | 233 515 |
| 5 | Активы. | 4 805 688 | 5 331012 | 3 039 600 |
| 6 | Прибыль (убыток) | 43 469 | 8 504 | 19 532 |

Из данных представленных в таблице 1.4 можно сделать следующие выводы. Наибольшая величина собственного капитала, уставного капитала, привлеченных ресурсов наблюдается у ОАО «Тюменьэнергобанк». Наибольшая величина вложений в ценные бумаги, а тыкже наибольшая величина активов у ОАО АКБ «Югра». Наиболее прибыльным является ОАО «Тюменьэнергобанк». Следовательно, можно сделать вывод, что ОАО «Тюменьэнергобанк» является наиболее конкурентоспособным.

3. В целях формирования ресурсной базы Банк активно позиционируется на рынке межбанковского капитала.

Являясь, прежде всего, региональным банком, важным направлением деятельности Банка является поддержка бизнеса клиентов и банков-партнеров на региональных рынках.

ОАО "Тюменьэнергобанк" является одним из ведущих и наиболее динамично развивающихся банков Тюменского региона. Банк уделяет огромное значение развитию деловых связей с финансово-кредитными институтами, ориентируясь на установление партнерских отношений со своими контрагентами.

С целью реализации поставленной цели Банк принимает активное участие в работе на рынке межбанковского кредитования. В настоящее время нами заключено порядка 200 Генеральных соглашений с Российскими банками различных регионов России, а также зарубежными партнерами.

Ежемесячный оборот по сделкам межбанковского кредитования составляет около 5 млрд. руб. Банк имеет высококвалифицированных сотрудников, имеющих большой опыт проведения операций на рынке МБК, FOREX. Постоянный анализ рынка межбанковского кредитования и финансового состояния банков-контрагентов, позволяет проводить взвешенную политику, направленную на укрепление доверия к банку и сохранение денежных средств клиентов Банка. Это подтверждается широким кругом контрагентов Банка и сложившейся репутацией надежного партнера. Основные направления совместной деятельности, в рамках которых банк готов предложить сотрудничество своим партнерам:

1) привлечение и размещение средств в рублях и иностранной валюте;

2)операции типа SWAP;

3) по прочим операциям, что позволяет получать процентный доход по межбанковскому кредиту и одновременно работать и получать прибыль на других сегментах денежного или финансового рынков.

Проведем анализ среды коммерческого банка, направленный на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к банку, и сильных и слабых сторон, которыми он обладает. Теперь следует определить взаимосвязи между силой и слабостью, присущих объекту исследования, и внешними угрозами и возможностями. Организация данного процесса, на основании обобщения предложенной информации носит название SWOT-анализ. Обобщение анализа сегодняшнего состояния банка (т.е. результатов внутреннего анализа) и состояния рынка и его потенциала (т.е. результатов внешнего анализа) представлено в табл.П.1.4.

С высоким уровнем развития региональной инфраструктуры, с внедрением ряда новых услуг, с использованием новейших технологий и хорошо подобранной командой управления можно судить о дальнейшем развитии и процветании ОАО «Тюменьэнергобанк».

Рассмотрим теперь анализ внутренних факторов.

Организационное строение ОАО «Тюменьэнергобанк» представляет собой типичную линейно-функциональную структуру. Между подразделениями банка существует тесная как экономическая, так и организационная взаимосвязь. Распределение ответственности между отделами закреплено в Положении Банка.

Руководство ОАО "Тюменьэнергобанк" отвечает квалификационным требованиям, предъявляемым Центральным банком Российской Федерации.

В целях полнофункциональной автоматизации банковских операций создан аппаратно-программный информационный комплекс. Данную систему можно разделить на следующие блоки: модуль телекоммуникаций, парк серверов и локальная вычислительная сеть, интегрированная система банковских операций, позволяющая проводить расчеты в режиме реального времени, включающая планово-кредитный комплекс и обеспечивающая автоматизацию всех валютных и рублевых операций банковского учета, в том числе составление отчетов в соответствующих формах для представления в ЦБ РФ, выполнение всех инструкций.

Непосредственными источниками образования банковских ресурсов является привлечение денежных средств со стороны физических и юридических лиц, которые составляют основную часть пассивов Банка - 81 %. Причем 46 % составляют средства на счетах до востребования, 34 % - на срочных счетах клиентов и банков, оставшийся процент приходится на привлеченные средства в ценные бумаги банка. Общая сумма средств клиентов, расположенная на счетах ТСФ «Тюменьэнергобанк», составила 780 млн. руб. Ресурсная база достаточно диверсифицирована по направлениям привлечения средств и по валютам, стоимость ресурсов на рыночном уровне, риск внезапного оттока средств, могущего негативно повлиять на деятельность банка, минимален, просроченная задолженность по привлеченным средствам отсутствует. Ресурсную базу следует признать соответствующей основным направлениям активных операций банка.

В 2005 году Банк продолжил активную работу, как на внутреннем, так и на внешних финансовых рынках. К приоритетным направлениям деятельности ОАО "Тюменьэнергобанк" следует отнести: увеличение числа банков-контрагентов, расширение сети корреспондентских счетов, а также развитие партнерских отношений с зарубежными финансовыми институтами.

В целом по Банку по состоянию на 1 января 2005 года открыто: 8 корреспондентских счетов для банков-резидентов в ОАО "Тюменьэнергобанк", 43 корреспондентских счета в банках-резидентах, 5 корреспондентских счетов в банках-нерезидентах.

Банк имеет многолетний опыт в области международных расчетов, что позволяет максимально облегчить клиентам процедуру оформления документов и дальнейшего обслуживания внешнеэкономических контрактов.

Глубокое интегрирование в реальный сектор экономики Уральского федерального округа – основной акцент в экономической стратегии «Тюменьэнергобанк» на протяжении последних нескольких лет.

Таблица 1.5 Основные показатели деятельности ОАО «Тюменьэнергобанк», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 01.01.02 | 01.01.03 | 01.01.04 | 01.01.05 |
| Активы | 1 200 909 | 1 898 827 | 2 970 889 | 4 805 688 |
| Чистая ссудная задолженность | 763 822 | 1 303 154 | 2 131 693 | 3 336 084 |
| Привлеченные средства | 799 203 | 1 651 633 | 2 681 811 | 4 311 411 |
| Собственный капитал | 237 522 | 258 115 | 364 052 | 601 409 |
| Доходы | 308 037 | 445 803 | 738 697 | 1 154 649 |
| Расходы | 304 015 | 427 428 | 688 175 | 1 080 497 |
| Балансовая прибыль | 4 022 | 18 375 | 50 522 | 87 330 |

Банком разработаны и внедрены "карточные проекты". Постоянно расширяется банкоматная сеть. Многие организации переходят на безналичную выплату зарплаты сотрудникам. Это удобно всем. Для предприятия это в первую очередь сокращение расходов и экономия времени. И, что немаловажно, обеспечение конфиденциальности информации о выплате заработной платы. ОАО «Тюменьэнергобанк» осуществляет обслуживание предприятий в рамках предоставления зарплатных проектов.

ОАО "Тюменьэнергобанк" продолжает активно размещать средства в кредитование реального сектора - до 63% от размещенных средств.

Ключевой особенностью развития ресурсной базы Банка в 2004 году явилось продолжение наращивания стабильных и диверсифицированных по источникам ресурсов.

Ресурсную базу следует признать соответствующей основным направлениям активных операций банка.

В целом активы и пассивы Банка сбалансированы с точки зрения диверсификации отраслевых, кредитных, валютных, финансовых рисков, рисков ликвидности.

Деятельность ОАО "Тюменьэнергобанк" на фондовом рынке характеризовалась значительным ростом объемов проводимых операций с ценными бумагами.

В целях диверсификации своего портфеля ценных бумаг Банк активно работал со следующими финансовыми инструментами: долговые обязательства Российской Федерации (Еврооблигации РФ), акции (РАО "ЕЭС России"), векселя сторонних эмитентов.

Для более наглядного представления финансового положения банка обратимся к некоторым экономическим показателям, проследим их динамику за последние 3 года. Динамика экономических показателей развития банка характеризуется данными, представленными в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Динамика экономических показателей развития ОАО «Тюменьэнергобанк»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 01.01.02 | 01.01.03 | 01.01.04 | 01.01.05 |
| Активы | 1 200 909 | 1 898 827 | 2 970 889 | 4 805 688 |
| Чистая ссудная задолженность | 763 822 | 1 303 154 | 2 131 693 | 3 336 084 |
| Привлеченные средства | 799 203 | 1 651 633 | 2 681 811 | 4 311 411 |
| Собственный капитал | 237 522 | 258 115 | 364 052 | 601 409 |
| Доходы | 308 037 | 445 803 | 738 697 | 1 154 649 |
| Расходы | 304 015 | 427 428 | 688 175 | 1 080 497 |
| Балансовая прибыль | 4 022 | 18 375 | 50 522 | 87 330 |

Анализируя имеющиеся данные, можно сделать следующие выводы: налицо позитивная динамика деятельности во всех направлениях; размер собственных средств Банка за 2004 год увеличился в 2 раза и составил 4 311 411 руб. Финансовые показатели: доходы ОАО «Тюменьэнергобанк» за 2004 год увеличились на 9% и составили 1 154 649 тыс. рублей (табл. 1.3.6), расходы увеличились на 3% и составили 1 080 497 тыс. рублей. Прибыль в 2004 году составила 50 522 тыс. рублей.

Таблица 1.7

Объем и структура активных операций осуществляемых ОАО «Тюменьэнергобанк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название операции | Величина дохода, в тыс. руб. | Доля в общем доходе, в % |
| Кредитование юридических лиц | 31703 | 48 |
| Доходы от межбанковских кредитов | 5946 | 10 |
| Кредитование физических лиц | 1982 | 3 |
| Операции с ценными бумагами | 13445 | 20 |
| Переоценка иностранной валюты | 7516 | 11 | |
| Доходы по пластиковым карточкам | 1855 | 2,7 | |
| Доходы по валютным операциям | 545 | 0,8 | |
| Расчетно-кассовое обслуживание | 1546 | 2,3 | |
| Комиссионные и прочие доходы | 1516 | 2,2 | |
| Итого | 66054 | 100 | |

Анализируя таблицу 1.7, можно сделать вывод о том, что приоритетным направлением деятельности ОАО «Тюменьэнергобанк» является кредитование юридических лиц. Также большую долю дохода приносят операции с ценными бумагами и доходы от межбанковских кредитов. Характеристика клиентуры представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8

Характеристика клиентуры ОАО «Тюменьэнергобанк»

|  |  |
| --- | --- |
| Клиенты | Число клиентов |
| Юридические лица | 407 |
| Физические лица | 8410 |
| Итого | 8817 |

Под клиентами понимаются физические или юридические лица открывшие счета или депозиты в ОАО «Тюменьэнергобанк» г. Тюмени, связанные с банком кредитными обязательствами, а также держатели пластиковых карт. Большая численность физических лиц-клиентов объясняется объемом эмитированных пластиковых карточек (6415 штук). Структура привлеченных ресурсов представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9

Состав и структура ресурсов ОАО «Тюменьэнергобанк»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид ресурса | Величина ресурса на 1.07.2005, в тыс. руб. | Доля ресурса на 1.07.2005, в % |
| Обязательства перед Банком | 60000 | 20 |
| Счета юридических лиц (до востребования) | 70950 | 24 |
| Счета физических лиц (до востребования) | 24510 | 8 |
| Депозиты юридических лиц | 14040 | 5 |
| Депозиты физических лиц | 83070 | 28 |
| Межбанковские кредиты | 47430 | 15 |
| Итого | 300000 | 100 |

Обязательства перед Банком представляют собой кредит, выданный региональным банкам под 14% годовых. Этот кредит является ресурсной базой банка.

Рынок банковских услуг города Тюмени и Тюменской области стабильно растет, на рынке действует большое число кредитных организаций. Персонал имеет квалификацию, удовлетворяющую всем требованиям ЦБ РФ. ОАО «Тюменьэнергобанк» использует самые современные банковские технологии для осуществления своей деятельности. С высоким уровнем развития региональной инфраструктуры, с внедрением ряда новых услуг, с использованием новейших технологий и хорошо подобранной командой управления можно судить о дальнейшем развитии и процветании ОАО «Тюменьэнергобанк»

**2 ВЫДВИЖЕНИЕ ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ**

**2.1 Выбор базовой стратегии деятельности банка**

Стратегия банка - это концептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели, задачи и пути их достижения и отличающая банк от конкурентов. Она служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей банка на всех уровнях его деятельности, то есть она является основой всей системы банковского менеджмента.

Для определения стратегии банка рассмотрим концептуальные основы выполнения каждого этапа формирования рыночной стратегии фирмы по Ф. Котлеру.

Стратегия поведения фирмы на рынке определяется конкурентоспособностью фирмы и ее товаров и услуг, уровнем научно-технического и ресурсного потенциала фирмы на основе анализа сетки развития товара и рынка (рис 2.1).

1. Расширение присутствия на освоенных рынках

4. Диверсификация (новый товар на новый рынок)

2. Разработка нового товара

3.Развитие новых рынков

Новые рынки

Существующие рынки

Существующие товары

Новые товары

Рис. 2.1 Сетка развития товара и рынка

1) Стратегия расширения присутствия на освоенных рынках может быть весьма успешной, когда организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов. Такие стратегии обычно являются высокозатратными, так как, помимо вложений в технологию и производство, сопровождаются использованием относительно низких, по сравнению с конкурентами, цен.

2) Стратегия развития продукта предполагает разработку, производство и сбыт новых продуктов на освоенных рынках. Реализация такой стратегии прежде всего, предполагает наличие развитой научно-исследовательской и конструкторской базы и персонала, мотивированного на поиск и освоение новых идей. Применение данной стратегии может закончиться неудачей, если конкурент может легко скопировать продукт, сэкономив на НИОКР, производстве и сбыте.

3) Стратегия развития новых рынков предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенных продуктов. Такая стратегия подразумевает большие инвестирования в новые рынки; она, как правило, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий накал конкурентной борьбы.

4) Стратегия диверсификации заключается в поставках новых продуктов на новые рынки. Этот термин часто ассоциируется с экспансией в область, не связанную с текущей деятельностью организации. Такую стратегию, требующую для своей реализации больших инвестиций, могут проводить обычно только крупные организации. При ее реализации возникают большие трудности достижения эффективного управления. Как было сказано выше, организация СХЕ является ответом на эти трудности. Тенденции последних лет заключаются в том, что организации стараются диверсифицироваться в рамках своих компетенции, используя в полной мере свой накопленный опыт.

Выделяют следующие виды базисных стратегий:

1. Стратегия роста. Включает в себя следующие стратегии:

1) Стратегия интегрированного или концентрированного роста, в том числе. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента.

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

а) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; б) стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;в) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

2) Стратегия интеграционного роста. Она предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста: а) стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение; б) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи;

1. Стратегия диверсификации. Стратегиями данного типа являются следующие: а) стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;

б) стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

в) стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

* + 1. Стратегия сокращения. Данная стратегия реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выбор стратегий деятельности для организаций, находящихся в стадии спада, характеризуется своей спецификой. Стратегия сокращения включает в себя следующие виды стратегий:1) Стратегией сбора урожая;2) Стратегия сокращения рыночного присутствия;3) Стратегия сокращения продуктовой номенклатуры;4) Стратегия сворачивания бизнеса.

Когда организация уменьшает свою деятельность как с точки зрения продуктов, так и рынков, то она уменьшает инвестирования во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Такая стратегия называется стратегией сбора урожая. Она часто используется при переходе на новую модель относительно заменяемой модели. Если организация не меняет номенклатуру выпускаемой продукции, но покидает некоторые рынки, то она проводит стратегию сокращения рыночного присутствия. Покидают рынки по разным причинам. Иногда организация не выдерживает конкуренции — возможно, изменилось законодательство, меняется профиль организации и т. п. Иногда организации остаются на традиционных рынках, но сокращают номенклатуру поставляемых туда продуктов, т. е. проводят стратегию сокращения продуктовой номенклатуры. Обычно это обусловлено низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.

Стратегия сворачивания бизнеса заключается в прекращении поставок на какой-то рынок всех продуктов организации или путем прекращения всех операций, или путем продажи своего «места» на рынке другой организации. Очевидно, что по отношению к разным рынкам и продуктам организация может одновременно проводить несколько базисных стратегий.

2.2 Определение возможных вариантов реализации базовой стратегии

Рассматривая классификацию стратегий, можно говорить о том, что ОАО «Тюменьэнергобанк» придерживается стратегии расширения присутствия на освоенных рынках, т.е. более глубокого проникновения на региональные рынки. Данная стратегия может осуществляться успешно, если организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов. Такие стратегии обычно являются высокозатратными, так как, помимо вложений в технологию и производство, сопровождаются использованием относительно низких, по сравнению с конкурентами, цен.

Рассматривая базисные стратегии, можно сказать, что ОАО «Тюменьэнергобанк» придерживается стратегии интегрированного или концентрированного роста, т.е. усиливает позиции на рынке.

Надежность ОАО «Тюменьэнергобанк» и стабильное финансовое положение, предложение разнообразных и уникальных финансовых услуг способствуют росту числа клиентов. Основные показатели деятельности Банка опережают сложившиеся тенденции по кредитным организациям Тюменской области. Политика руководства ОАО "Тюменьэнергобанк" направлена на дальнейшее упрочение позиций на рынке банковских услуг. Наблюдающийся рост доказывает перспективность выбранной Банком стратегии по региональному развитию универсального и высококачественного обслуживания основных категорий клиентов. Банком предприняты значительные усилия по созданию и внедрению новых финансовых технологий. Одновременно ведется работа по оптимизации структуры баланса, доходов и расходов Банка, совершенствованию качества управления ресурсами, активами.

Непосредственными источниками образования банковских ресурсов является привлечение денежных средств со стороны физических и юридических лиц, которые составляют основную часть пассивов Банка - 81 %.

Причем 46 % составляют средства на счетах до востребования, 34 % - на срочных счетах клиентов и банков, оставшийся процент приходится на привлеченные средства в ценные бумаги банка.

Общий объем кредитных вложений ОАО «Тюменьэнергобанк» составил на 1.01.2005г. 2 666,6 млн. руб. Наибольший удельный вес в кредитном портфеле занимают краткосрочные ссуды (1785,6 млн. руб.). Кроме того, в 2004 году ОАО «Тюменьэнергобанк» расширил потребительское кредитование. За 2004 год объем кредитов, предоставленных физическим лицам, увеличился в 5,1 раза и составил на 1 января 2005 года 471,1 млн. руб.

Ресурсная база достаточно диверсифицирована по направлениям привлечения средств и по валютам, стоимость ресурсов на рыночном уровне, риск внезапного оттока средств, могущего негативно повлиять на деятельность банка, минимален, просроченная задолженность по привлеченным средствам отсутствует. Ресурсную базу следует признать соответствующей основным направлениям активных операций банка.

Основным направлением размещения ресурсов в ОАО «Тюменьэнергобанк» является кредитование. В структуре кредитного портфеля Банка традиционно основное место принадлежит кредитам, выдаваемым юридическим лицам – 98 %. Несмотря на то, что кредитование населения не является приоритетным направлением деятельности Банка, объем кредитования Физических лиц по сравнению с 2004 годом увеличился в 2,5 раза и составляет на данный момент почти 28 млн. руб.

Для обеспечения банковского сервиса на должном уровне ОАО "Тюменьэнергобанк" продолжает наращивание информационно-технологического потенциала.

В связи с тем, что непосредственными источниками образования банковских ресурсов является привлечение денежных средств со стороны физических и юридических лиц, а также с развитием работы на розничном рынке банковских услуг, выберем стратегию привлечения денежных средств населения на срочные депозиты.

Обслуживание населения невозможно без развития пластиковых проектов. Начиная с 2001 года в Банке формируется технология работы с пластиковыми картами. В связи с этим, выберем стратегию эмиссии банковских карт Visa Electron.

Итак, для рассмотрения определено 2 варианта реализации стратегии – это стратегия привлечения денежных средств населения на срочные депозиты и стратегия эмиссии банковских карт Visa Electron. Далее будет произведен расчет эффективности каждой из стратегий, и в результате будет выбран наиболее оптимальный, прибыльный вариант стратегии, с наименьшими затратами.

**3 ОЦЕНКА И ВЫБОР ВАРИАНТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА**

**3.1 Оценка ресурсоемкости вариантов**

Общая ресурсоемкость варианта реализации стратегии привлечения денежных средств населения на срочные депозиты определяется суммированием затрат ОАО «Тюменьэнергобанк» на непосредственное проведение депозитных операций в течение двух лет и расходов, связанных с выплатой вкладчикам процентов за предоставленные ресурсы, и равна 5011,7 тыс.руб..

Стараясь отвечать самым современным тенденциям в сфере оказания банковских услуг населению, проявляющим себя, в том числе, в широком развитии различных форм дистанционного обслуживания клиентов, ОАО «Тюменьэнергобанк» постоянно занимается поиском приемлемых для физических лиц способов управления их банковскими счетами.

28 ноября 2002 года ОАО «Тюменьэнергобанк» получил статус ограниченного ассоциированного участника международной платежной системы VISA International и в связи с этим имеется возможность к эмиссии банковских карт Visa Electron.

Расходы по организации и реализации эмиссии банковских карт ОАО «Тюменьэнергобанк» включают в себя следующие блоки:

-приобретение пластиковых карточек и сопутствующего оборудования (импринтеры, банкоматы);

-создание отдела по работе с пластиковыми карточками и обучение персонала;

-внедрение компьютерной программы ведения карточных счетов, обучение работы с ней;

-зарплата персонала отдела банковских карточек.

Для реализации стратегии эмиссии пластиковых карточек потребуется создание соответствующих отделов по работе с ними. Затраты на создание и функционирование отделов по работе с пластиковыми карточками в течение двух лет представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Затраты на оборудование и материалы, необходимые для реализации эмиссии банковских карт ОАО «Тюменьэнергобанк»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество, шт. | Цена за единицу, тыс.руб | Сумма расходов, тыс. руб. |
| Импринтер | 14 | 0,85 | 11,9 |
| Банкомат | 2 | 3000 | 3000 |
| Себестоимость пластиковых карт (включая персонализацию) | 3000 | 0,07 | 210 |
| Итого | - | - | 3221,9 |

В таблице 3.2 представлены затраты на создание и функционирование отделов ОАО «Тюменьэнергобанк» по работе с пластиковыми карточками в течение двух лет.

Таблица 3.2

Затраты на создание и функционирование отделов ОАО «Тюменьэнергобанк» по работе с пластиковыми карточками в течение двух лет, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Стоимость, т.р. |
| Оборудование помещений | 85 |
| Покупка компьютеров, оргтехники и комплектующих к ним | 203 |
| Приобретение мелкого инвентаря и конторского оборудования | 67 |
| Услуги связи | 142 |
| Типографские, канцелярские, почтовые расходы | 49 |
| Набор и подготовка кадров | 19 |
| Итого | 565 |

Для ведения карточных счетов клиентов ОАО «Тюменьэнергобанк» потребуется специальная компьютерная программа. Расходы на ее внедрение и обслуживание приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Расходы банка на внедрение и обслуживание программы ведения карт-счетов, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Стоимость |
| Внедрение и последующее обслуживание | 33 |
| Обучение работе в ней | 9 |
| Итого | 42 |

В случае реализации карточной программы ОАО «Тюменьэнергобанк» будет ежемесячно расходовать средства на оплату услуг инкассации банкомата в размере 11 тыс. руб. и выплачивать заработную плату сотрудникам отделов по работе с пластиковыми картами, которая в общем объеме составит 69 тыс. руб. в месяц.

Суммарные расходы банка по эмиссии банковских карт за два года представлены в приложении табл. 3.4.

Таблица 3.4

Суммарные расходы ОАО «Тюменьэнергобанк» по организации и реализации карточной программы за два года, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Стоимость |
| Приобретение пластиковых карточек и оборудования | 3221,9 |
| Создание отделов по работе с пластиковыми карточками и обучение персонала | 565 |
| Приобретение компьютерной программы ведения карточных счетов | 42 |
| Оплата услуг инкассации | 264 |
| Зарплата сотрудников отделов по работе с пластиковыми картами | 1656 |
| Итого | 5748,9 |

Таким образом, для эмиссии банковских карт ОАО «Тюменьэнергобанк» и обслуживание операций с ними банку потребуется израсходовать за два года 5748,9 тыс. руб.

Затраты на реализацию предложенных вариантов маркетинговой стратегии ОАО «Тюменьэнергобанк» представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Ресурсоемкость вариантов маркетинговой стратегии ОАО «Тюменьэнергобанк», тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Затраты |
| Вариант № 1 (депозиты) | 5011,7 |
| Вариант № 2 (пластиковые карточки) | 5748,9 |
| Вариант № 3 (комбинированный) | 31919,9 |

Как видно из табл. 3.5, третий вариант маркетинговой стратегии ОАО «Тюменьэнергобанк» является самым дорогим, но для принятия решения о выборе одного из этих вариантов представленной информации недостаточно. Чтобы выбрать один из вариантов маркетинговой стратегии, необходимо определить эффективность (прибыльность) от их реализации.

**3.2 Выбор варианта реализации стратегии и прогнозирование результатов деятельности банка**

Процесс выбора варианта реализации стратегии ОАО «Тюменьэнергобанк» состоит из следующих этапов:

1. Определение клиентской базы, т.е. общего числа клиентов, решивших воспользоваться банковскими услугами, включенными в рассматриваемый вариант маркетинговой стратегии;

2. Определение объемов предоставления этих услуг;

3. Расчет доходов от предоставления услуг;

4. Расчет эффективности (прибыльности) от внедрения данного варианта маркетинговой стратегии путем соотношения затрат и доходов от предоставления услуг, включенных в этот вариант.

Клиентская база депозитной стратегии и объемы предоставления услуг, включенных в нее, уже определены, поэтому необходимо сразу перейти к расчету прибыльности этой стратегии.

Денежные средства, полученные от населения Тюменской области, ОАО «Тюменьэнергобанк» будет направлять на кредитование юридических лиц, так как спрос на эту услугу и доход от нее достаточно велики. Для выдачи кредита на 3 месяца необходимые средства будут изыматься из депозитов сроком 3 месяца, для кредитования на 6 месяцев – из 6-ти месячных депозитов, а на 9 месяцев – из вкладов сроком на 9 месяцев.

Прибыль от размещения привлеченных депозитных средств определяется по следующей формуле



(3.1)

где - прибыль от размещения привлеченных денежных средств, тыс. руб.,

 - проценты, полученные за пользование кредитами, тыс. руб.,

 - проценты, уплаченные по депозитам, тыс. руб.,

 - расходы по обслуживанию кредитов и депозитов.

Расходы на обслуживание кредитов и депозитов рассчитываются по следующей формуле:



(3.2)

где  - расходы на обслуживание кредитов и депозитов, тыс. руб.,

- объем выданных кредитов, тыс. руб.,

 - коэффициент обслуживания кредитов, равный 0,01,

- расходы на непосредственное проведение депозитных операций, тыс. руб.

На основании этих формул была рассчитана прибыльность от размещения депозитных средств, которая представлена в таблице П.1.3.

Таким образом, реализация стратегии привлечения денежных средств населения Тюменской области на депозиты с их последующим направлением на кредитование юридических лиц позволит банку получить за два года прибыль в размере 2972,34 тыс. руб.

Число клиентов – держателей карточек, которых Банк сможет привлечь при реализации стратегии внедрения пластиковых карточек, определяется следующим образом.

Для привлечения большего числа клиентов-держателей карточек банку необходимо привлекать на обслуживание по карт-счетам крупные промышленные предприятия. Заработная плата сотрудников данных учреждений будет переводиться на картсчета, что значительно облегчит и ускорит работу финансовых подразделений этих предприятий. Кроме того, их работники получат в свое распоряжение чрезвычайно удобный инструмент для расчетов, позволяющий производить покупки в многочисленных торговых точках.

Каждому сотруднику обслуживаемого предприятия будет открыт специальный счет в банке. Ежемесячно бухгалтерия предприятия составляет для банка ведомости для перечисления заработной платы на своих работников с указанием номера банковского счета каждого работника и суммой, которую необходимо перевести на этот счет. Обработав эти ведомости, банк зачисляет указанные суммы на картсчета сотрудников предприятий. Затем работники могут распоряжаться зачисленной суммой в пределах остатка счета путем обналичивания в пунктах выдачи наличных денег или осуществляя покупки в торговых точках.

Преимущества и выгоды для предприятий в случае использования для выдачи зарплаты сотрудникам пластиковых карт Visa Electron:

- перевод заработной платы на счет, обслуживаемый пластиковой картой, позволяет в значительной степени облегчить работу отделов бухгалтерии и кассы предприятия и сократить количество занятых в них сотрудников;

- процесс выдачи заработной платы автоматизируется, что максимально сокращает его по срокам;

-использование пластиковых карт при выдаче заработной платы через банкоматы уменьшает затраты предприятия и снимает проблемы получения, хранения и транспортировки наличных денег;

-не нарушается режим работы предприятия в день выплаты заработной платы.

В связи с вышеизложенным ОАО «Тюменьэнергобанк» уже достиг предварительной договоренности по поводу зарплатных проектов с некоторыми предприятиями Тюменской области.

Объем ресурсов, который ОАО «Тюменьэнергобанк» сможет привлечь за месяц в случае реализации зарплатных проектов, определяется по формуле:



(3.3)

где - объем денежных ресурсов, привлеченных в случае реализации зарплатных проектов, тыс. руб.,

 - численность сотрудников предприятия, чел.,

 - среднемесячная заработная плата персонала, тыс. руб..

Расчет объема денежных ресурсов, который ОАО «Тюменьэнергобанк» привлечет за два года от сотрудников обслуживаемых предприятий, представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Расчет объема привлеченных за 2 года денежных ресурсов от сотрудников обслуживаемых ОАО «Тюменьэнергобанк» предприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование предприятия | Численность персонала, чел. | Среднемесяч. зарплата, тыс. руб. | Объем привлеч. ресурсов за месяц, тыс. руб. | Объем привлеч. ресурсов за два года, тыс. руб. |
| ЗАО Страховая компания «Нефтегаз-Страхование» | 470 | 3,5 | 1645 | 39480 |
| ЗАО "Минплита" | 250 | 3,9 | 975 | 23400 |
| ЗАО «Изотерм» | 137 | 3,3 | 452,1 | 10850,4 |
| ООО "Юнион-Тюмень" | 351 | 2,7 | 947,7 | 22744,8 |
| ОАО «Бенат» | 234 | 3,5 | 819 | 19656 |
| ОАО "Тюменьлифт" | 155 | 2,9 | 449,5 | 10788 |
| ООО "Энерго-Консалт" | 199 | 3,6 | 716,4 | 17193,6 |
| ОАО "Юргарайгаз" | 399 | 4,9 | 1955,1 | 46922,4 |
| ЗАО "БашСибнефть" | 402 | 4,7 | 1889,4 | 45345,6 |
| ООО "Тюменьсоцинвест" | 278 | 3,8 | 1056,4 | 25353,6 |
| Итого | 2875 | - | 10905,6 | 261734,4 |

Таким образом, в результате эмиссии пластиковых карточек Visa Electron для использования их в зарплатных проектах ОАО «Тюменьэнергобанк» привлечет на картсчета за два года денежные ресурсы в размере 261734,4 тыс. руб.

Доходы от внедрения системы пластиковых карточек Visa Electron складываются из следующих составляющих:

-доходы от продажи карточек 100 руб/шт;

-комиссия за зачисление заработной платы на счета пластиковых карт 1,7%.

Исходя из количества привлеченных клиентов-держателей карт Visa Electron, можно определить общую величину сборов за выдачу и ежегодное обслуживание карточек. Доходы, полученные банком за выдачу и обслуживание пластиковых карточек, отражены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Доходы ОАО «Тюменьэнергобанк» от выдачи и бслуживания пластиковых карт Visa Electron в течение вух лет, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид тарифа | Доход |
| Продажа карточек | 287,5 |
| Комиссия за зачисление заработной платы на картсчета | 4449,48 |
| Итого | 4736,98 |

Кроме прибыли от продажи и обслуживания пластиковых карт в течение двух лет будет получать доходы от размещения привлеченных средств в краткосрочные кредиты. Величина средств клиентов на картсчетах, доступная для использования, определяется на основании следующих данных: по данным компании Visa Electron после 2-3 месяцев от внедрения проекта среднемесячный устойчивый остаток на счетах составляет порядка 20-40 % от ФОТ, 7 % средств резервируется в Фонде обязательных резервов. Таким образом, можно с точностью предположить, что 25 % привлеченных средств банка может использовать для осуществления активных операций - т. е. 65433,6 тыс. руб. за два года или 2726,4тыс. руб. каждый месяц.

Размещение этих ресурсов в краткосрочные кредиты по ставке 25 % ( в настоящее время минимальная ставка ) принесет банку за два года доход в размере 16358,4 тыс. руб. Расходы на обслуживание кредитов определяются на основании коэффициента обслуживания кредитов, равного 0,01, и составят за два года 654,3 тыс. руб. Таким образом, прибыль ОАО «Тюменьэнергобанк» от размещения привлеченных на картсчета средств клиентов-держателей карт, будет равна 15704,1 тыс. руб.

Расчет эффективности (прибыльности) выпуска пластиковых карточек Visa Electron представлен в таблице 3.8. Таким образом, в результате реализации стратегии внедрения системы пластиковых карточек прибыль ОАО «Тюменьэнергобанк» составит 14692,18 за два года тыс. руб.

Таблица 3.8

Расчет прибыли от реализации АО «Тюменьэнергобанк» стратегии внедрения пластиковых карт Visa Electron , тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма |
| Доходы от выдачи и обслуживания пластиковых карточек | 4736,98 |
| Доходы от размещения привлеченных на картсчета средств | 15704,1 |
| Общие доходы от эмиссии пластиковых карт | 20441,08 |
| Затраты на внедрение системы пластиковых карточек | 5748,9 |
| Прибыль от реализации стратегии внедрения пластиковых карт | 14692,18 |

Помимо этого банк в результате эмиссии пластиковых «зарплатных» приобретет другие выгоды:

-привлечет новых клиентов, которые, как показывает практика, обязательно воспользуются другими услугами банка (валютно-обменные операции, переводы для физических лиц, депозиты) и привлекут в банк своих знакомых и родственников;

-усилит свои позиции в конкурентной борьбе на банковском рынке.

Сводные величины эффективности (прибыльности) от реализации различных вариантов маркетинговой стратегии Банка приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Эффективность от реализации вариантов маркетинговой стратегии ОАО «Тюменьэнергобанк» на региональном рынке банковских услуг, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант маркетинговой стратегии | Прибыльность |
| Привлечение денежных средств населения на депозиты | 2972,34 |
| Эмиссия пластиковых карточек Visa Electron | 14692,18 |
| Совмещенный | 17664,52 |

**3.3 Выбор варианта реализации стратегии**

В результате произведенных расчетов, можно сделать вывод, что из 2-ух предложенных вариантов реализации стратегии наиболее эффективным будет 2-ой – эмиссия пластиковых карточек Visa Electron. Но если совместить эти 2 варианта, то получится еще более прибыльная стратегия.

Итак, можно подвести итог. ОАО «Тюменьэнергобанк» на региональном рынке банковских услуг следует реализовать совмещенную стратегию, включающую привлечение денежных средств населения Тюменской области на краткосрочные депозиты и эмиссии пластиковых карточек ОАО «Тюменьэнергобанк» Visa Electron.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Динамика основных показателей, характеризующих состояние банковского сектора экономики Тюменской области, свидетельствует о расширении деятельности кредитных организаций, наращивании совокупных активов, капитала, увеличении объемов кредитования.

В результате интенсивного роста последних лет ОАО «Тюменьэнергобанк» в настоящее время представляет собой финансово-производственную структуру, от состояния и перспектив развития которой, зависят не просто трудовые коллективы, но целые группы и слои населения, регионы и отрасли экономики.

На сегодняшний день ОАО «Тюменьэнергобанк» успешно выполняет основную стратегическую задачу по созданию эффективной системы сбережений и направлению их на дальнейшее развитие реального сектора экономики г. Тюмени, Тюменской области и Уральском федеральном округе.

ОАО «Тюменьэнергобанк» последовательно идет по пути формирования универсального банка с широким спектром финансовых услуг во всех распространенных валютах: от расчетно-кассового обслуживания до индивидуального управления финансовыми и материальными средствами клиентов.

Целью создания и деятельности Банка является содействие реализации программ экономического развития региона, концентрация финансово-кредитных ресурсов для обеспечения инвестиционной деятельности, а также получение прибыли от участия в иных сделках в соответствии с законодательством РФ.

ОАО «Тюменьэнергобанк» позиционируется как региональный универсальный банк с широким комплексом финансовых услуг (в рублях и в валюте). Банк предлагает своим клиентам более 120 видов услуг.

Банк является универсальным кредитным учреждением с акцентом на отдельные виды банковских операций. Конкурентоспособность банка достаточно высокая.

С высоким уровнем развития региональной инфраструктуры, с внедрением ряда новых услуг, с использованием новейших технологий и хорошо подобранной командой управления можно судить о дальнейшем развитии и процветании ОАО «Тюменьэнергобанк».

Рассматривая классификацию стратегий, можно говорить о том, что ОАО «Тюменьэнергобанк» придерживается стратегии расширения присутствия на освоенных рынках, т.е. более глубокого проникновения на региональные рынки.

Рассматривая базисные стратегии, можно сказать, что ОАО «Тюменьэнергобанк» придерживается стратегии интегрированного или концентрированного роста, т.е. усиливает позиции на рынке.

Для рассмотрения определено 2 варианта реализации стратегии – это стратегия привлечения денежных средств населения на срочные депозиты и стратегия эмиссии банковских карт Visa Electron.

В результате произведенных расчетов, можно сделать вывод, что ОАО «Тюменьэнергобанк» на региональном рынке банковских услуг следует реализовать совмещенную стратегию, включающую привлечение денежных средств населения Тюменской области на краткосрочные депозиты и эмиссии пластиковых карточек ОАО «Тюменьэнергобанк» Visa Electron, т.к эта стратегия является наиболее прибыльной.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аудиторское заключение.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.-СПб.: Питер, 1999. –416 с.

3. Банки и банковское дело / Под ред. И.Т. Балабанова. – СПБ: Питер, 2002. – 304 с.

4. Бор З. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. Учебное пособие. – М.: Дис, 1997. – 288 с.

5. Боумен К. Стратегический менеджмент,М.:ЮНИТИ,2002.,478с.

6. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2003. –421 с.

7.Генеральная лицензия на осуществление банковских операций.

8.Годовой отчет за 2004 г.

9. Итоги деятельности кредитных организаций Тюменской области за первое полугодие 2005 года //Сибирский посад. – 2005. - № 35. – с.8-9

10.Искакова К.Б. Стратегическое планирование в банковской сфере//Банковское дело, 2002, №3,-с.74-75.

11.Котенков В.В. Стратегии управления банком: российские особенности//Банковские технологии, 2002, №5., с. 37-41.

12. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг.-СПб: Наука, 2003.456с.

13. Лунтовский Г. Проблемы и перспективы развития банковского сектора России//Деньги и кредит, 2004, №5, с.3-7.

14. Масленченков Ю. Методология формирования стратегий в российском банке//Банковский менеджмент, 2000, № 9, с. 68-83.

15. Отчет о прибылях и убытках за 2004 г.

16.Поморина М.А. Основные элементы банковского планирования//Организация и управление, 2000, №7, с.2-9.

17.Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания, Х. Виссема, Москва: Финпресс, 2000.

18. Силуанов А. Б. Стратегия и тактика банковского сектора. // Национальный Банковский Журнал. – 2004. - №3. – С.26-27.

19.Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие И.Б. Гурков, Москва: Интел-синтез, 2002.

20. Суворов А. К вопросу о разработке стратегии развития банка //Финансы и кредит, 2001, №11, с. 26-37.

21. Санин В. //Финансы и кредит, 2004, №6, с. 31-36.

22. Терентьева Т. //Деньги и кредит, 2001, №2.

23.Тренев Н.Ф. Формирование стратегии развития организации // Консультант директора. – 2000. - №4.- с. 22-28.

24.Толмачева С.В. Исследование потенциальных потребителей банковских услуг в г. Тюмени // Тенденции социально-экономического развития региона. – 2001. – Вып. 1. – с.112-114.

25.Устав ОАО "Тюменьэнергобанк".

26. Украинская И. //Расчеты и операционная работа в коммерческом банке, 2005, №1, с. 54-63.

27.Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 3 февраля 1996 г. (N 17-ФЗ).

28. Шумская Т. //Бизнес и банки, 2004, №7, с. 4-6.

29. www.tebank.ru

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Таблица П.1.1

Сведения о кредитных организациях с долей на региональном рынке более 20% за 2002г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Субъект РФ | Кредитные организации с долей на региональном рынке более 20% | | | |
| Рынок кредитов | | Рынок депозитов | |
| Наименование организации | Доля, % | Наименование организации | Доля, % |
| Курганская область | Филиал АК Сбербанк РФ «Уральский банк»)  филиал ОАО «Альфабанк» | 47,5  22,0 | Филиал АК Сбербанк РФ  «Уральский банк») | 93,6 |
| Свердловская область | Филиал АК Сбербанк РФ «Уральский банк»)  ОАО «Уралвнешторгбанк» | 29,7  28,1 | Филиал АК Сбербанк РФ «Уральский банк»  ЗАО«Свердловский губернский банк» | 33,5  19,1 |
| Тюменская область | Филиал АК Сбербанк РФ «Западно-Сибирский банк» | 65,7 | Филиал Сбербанк РФ«Западно-Сибирский банк»  ОАО «Сибэконом-банк» | 25,9  15,7 |
| Челябинская область | Филиал АК Сбербанк РФ «Уральский банк» | 35,8 | Филиал АК Сбербанк РФ «Уральский банк»  АКБ «Челиндбанк» | 31,8  10,1 |
| Ханты-Мансийский АО | ОАО КБ «Ханты-Мансийский банк» | 78,9 | ЗАО Сургутнефтегазбанк»  ОАО«Банк «Петрокомерц» | 40,5  25,0 |
| Ямало-Ненецкий АО | Филиал АК Сбербанк РФ «Западно-Сибирский банк»  ЗАО «Ноябрьский городской банк» | 38,8  28,0 | Филиал АК Сбербанк РФ «Западно-Сибирский банк»  ЗАО «Ноябрьский городской банк» | 24,7  32,1 |

Таблица П.1.2

Основные показатели социально-экономического положения г.Тюмени за июнь 2005 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Август 2005 | В процентах к | |
| Предыдущему месяцу | Соответствующему месяцу предыдущего года |
| Инвестиции в основной капитал крупными и средними организациями, млн. рублей | 897,6 | 144,6 | 97,3 |
| Индекс потребительских цен |  | 100,78 | 113,06 |
| в том числе: |  |  |  |
| - продовольственные товары |  | 100,02 | 113,55 |
| - продукты питания |  | 99,38 | 114,03 |
| - алкогольные напитки |  | 101,43 | 112,12 |
| - непродовольственные товары |  | 101,31 | 113,04 |
| - платные услуги |  | 101,52 | 112,08 |
| Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника в организациях (без субъектов малого предпринимательства): |  |  |  |
| - номинальная, рублей | 12288 | 92,2 | 121,7 |
| - реальная |  | 91,0 | 107,2 |
| Среднесписочная численность работников в организациях, тыс.чел. | 174,5 | 100,1 | 100,3 |
| Численность официально зарегистрированных безработных на конец августа, человек | 2041 | 103,0 | 108,3 |
| Индекс промышленного производства организаций |  | 110,3 | 108,8 |
| Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами организаций млн. рублей: |  |  |  |
| - добыча полезных ископаемых | 0,9 | 57,3 | 51,5 |
| - обрабатывающие производства | 1582,5 | 108,1 | 134,4 |
| - производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 119,7 | 103,1 | 113,7 |

Таблица П.1.3

Расчет прибыльности от реализации стратегии привлечения депозитов ОАО «Тюменьэнергобанк»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид депозита (кредита) | Потенциальный объем привлеченных средств, тыс. руб. | % ставка за пользование депозитом | Объем уплаченнных %, тыс. руб. | % ставка за предоставление кредита | Объем полученных %, тыс. руб. | Расходы на обслуживание кредитов и депозитов, тыс. руб. | Прибыль от размещения привлечен. Средств, тыс. руб. |
| На 3 месяца | 9825 | 13 | 1277,2 | 31 | 3045,75 | 758,1 | 1010,45 |
| На 6 месяцев | 8567 | 14 | 1199,4 | 28 | 2398,76 | 716,67 | 482,69 |
| На 9 месяцев | 6790 | 15 | 1018, 5 | 26 | 1765,4 | 760,85 | 1479,2 |
| Итого | 25182 | - | 3495,1 | - | 7209,92 | 2235,62 | 2972,34 |

Таблица П.1.4

SWOT-анализ для ОАО «Тюменьэнергобанк»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны:  1.Банк имеет широко разветвленную организационную структуру, состоящую из последовательных взаимосвязанных элементов, что позволяет обеспечить гибкость и оперативность принятия управленческих решений деятельности банка в целом, а также оптимизировать работу его отдельных подразделений.  2. Система подбора кадров, сложившаяся в банке, во многом способствует формированию команды не просто специалистов, но и единомышленников.  3.Регулярно проводимые соц. исследования персонала позволили сохранить стабильность в работе коллектива, выявить и правильно использовать возможности каждого.  4.Выполненные работы по развитию информационных технологий позволили банку существенно повысить уровень автоматизации банковских операций, обеспечить оперативность получения и обработки данных не только подразделениями Головного банка, но и его филиалами, улучшить качество обслуживания клиентов и значительно сократить издержки банковской деятельности. | Слабые стороны.  1. В связи с дальнейшим расширением банковской деятельности и открытием новых филиалов и отделений, возникает необходимость в проведении специальных исследований на рынке труда в регионах, для привлечения высокообразованных специалистов, что влечет к дополнительным затратам.  2.Не во всех структурных подразделениях наблюдается стандартный пакет услуг.  3. Повышение уровня автоматизации банковских операций влечет за собой некоторые финансовые и временные затраты, связанные с обеспечением рабочих мест сотрудников современной вычислительной и оргтехникой, а также с подготовкой персонала к использованию новых программных и технических средств. |
| Возможности.  1.Выход на новые рынки путем развития региональной сети.  2.Диверсификация пакета услуг на всех подразделениях.  3. Увеличение объема операций на межбанковском рынке.  4. Развитие розничного бизнеса. | Угрозы.  1.Возможность появления новых конкурентов.  2.Замедление роста рынка.  3.Неблагоприятная политика правительства.  4.Неблагоприятные демографические изменения. |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Развитие кредитования реального сектора экономики и субъектов РФ

Расширение масштабов деятельности банка

Завоевание позиций на межбанковском рынке

Содействие экономическому и социальному подъему регионов

Развитие розничного бизнеса

Совершенствование кредитно-инвестиционной деятельности

Повышение качества обслуживания клиентов

Увеличение объема операций

Благотворительная и спонсорская деятельность

Выплата зарплаты работникам корпоративных клиентов банка на пластиковые карты

Увеличение объема кредитования физических лиц

Расширение услуг по кредитованию корпоративных клиентов и физических лиц.

Увеличение объема кредитного портфеля, путем наращивания объема кредитования реального сектора экономики.

Обеспечение оптимального качества состава специалистов на различных управленческих уровнях

Развитие региональной инфраструктуры

Развитие автоматизированной системы обработки данных подразделениями и филиалами

Диверсификация структуры портфеля МБК

Финансирование проектов в области: здравоохранения, спорта, просвещения, культуры и искусства.

Стандартизация пакета услуг на всех региональных уровнях

Размещение депозитов в ЦБ РФ и в ведущих иностранных банках-корреспондентах

Содействие развитию экспортно-импортных операций.

Получение статуса Принципиального Члена VISA International

Привлечение высокообразованных специалистов

Рис. П.2.1. Дерево целей ОАО «Тюменьэнергобанк»