**Введение**

Одним из наиболее актуальных заданий современного развития экономики страны является создание условий эффективного и динамичного перехода к рыночным отношениям. При этом очень важным вопросом является реорганизация чрезмерной концентрации и монополизации производства, совершенствование организационных и структурных отношений, пересмотр устарелых командных экономических связей и методов управления.

Практическое решение проблем, связанных с необходимостью обеспечения нормальной работы предприятия не только на сегодняшний день, но и в перспективе зависит от уровня освоения методологии и методов стратегического управления.

Понятие “стратегия” в отрасли управления предприятием как социально-экономической системой предполагает долгосрочный комплексный план действий руководства соответствующим коллективом, направленный на достижение миссии организации. Стратегия предприятия является основой стратегического планирования, с помощью которой на предприятии решается комплекс проблем, связанных с целенаправленной переориентацией выпуска продукции новой номенклатуры и ассортимента, применением новых технологий, развитием маркетинга, совершенствованием структуры управления, своевременной и качественной подготовкой и переподготовкой кадров.

Условия функционирования предприятий и организаций на сегодняшний день резко изменяются на макро- и микроэкономическом уровне. Даже в условиях переходной экономики, не говоря уже о рыночной, неприемлемыми становятся жесткое администрирование, традиционно «социалистические» методы планирования на перспективу от достигнутого уровня, ориентация не на рыночные потребности, а лишь на возможности производства и т.д. Это означает, что каждому предприятию теперь необходимо самостоятельно решать проблемы, которые раньше или не возникали, или решались другим способом на другом уровне.

Деловая стратегия, которая разрабатывается на уровне бизнес-единицы предприятия или его хозяйственного подразделения, работающего на определенном товарном рынке, имеет гораздо более конкретный характер, чем корпоративная стратегия, и может быть представлена в виде конкретного плана или программы ее реализации.

В этих сложных условиях многие отечественные предприятия считают, что разработка и внедрение стратегии развития их бизнеса преждевременна. «Объективность» такого мнения крайне ошибочна, а неспособность предвидеть и отсутствие информации об имеющихся методах и приемах антикризисного управления и планировании при спадах производства и его нестабильность зачастую может привести к полному банкротству предприятия. Только успешное овладение методами и подходами современного управления с учетом постоянно изменяющихся условий рынка позволит предприятиям работать стабильно и обеспечить им перспективу роста.

Объектом исследования, на примере которого рассмотрены вопросы формирования стратегии деятельности предприятия в современных условиях, является ЗАО Московский коммерческий банк «Москомприватбанк».

**1. Стратегия предприятия как основа развития его деятельности**

1.1. Теоретические предпосылки выработки стратегии развития

Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для поставленных целей путём координации и распределения ресурсов предприятия.

Стратегический курс фирмы – продукт внешних рыночных альтернатив (или ограничений) и внутренних факторов:

* ресурсов,
* квалификации,
* управленческих преимуществ.

На выбор стратегии влияет множество факторов:

* потребительские вкусы, предпочтения,
* покупательские привычки,
* технологические изменения,
* конкурентные воздействия,
* потребности в инвестициях,
* соответствующие прибыльные ожидания,
* финансовые возможности фирмы,
* оценка квалификационных и управленческих качеств руководителя,
* персональный состав управленческого звена и его целеустремлённость,
* государственные акты регулирования,
* обязательства фирмы перед обществом, или держателями акций
* социальные, политические и культурные условия.

Наконец, стратегическое планирование – основа для принятия важных решений в ведении бизнеса. Понятие стратегии возникло и закрепилось благодаря процессу активного изменения внешней среды деятельности коммерческих структур, что привело к необходимости моделирования будущего развития бизнеса с учётом прогнозируемых социально-экономических изменений.

Осознание необходимости изменений требует организации обратных связей и прогнозируемости изменений условий предпринимательства. Поддержание организации в желаемом социально-рыночном (конкурентном) состоянии требует систематических организационных изменений. Организационные изменения предполагают прохождение трёх этапов:

* готовность к изменениям,
* переход,
* закрепление.

Для реального развития коммерческой организации важнейшее значение имеет быстрота изменений. Изменениям способствуют такие факторы, как:

* постоянное внимание высшего руководства,
* постоянная обратная связь и прогнозирование социально-рыночных условий предпринимательства,
* мотивация.

Понятие «развитие» в наиболее общем виде определяем как изменение процесса, явления от более простого к сложному. Деловое развитие, конечно, предполагает действия ориентированные на расширение операций, деятельности компании в целом. Деловое развитие может оказать отрицательное влияние на рентабельность компании.

Другой задачей делового развития является оживление основной деятельности за счёт внутренних источников. Расширение производства продукции и снижение издержек на единицу продукции позволяют более эффективно использовать основные фонды, материалы и труд, но вместе с тем могут вести к снижению потребительских качеств продукта, его привлекательности в глазах потребителя. Например, дешевле производить автомобили крупными сериями с использованием стандартных двигателей, красок и т.д., но в то же время однообразие снижает их привлекательность для покупателя. Подобные противоречия можно наблюдать во многих отраслях, поэтому одна из основных задач предпринимательства – оптимально сбалансировать эффективное использование ресурсов и привлекательность продукции для потребителей.

Процесс делового развития реализуется через определённую последовательность действий:

1. Принимаемое решение с учётом анализа состояния бизнеса должно опираться на миссию, цели и стратегию. Задокументируйте сводную часть стратегии развития.
2. Разработайте философию, уделив при этом приоритетное внимание ценностям и основополагающим принципам деятельности организации. Сформулированную философию желательно задокументировать.
3. Реорганизуйте или создайте новую структуру, которая соответствовала бы вашей корпоративной миссии, целям и стратегии. Данная структура должна быть сориентирована на конкретный результат, при минимизированных вспомогательных функциях.
4. Укомплектуйте организацию компетентными, здравомыслящими энтузиастами, обладающими инициативой и способностями реализовать цели тактического и стратегического планирования. Оцените имеющиеся кандидатуры и в случае необходимости пригласите кандидатов со стороны. Не надейтесь только на своих сотрудников.
5. Сделайте так, чтобы новые управленцы-профессионалы глубоко прочувствовали и смогли претворить в жизнь идеи, цели, стратегию в целом. Проведите ряд семинаров, чтобы каждый из работников управления понимал, в каком направлении предполагается развитие и совершенствование организации.
6. Определите для каждого подразделения цели, соответствующие глобальным задачам; соответствующую стратегию, увязанную с общей стратегией; разработайте штатное расписание; баланс; предложите программы обучения. Перечисленные мероприятия осуществляются в комплексе, а не изолировано, в соответствии с цельной стратегией развития.
7. При необходимости можно продублировать эту процедуру на более низких уровнях организации, чтобы быть уверенными в том, что весь трудовой коллектив понимает свою роль в новых условиях.

Процесс перемен будет осуществляться более гладко при наличии сильного централизованного руководства. Процесс перемен требует и крупных инвестиций в интеллектуальное обеспечение, решиться на которые значительно труднее, чем на вложения в материальные объекты, такие, как здания, оборудование.

Обычно у компании имеются такие возможные пути для роста:

* органический рост;
* приобретение других компаний или их отделений;
* уход в другие сферы бизнеса (диверсификация).

Для бизнеса возможности органического роста всегда служат доказательством силы, потому, что рост – свидетельство его способности улучшить состояние. Фирма, успешно развивающаяся за счёт собственных ресурсов, накопленных в результате её хозяйственной деятельности, доказывает свою конкурентоспособность. Однако довольно часто руководители фирм считают, что органический рост лишён динамики и поэтому стремятся ускорить его путём покупки новых компаний. Это довольно ненадёжный, рискованный бизнес, так как шансы на успех здесь невелики, особенно если ваш собственный бизнес не развивается сам по себе. Но, несмотря на большой риск, такое приобретение - один из наиболее распространённых способов роста фирм. Покупая дело или входя в долю, можно обеспечить ощутимый количественный рост, тогда как органический рост является следствием поэтапного расширения за счёт собственных ресурсов.

К наиболее распространённым ловушкам, в которые попадают самые неосторожные, относятся, например, экстраполяция тенденций, т.е. высокое значение количественных характеристик, связанных с какими-либо особыми обстоятельствами. Например, доход фирмы заметно возрастает за счёт сокращения издержек производства. Но возможности такого сокращения не безграничны и в любой момент этот процесс может вызвать серьёзные осложнения. Сокращая расходы на развитие производства, подготовку персонала и поиск новых рынков, можно лишь на короткое время добиться заметное увеличение дохода.

Другая ловушка, относящаяся к процессу приобретения, заключается в том, что покупатель зачастую слишком торопиться встроить приобретённые элементы в структуру своего собственного дела, не учитывая при этом должным образом факторов, способствовавших успехам корпорации ещё до свершения акта купли-продажи. Таким образом, покупатель не только упускает возможность укрепить позиции фирмы путём приобретения других хозяйственных субъектов, но и рискует потерять наиболее квалифицированных работников, которые могут уйти к конкурентам.

**1.2. Виды разрабатываемых стратегий**

В теории концептуально разрабатываются различные стратегии в зависимости от конкретной ситуации и выбранных целей. Различают следующие виды:

1. Портфельная стратегия
2. Функциональная стратегия.
3. Конкурентная стратегия.
4. Общие стратегии:
   * лидерство в снижении издержек;
   * дифференциация;
   * фокусирование

Портфельная стратегия. Наиболее распространённое значение понятия портфель – это ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» стали широко использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

В самом общем виде портфельная стратегия связана с приобретениями в новых отраслях или с укреплением имеющихся подразделений посредством приобретений; постепенным выходом из нежелательных отраслей; продажей подразделений; размещением ресурсов в форме капитала и затрат; формированием уверенности в том, что подразделения являются объектами стратегического управления. По мере того, как необходимость эффективной конкуренции становится всё более очевидной, центр внимания стратегического управления перемещается с отдельного предприятия на уровень портфеля.

Функциональная стратегия. Это понятие используется для обозначения деятельности той или иной функциональной службы (отдела) в рамках общей стратегии данного хозяйственного подразделения. Понятие функциональной стратегии отражает проникновение стратегического мышления на более низкие уровни управления. Функциональная стратегия целесообразна лишь для тех подразделений, которые представляют интерес для предприятия в целом. Такие подразделения реализуются в основном под контролем центрального правления предприятия: управление капитальными вложениями, связь с общественностью, поддержание престижа компании, НИР и др.

Функциональная стратегия сводится к ориентированию того или иного функционального подразделения (отдела) в русле общей деловой стратегии предприятия. Важно учитывать, что значение той или иной функции может со временем изменяться. В 60-е годы огромное значение имела функция маркетинга. В 70-е годы на первый план выдвинулись другие функции: финансы, кадры, обработка данных, а в 80-х и90-х годах важнейшей функцией стала считаться функция информационного обеспечения.

При разработке функциональной стратегии необходимо придерживаться следующих правил:

* определить роль и конкретное содержание данной функции;
* заручиться уверенностью в том, что соответствующему руководителю отчётливо ясна корпоративная миссия;
* уточнить, как выполнение данной функции способствует развитию бизнеса;
* чётко разграничить функции;
* если возможно, произвести ревизию всех функций;
* направить энергию исполнителей в единое русло корпоративной миссии, чтобы избежать узкофункционального подхода;
* сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством, чтобы не допустить возникновения конфликтов.

Идеальное функциональное подразделение должно выполнять ту работу, с которой способно хорошо справляться, и располагать продуманной функциональной стратегией, увязанной со стратегией организации в целом.

Конкурентная стратегия. Одной из наиболее фундаментальных и важных экономических категорий рыночного хозяйства является конкуренция. Конкуренция представляет собой ряд условий, которые определяют положение и поведение рыночной структуры на рынке. Соответственно конкурентные стратегии представляют собой планы активных действий для достижения рыночного успеха и получения конкурентного преимущества над другими предприятиями. Погоня за прибылью (поддержание её) побуждает фирмы развивать свои стратегии, направленные на создание определённых конкурентных взаимодействий.

Конкурентная стратегия, как правило, сводится к получению соответствующих преимуществ на действующем или потенциальном рынке. Как известно, конкуренция выступает в виде соперничества, или борьбы.

Конкурентоспособность – это возможность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующей компанией. На понятии «конкуренция» строятся различные концепции и модели развития предприятия.

Конкурентные преимущества формируются многочисленными факторами, такими как более эффективное производство, обладание патентами, хорошей рекламой, грамотным менеджментом и др. Определяя конкурентные преимущества своей продукции или услуг, важно исходить из структуры запросов потребителя и убедиться в том, что их предполагаемые преимущества воспринимаются вашими потребителями. Задачей конкурентной стратегии является приведение предприятия в такое состояние, при котором она может в полной мере использовать свои преимущества. Анализ конкуренции – важная составная часть формулирования стратегии. Цель анализа – оценить, какие изменения в стратегии могут предпринять конкуренты-соперники.

Анализ конкуренции – очень сложный и дорогостоящий процесс исследования из-за малодоступности многих нужных данных. По М Портеру, анализ конкуренции предполагает четыре диагностических компонента:

1. будущие цели,
2. предположения,
3. текущую стратегию,
4. возможности.

Будущие цели. Знание целей конкурента даёт возможность предсказать, насколько он удовлетворён своим нынешним положением и финансовыми результатами. На этом основании вы можете судить о вероятности изменения стратегии конкурента и отреагировать на события, которые его затрагивают.

Предположения делятся на две категории: оценка конкурентом самого себя; предположения конкурента относительно отрасли и других действующих в ней предприятий. Каждое предприятие действует в соответствии с определёнными оценками обстоятельств, в которых оно находится. Оно, например, может считать себя лидером в своей области, производителем с низким уровнем издержек, предприятием с наилучшей организацией сбыта и т.п. Такие оценки или предположения, часто влияют на поведение компании и её реакцию на различные события.

Текущая стратегия. Стратегию конкурента следует определять как оперативную программу, разработанную для каждого функционального подразделения предприятия и для каждого способа координации этих функциональных подразделений. Стратегия может быть явной или скрытой, но в той или иной форме она всегда присутствует.

Возможности. Анализ возможностей конкурентов завершает процесс диагностики. Их цели, оценки и стратегии влияют на вероятность, время, природу, интенсивность их реакций. Затем следует рассмотреть сильные и слабые стороны конкурентов, их возможности и угрожающие факторы.

Выделяют пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли:

1. проникновение новых конкурентов;
2. угроза появления на рынке товаров-заменителей, произведённых по другой технологии;
3. возможности покупателей;
4. возможности поставщиков;
5. конкуренция между предприятиями уже укрепившимися на рынке.

При формировании конкурентной стратегии решающее значение имеет понимание правил конкуренции, действующих в отрасли и определяющих её привлекательность. Целью конкурентной стратегии является изменение правил в пользу своего предприятия.

**2. Общая характеристика деятельности банка**

**2.1. Организация деятельности предприятия в условиях рыночных отношений**

ЗАО Московский коммерческий банк «Москомприватбанк», именуемый в дальнейшем «Банк», является кредитной организацией, созданной по решению учредителей в форме акционерного общества закрытого типа.

Сокращенное наименование Банка: ЗАО «МКПБ».

Юридический адрес:127299, г. Москва, ул. Космонавта Волкова, д.14, 499-745-78-54, 499-745-78-92, 499-745-78-99

МКБ "Москомприватбанк" Самарский филиал

443010, г. Самара, ул.Чапаевская, д. 194, (846) 3336890, (846) 2642476

Регистрационный номер: 2827

Дата внесения в КГР: 10.05.1994

Основной государственный регистрационный номер: 1067711004360 (30.05.2006)

Устав: Дата согласования последней редакции устава: 28.02.2006, согласованные изменения в уставе: прочие изменения (21.04.2008)

Уставный капитал: 897 743 000,00 руб., дата изменения величины уставного капитала: 14.12.2007

Лицензия (дата выдачи/последней замены): лицензия на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов (30.05.2006)  
Генеральная лицензия на осуществление банковских операций (30.05.2006)

Москомприватбанк создан в 1994 году на базе представительства украинского Приватбанка в Москве, однако его учредителями выступили российские фирмы АОЗТ «Люир» (33%), АОЗТ «ТТУ НДМ ИНК» (35%) и ТОО «Давр» (32%).

Исторически специализировался на обслуживании торгового оборота России и Украины, был одним из крупнейших игроков на рынке валют стран СНГ и даже прослыл «грозой мягких валют». В начале 1999 года Москомприватбанк занимал 68-е место по размеру активов среди всех российских банков. Однако на начало 2002 г. по этому показателю он занимал уже 162-е место, а на 1 апреля того же года  - 190-е. За полгода активы-нетто сократились с 2 млрд. рублей до чуть более 1,5 млрд. рублей. Наблюдатели связывали это с небезупречным менеджментом, в особенности с личностью председателя правления Дмитрия Рябоконя, из-за которого банк покинули многие менеджеры и специалисты. 12 августа 2002 года акционеры Москомприватбанка отправили Дмитрия Рябоконя в отставку, назначив на его место зампреда Приватбанка Юрия Пикуша.

В 2004 году украинский Приватбанк официально приобрел 50% акций московского банка. Оставшиеся доли распределились следующим образом: ООО «ТТУ НДМ ИНК» - 17,5%, ООО «Люир» - 16,5%, ООО «Давр» - 16%. В том же 2004 году Москомприватбанк сделал ставку на развитие розницы.

ЗАО КБ «Приватбанк» создано в 1992 году. Сеть банковского обслуживания банка включает более 2,4 тыс. филиалов и отделений по всей территории Украины. Приватбанк владеет 95,06% акций Paritate Banka (Латвия), 50% - ЗАО «Москомприватбанк» (Москва, РФ), а также имеет филиал на Кипре, представительства в Кишиневе (Молдова) и Алматы (Казахстан). По данным банка, к октябрю 2006 года его крупнейшими акционерами являлись Геннадий Боголюбов (прямое участие - 38,76%; опосредованное - 16,36%) и Игорь Коломойский (в таких же долях). На 01.01.2007 активы Приватбанка составляли 6,746 млрд. долларов, собственные средства - 644 млн. долларов. По размеру активов и вкладов физических лиц Приватбанк является крупнейшим среди 166 действующих в Украине банков.

В сентябре 2005 года российский Москомприватбанк сообщил о преобразовании в закрытое акционерное общество (соответствующая запись в ЕГРЮЛ появилась только 30 мая 2006 года).

У Москомприватбанка 87 точек продаж, в том числе 21 филиал в различных регионах России, а также 1500 банкоматов и 2 706 POS-терминалов. На текущий момент у банка ярко выраженная розничная специализация - кредитный портфель на 90% представлен кредитами физическим лицам, банком выпущено более 400 тысяч пластиковых карт, а вклады населения составляют 32% пассивов. Еще 20% пассивов формируют средства материнского банка. На российских рынках МБК и ценных бумаг банк сейчас совсем не заметен. В банке трудятся почти 2,5 тысячи работников.

В рейтинге российских банков на 01.07.2007 Москомприватбанк с активами-нетто 8,3 млрд. рублей занимал 173-е место и 365-ю строчку по размеру капитала.

По организационно-правовой форме Москомприватбанк относится к акционерным обществам закрытого типа. Банк является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права; нести обязанности; быть истцом и ответчиком в суде.

Уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Минимальный уставной капитал 100 МРОТ (десять тысяч рублей). Уставной капитал может быть внесен как денежными средствами (открытие накопительного счета для оплаты уставного капитала в банке), так и имуществом, имущественными правами, либо иными правами, имеющими денежную оценку.

Закрытое акционерное общество, создается, с целью получения прибыли и может заниматься любой не запрещенной законом деятельностью. При этом, для определенных видов деятельности необходимо получение специального разрешения (лицензии). Срок деятельности — не ограничен, если иное не установлено Уставом Общества.

Закрытое акционерное общество — является довольно распространенной формой ведения предпринимательства в Российской Федерации после общества с ограниченной ответственностью. При относительно небольших затратах на его создание, и относительно простой отчетностью — эта организационно-правовая также является одной из наиболее привлекательных форм ведения бизнеса. При этом акционерное общество считается более солидной формой ведения бизнеса (особенно при ведении бизнеса с иностранными партнерами). Если участник захочет выйти из общества с ограниченной ответственностью, то ему должна быть выплачена его доля, в действительном размере, на основании данных бухгалтерского учета. В акционерном обществе акционер может продать акции. Требовать покупки акций обществом акционер может лишь в строго определенных Законом случаях.

Москомприватбанк - команда профессионалов с именем, опытом и историей, команда, которую выбрали вы.

Проведенный анализ показывает, что за годы своего существования банк поддерживает деловую репутацию на должном уровне, сохраняет положительную динамику основных показателей и обладает хорошим потенциалом для роста и развития.

Сохраняющаяся в течение нескольких лет тенденция не просто роста балансовых показателей, но и повышение авторитета банка в регионе говорит о том, что выбранное стратегическое направление на активное предложение качественных банковских услуг всем категориям клиентов, гибкую клиентскую политику было правильным.

2006 год стал своеобразной отправной точкой для развития Банка, задал весьма высокий, но, как показала жизнь, вполне реальный для достижения уровень работы.

Стратегия развития Банка, реализуемая в настоящие время, направлена на расширение ресурсной базы, как в корпоративном сегменте, так и в отношении физических лиц, сохранение темпов роста доходов от кредитования, освоение новых программ кредитования, в том числе ипотечного. Необходимо развитие операций доверительного управления и брокерского обслуживания, осуществление вложений в ликвидные эмиссионные ценные бумаги с фиксированным доходом, сотрудничество с международными финансовыми организациями, выпуск ценных бумаг Банка - облигаций, векселей, депозитных сертификатов.

Банк на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации может осуществлять следующие банковские операции:

1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

2) размещение привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет;

3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

4) осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков - корреспондентов, по их банковским счетам;

5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;

8) выдача банковской гарантии;

9) осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов). Банк предлагает и эксклюзивные банковские услуги:

– проведение платежей между клиентами Москомприватбанка, а также между клиентами Москомприватбанка и Приватбанка осуществляется день в день и является бесплатным (выгодный курс конвертации валюты);

– поиск партнеров среди клиентов Москомприватбанка, Приватбанка (Украина) и Банка Паритате (Латвия);

– совместное финансирование компаний, осуществляющих свой бизнес как в России, так и в Украине; финансирование резидентов Украины под обеспечение, предоставляемое резидентом России;

– текущий депозит - нестандартный вид депозита, позволяющий свободно оперировать остатком денежных средств, пополнять сумму вклада в любое время и отзывать ее полностью или частично, не потеряв доходности, получать начисленные проценты по первому требованию, а также по желанию клиента изменять процентную ставку в период действия депозита;

– услуга “Ваш счет в банке уже работает”- абсолютно новый и уникальный продукт, благодаря которому Банк предоставляет возможность субъекту предпринимательской деятельности до официального открытия счета в Банке или в случае непредвиденных обстоятельств использовать реквизиты зарезервированного счета в договорах, контрактах, счетах и т.д.;

– программа “Товары в кредит” позволяет юридическим лицам приобрести практически любое оборудование, оргтехнику, офисную мебель, автомобили и т.д., воспользовавшись кредитом Банка. Обеспечением по кредиту является приобретаемое оборудование – это главное, что отличает программу от других кредитных продуктов. Характерны также низкие процентные ставки, гибкий подход к анализу бизнеса клиента, минимальный пакет документов, принятие решения о кредитовании в короткие сроки;

– организационное и финансовое сопровождение компаний, в том числе российских представительств украинских фирм (регистрация, перерегистрация предприятий, финансовое, бухгалтерское, юридическое сопровождение бизнеса).

**2.2. Характеристика и анализ организационно-управленческой деятельности предприятия**

ЗАО «Москомприватбанк» имеет организационную структуру дивизионального типа (см. Приложение 1).

Дивизиональная система управления представляет собой «конструктор», позволяющий присоединять новые бизнесмодули, не изменяя структуры банка. Хозрасчетный принцип работы дивизионов обеспечивает безопасность банка, поскольку неудача дивизиона может привести только к его ликвидации, но не нанесет серьезного ущерба всему банку.

Дивизиональная система управления является саморегулирующимся механизмом, способным автоматически приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды. В кризисные периоды, когда происходит изменение доходности финансовых инструментов, дивизиональная система фиксирует происходящие изменения на основе анализа финансовых результатов работы подразделений и помогает ликвидировать нерентабельные и стимулировать эффективные.

**Отделы ЗАО «Москомприватбанк»:**

**Отдел обслуживания физических лиц.**

На протяжении всей истории обслуживание физических лиц являлось главным направлением работы Москомприватбанка. Приоритет сохраняется и по сей день, однако устойчивые позиции Банка на розничном рынке обеспечены не только разветвленной филиальной сетью, традициями работы и безупречной деловой репутацией, но и высоким качеством обслуживания населения, широким спектром банковских услуг для этой группы клиентов. Сегодня частные клиенты Москомприватбанка могут не только разместить деньги во вклады, но и воспользоваться кредитными продуктами Банка, перевести деньги в любой регион России и за ее пределы, воспользоваться банковскими картами, совершать операции с ценными бумагами на всех ведущих торговых площадках России.

Москомприватбанк:

- открывает и ведет текущие банковские счета;

- проводит безналичные операции в рублях по платежным поручениям клиентов, а также с использованием аккредитивной формы расчетов и по инкассо;

- проводит безналичные расчеты в иностранной валюте;

- предлагает срочные вклады в рублях и иностранной валюте;

Клиент, разместивший вклад в Банке, получает в подарок пластиковую карту, а также может воспользоваться специальным предложением по вкладу.

- покупает и продает наличную иностранную валюту, проводит конверсионные операции;

- осуществляет операции с собственными векселями Банка в рублях и иностранной валюте;

- эмитирует и обслуживает пластиковые карты платежной системы Visa International. Вы имеете возможность выбрать наиболее удачно расположенный банкомат/офис банка/операционную кассу, где по Вашей карте будут выданы наличные денежные средства.

Банк активно содействует развитию сбережений и инвестиций экономически активного населения страны и молодежи, поскольку это способствует повышению экономической культуры общества и позволяет создать долгосрочные отношения клиента с Банком. Клиентам Сбербанка предлагается множество кредитных продуктов с учетом потребностей различных возрастных и социальных групп населения: на неотложные нужды, приобретение дорогостоящих товаров, включая автомобили, на приобретение объектов недвижимости.

**Отдел кредитования физических лиц**

В данном отделе клиенты при наличии желания могут заполнить заявку на

оформление кредитной карты, а также получить ответы на вопросы касательно кредитной карты и других кредитных операций.

Вот некоторые виды кредитов:

**Кредит на неотложные нужды**

Для получения такого вида кредита в заемщик должен иметь гражданство Российской Федерации и быть старше 18 лет. Такой кредит можно получить в филиале Москомприватбанка по Вашему месту проживания, или по месту нахождения организации в которой работает кредитозаемщик. Максимальный срок, на который выдается кредит, составляет 5 лет. Кредит выдается в различной валюте (рубли, доллары США или евро). Максимальная сумма выдаваемого кредита определяется для каждого заемщика, после оценки его платежеспособности и благонадежности.

**«Единовременный» кредит**

С помощью кредита Единовременный вы можете приобрести мебель, бытовую технику и даже машину, не внося при этом ежемесячные платежи для погашения кредита. Для получения такого кредита, заемщик должен иметь гражданство Российской Федерации и быть старше 18 лет. Максимальный срок кредитования составляет 1,5 года. Кредитные деньги заемщик может получить только в рублях. Процентная ставка при таком виде кредита составляет от 15% до 17% годовых. Для каждого заемщика максимальная кредитная сумма определяется в индивидуальном порядке. Кредитные деньги заемщик может получить как наличным, так и безналичным расчетом.

**«Пенсионный» кредит**

С помощью такого вида кредитования пенсионеры не должны будут отчитываться перед банком о целях взятия кредита.

Для того чтобы получить кредит в Банке заемщик должен предоставить:

- заполненную анкету-заявление;

- свой паспорт, а также предъявить паспорт Поручителя и/или Залогодателя;

- предоставить документы, которые подтверждают финансовое состояние Заемщика и Поручителя, а именно:

**для тех, кто работает** – справку с постоянного места работы Заемщика и его Поручителя за последние полгода (по форме 2-НДФЛ или по форме Банка). Если Заемщик или его Поручитель в указанное время переводились на новое место работы, то справки оформляются по форме 2-НДФЛ с настоящего и прошлого рабочего места; При подтверждении уровня дохода по форме 2-НДФЛ или при реорганизации предприятия за последние полгода, Заемщик и Поручитель должны предоставить копии трудовых книжек, которые заверены предприятием; **для пенсионеров** – необходимо предоставить справку, в которой указан размер получаемой пенсии; справка предоставляется из отделения Пенсионного Фонда РФ и/или государственного органа, который производит выплату пенсию. В случае если заемщик получает пенсию через Банк, справка не представляется;

**для граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, либо частной практикой, либо имеющих иной источник доходов, разрешенный законодательством:** необходимо представить свидетельство ПБОЮЛ о регистрации в Едином государственной реестре индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП), также возможно предъявление лицензии частного нотариуса, или удостоверения адвоката; предоставляется налоговая декларация; предъявить разрешение (лицензию) на право заниматься отдельными видами деятельности, которые подлежат лицензированию; справку по форме 2 НДФЛ; книга учета расходов и доходов;

документы по имуществу, которое предоставляется в залог.

**Отдел операционного обслуживания юридических лиц**

Целенаправленная работа Банка по организации комплексного обслуживания юридических лиц способствовала формированию стабильной

клиентской базы Банка и привлечению на обслуживание новых корпоративных клиентов.

Клиентами Банка являются предприятия всех отраслей экономики, любых форм собственности масштаба – от малого бизнеса до ведущих предприятий России, различные финансовые учреждения и институты государственного управления.

Для комплексного обслуживания клиентов создана и действует собственная служба инкассации Банка.

**Отдел кассовых операций**

Коммерческие банки строят свои отношения с клиентами на договорной основе, в том числе и при осуществлении их кассового обслуживания.

Прием наличных денег предприятиями при расчетах с населением производится с обязательным применением контрольно - кассовых машин. Предприятия могут иметь в своих кассах наличные деньги в пределах лимитов, установленных банком, по согласованию с руководителями предприятий. Всю денежную наличность сверх установленных лимитов остатка наличных денег в кассе предприятия обязаны сдавать в банк в порядке и сроки, согласованные с обслуживающим их банком.

В банке используется сдельно-премиальная система оплаты труда.

Сущность сдельно-премиальной системы оплаты труда заключается в том, что при ней работнику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных конкретных количественных и качественных показателей работы.

Премирование должно способствовать улучшению использования рабочей силы, повышению качества продукции и ее технического уровня, увеличению удельного веса высококачественной продукции в общем ее объеме. При этом должна быть обеспечена заинтересованность работников в достижении высокой эффективности производства, с тем, чтобы улучшение одних показателей эффективности не достигалось за счет ухудшения других. Важное условие применения премиальной системы оплаты состоит в том, что премия выплачивается лишь тем работникам, которые действительно оказали воздействие на достижение показателей премирования.

Постоянная часть дохода сотрудника состоит из тарифного оклада, надбавок, доплат и единоразовых выплат.

Размер тарифного оклада устанавливается на основании тарифной сетки и зависит от должностной категории, тарифного уровня и действующего значения минимального тарифного оклада.

В новой системе оплаты труда премия разделена на основную и дополнительную.

Основная премия выплачивается за достижение результатов в основной деятельности.

Дополнительная премия предназначена для акцентирования усилий сотрудников на продвижение конкретных продуктов/услуг;  для их стимулирования к достижению результатов в не основной деятельности.

Сотрудники банка материально вознаграждаются по следующим схемам дополнительного премирования:

* стимулирование сотрудников банка к привлечению клиентов на депозитные вклады (приказ № 1169 от 13.09.2005г.);
* стимулирование сотрудников банк, работающих по направлению "Срочные переводы" (приказ № 265 от 1.03.2005 г.);
* стимулирование сотрудников банка, ответственных за установку банкоматов (приказ № 356-КТ 29.11.2005  г.)

Периодичность выплаты основной премии напрямую взаимосвязана со сроками получения конечного результата деятельности сотрудников банка:

* I группа премирования – 1 раз в год;
* II группа премирования – 1 раз в квартал;
* III группы премирования – 1 раз в месяц;
* IV- XIХ группы премирования – 1 раз в месяц.

**Трудовой коллектив.**

Банк рассматривает развитие кадрового потенциала как основное условие для выполнения поставленных стратегических задач. Интенсификация труда банковских работников, массовое освоение новых продуктов и технологий, расширение полномочий и ответственности специалистов и руководителей среднего звена требуют постановки новых целей и приоритетов системы управления персоналом. Главной задачей кадровой политики Банка на ближайшие годы будет дальнейшее повышение квалификации персонала Банка, создание коллективов профессионалов, способных обеспечить решение задач стратегического развития Банка. В качестве приоритетных направлений кадровой политики Банк видит повышение эффективности системы подбора, подготовки и расстановки кадров, совершенствование системы мотивации персонала, развитие корпоративной культуры.

В Банке для разных отделов установлена различная продолжительность рабочей недели. Изменение времени начала, окончания рабочего дня и перерыва на обед оформ­ляется приказом по Банку.

Время начала и окончания рабочего дня отдельных категорий работников (инва­лиды и несовершеннолетние) устанавливается в соответствии с трудовым законо­дательством РФ.

В случае производственной необходимости работники с их согласия могут при­влекаться к работе в выходные и праздничные дни с предоставлением им другого дня отдыха по согласованию с руководителем подразделения.

В целях повышения эффективности работы, увеличения объема предоставляемых услуг и качества обслуживания в подразделениях Банка может быть введен сменный график работы. Перечень подразделений и списки работников, работа­ющих в сменном режиме, утверждаются приказом по Банку. Приказ доводится до сведения работников при приеме их на работу в соответствующие подразделения или в случае внесения в него дополнений и изменений, влекущих за собой измене­ния существенных условий труда, в сроки, установленные Трудовым Кодексом РФ.

Опоздания к началу рабочего дня или после перерыва на отдых и обед, а также отсутствие сотрудника на рабочем месте в рабочее время без согласования с руко­водителем не допускаются и расцениваются руководством как грубое нарушение трудовой дисциплины. По каждому случаю опоздания сотрудник должен в обяза­тельном порядке представить в Управление кадрового делопроизводства Департа­мента персонала объяснительную записку с визой руководителя подразделения.

Льготы и привилегии, предоставляемые сотрудникам банком:

Социальный пакет – это совокупность льгот, привилегий, благ и поощрений, предоставляемых банком его сотрудникам.

Основная цель социального пакета – это создание для персонала банка стимулирующих условий труда, с акцентом на привлечение и удержание (в т.ч. ключевых) сотрудников.

Ключевыми сотрудниками являются сотрудники, которые обеспечивают наибольшую результативность подразделения, регулярно демонстрируют высокие результаты, определяют стандарты работы, обладают уникальными компетенциями в особо приоритетных для банка сферах деятельности, имеет большой потенциал к развитию. Количество ключевых сотрудников устанавливается до 20% от всей численности подразделения и определяется руководителем структурного подразделения.

Сегодня Банк обеспечивает для всех сотрудников следующий стандартный соцпакет:

* Льготы на предоставляемые банком услуги (льготное кредитование);
* Предоставление услуг корпоративной мобильной связи;
* Консультационные услуги (юридические, психологические, финансовые и т.д.);
* Организация корпоративных мероприятий;
* Обеспечение безопасности сотрудников и членов их семей;
* Организация летнего отдыха детей сотрудников;
* Предоставление материальной помощи;
* Новогодние подарки детям, обязательное медицинское страхование сотрудников и т.д.

Для наиболее результативных и перспективных (ключевых) сотрудников предусмотрены дополнительные льготы.

На этом перечень льгот, привилегий и благ социального пакета не ограничивается. В дальнейшем планируется постоянно расширять существующий перечень льгот и привилегий, учитывая особенности каждого ранга должности сотрудника, а также его результативности и перспективности.

Нематериальная мотивация в отличие от социального пакета включает в себя создание мотивационного климата в коллективе, условия работы и нематериальное стимулирование. Эффективность нематериальной мотивации в коллективе зависит, прежде всего, от руководителя.

Мотивационный (рабочий) климат в коллективе создается руководителями банка путем:

* предоставления возможности профессионального и карьерного роста; ротации персонала;
* информирования сотрудников о целях, задачах банка, об оценке работы подчиненных сотрудников (как позитивной, так и негативной);
* предоставления возможности сотруднику самостоятельно принимать решения в пределах своих полномочий;
* создания условий “погружения” в работу;
* обеспечения благоприятного психологического климата в коллективе;
* открытого поощрения сотрудника за достигнутые результаты;
* предоставления сотруднику возможности участия в процессе принятия решений;
* поддержки инициативных сотрудников;
* организации наставничества;
* делегирования ответственности и полномочий.

С целью формирования лояльности сотрудников и укрепления корпоративного духа в коллективе в банке используется нематериальное стимулирование:

* присвоение звания «Лучший…»;
* адресные приглашения на корпоративные мероприятия;
* публичная благодарность, памятный подарок сотруднику/подразделению от лица руководства;
* занесение записи о достижениях сотрудника в его личное дело;
* почетные грамоты и дипломы;
* конкурсы, турниры, спартакиады;
* поздравление с Днем рождения;
* установление гибкого графика работы (для отдельных категорий сотрудников).

В Банке используется комбинация нескольких стилей руководства в зависимости от конкретной ситуации. Так, руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных. Все перечисленное характерно для демократического стиля руководства. Но контроль очень строгий, детальный. Также широко используются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Правление банка**

Высший орган управления банка – Общее годовое собрание акционеров; проводится один раз в год.

Общее собрание акционеров решает следующие вопросы: утверждение годового отчета, рассматривает отчет ревизионной комиссии, отчет руководства, порядок распределения прибыли и ее использования (размер и порядок выплаты дивидендов), план развития на следующий год, определяет стратегию развития банка, избирает Совет банка.

Совет банка - высший орган управления в период между общими собраниями акционеров. Совет директоров банка утверждается Советом банка по представлению Президента Совета банка, который состоит из первого и четырех вице-президентов и 15 членов Совета директоров банка. Совет директоров - исполнительный орган банка.

Основные вопросы, решаемые Советом директоров – корректировка стратегии развития банка, контроль за деятельностью исполнительных органов.

Следующим органом управления банка является Правление. В системе Сберегательного банка формируется на уровне головного и территориальных банков и возглавляется Председателем банка. В состав Правления входят, кроме Председателя, его заместители, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений (директора основных управлений). В компетенцию Правления входят вопросы кредитной политики, текущего руководства банком, формирования активов и пассивов.

Еще одним органом управления является Кредитный комитет, формируемый на уровне территориальных банков. В его состав входит Председатель банка, главный бухгалтер, руководители подразделений, имеющих непосредственное отношение к процессу кредитования. Кредитный комитет решает вопросы выдачи кредитов в соответствии с кредитной политикой банка.

Ревизионная комиссия также является органом управления банка, формируется из числа акционеров и занимается вопросами проверки годовой отчетности.

**Организация финансовой деятельности на предприятии**

В Москомприватбанке соблюдены все условия для разработки эффективной концепции финансового управления банком:

1. использован системный подход для описания процессов финансового менеджмента банка, определены основные элементы этой системы и их взаимосвязь;
2. изучены основные особенности современных систем стратегического управления в кредитных организациях;
3. обоснована интегрирующую роль финансового менеджмента в достижении стратегических целей банка и формировании его конкурентного преимущества;
4. разработана концепция стратегического финансового управления, учитывающая современную ситуацию в банковском секторе экономики;
5. выявлены универсальные для всех процессов финансового менеджмента инструменты и разработаны методические основы и организационные принципы их формирования, в том числе

* разработан инструментарий сценарного моделирования и стресс-тестирования финансовых показателей кредитной организации;
* разработана информационную модель управленческих данных для создания единого информационного пространства кредитной организации;
* определены принципы формирования финансовой структуры кредитной организации, а также ее конкретные составляющие;

1. разработаны направления развития системы стратегического планирования в кредитных организациях, в том числе:

* разработаны методы финансового обоснования стратегических планов, основанные на универсальной финансовой модели;
* развита методика SWOT-анализа;
* определены организационные механизмы, обеспечивающие адаптивность стратегии банка;

1. разработаны направления модернизации методических и организационных подходов к организации основных процессов финансового менеджмента (управления эффективностью и рентабельностью, рисками, ликвидностью), адаптированные к особенностям стратегического управления:

* определена модель трансфертного ценообразования, обеспечивающая эффективную мотивацию подразделений к повышению эффективности, поддержанию ликвидности и ограничению рисков;
* использованы подходы функционально-стоимостного анализа для формирования методик управления затратами и операционными рисками банка;
* разработаны методы оценки совокупного риска банка;
* определены принципы и методы построения системы лимитов на основе распределения риск-капитала и согласования стратегических (структурных) и операционных ограничений;
* сформирован процесс управления ликвидностью как инструмент интеграции стратегических и текущих решений в системе стратегического менеджмента банка.

ЗАО «Москомприватбанк» является коммерческим банком, представляющим собой деловое предприятие, которое оказывает услуги своим клиентам, т.е. вкладчикам (кредиторам) и заемщикам, извлекая прибыль за счет разницы процентов, получаемых от заемщиков и вкладчиков (кредиторов) за предоставленные денежные средства.

МКБ «Москомприватбанк», обладая десятилетним опытом работы на фондовом рынке, активно проводит как собственные, так и клиентские операции на рынке ценных бумаг.

Банк имеет лицензии ФКЦБ на право осуществления депозитарной, брокерской, дилерской и деятельности по доверительному управлению.

**2.3. Анализ маркетинговой деятельности банка**

ЗАО «Москомприватбанк» позиционируется как банк с широким комплексом финансовых услуг (в рублях и в валюте). Банк предлагает своим клиентам практически все виды банковских услуг.

Основные клиенты банка - физические и юридические лица различных групп населения.

Для оценки сильных и слабых сторон кредитной организации, уровня конкурентоспособности можно провести следующий анализ ЗАО «Москомприватбанк» и его конкурентов – филиала ОАО СМП Банка (Открытое акционерное общество Банк "Северный морской путь") и филиала ОАО Банк "ОТКРЫТИЕ".

Таблица 1

**Сравнительная характеристика ЗАО «Москомприватбанк» и его конкурентов на 1 июля 2009г**.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  1  2  3  4  5  6 | Конкурирующие позиции | ЗАО «Москомприватбанк» | Конкуренты | |
| ОАО СМП Банк | ОАО Банк "ОТКРЫТИЕ" |
| Собственный капитал, тыс. руб. | 723 255 | 412 056 | 357 656 |
| Привлеченные ресурсы | 5 297 030 | 4 512 562 | 2 292 592 |
| Уставной капитал | 897 743 | 794 937 | 597 681 |
| Вложения в ценные бумаги | 658900 | 718 700 | 233 515 |
| Активы. | 8 300 000 | 9 331012 | 6 804 738 |
| Прибыль (убыток) | 43 469 | 8 504 | 19 532 |

Из данных представленных в таблице 1 можно сделать следующие выводы. Наибольшая величина собственного капитала, уставного капитала, привлеченных ресурсов наблюдается у ЗАО «Москомприватбанк». Наибольшая величина вложений в ценные бумаги, а тыкже наибольшая величина активов у ОАО СМП Банк. Наиболее прибыльным является ЗАО «Москомприватбанк». Следовательно, можно сделать вывод, что ЗАО «Москомприватбанк» является наиболее конкурентоспособным.

ЗАО «Москомприватбанк» оказался в числе ряда российских банков, столкнувшихся с неожиданным бегством вкладчиков, которое было спровоцировано недостоверными негативными слухами. Это привело к некоторому снижению уровня ликвидности.

Негативный информационный фон, связанный с мировым финансовым кризисом, привел к тому, что люди готовы верить самым диким слухам, не имеющим под собой никаких оснований. Поэтому ни один банк не застрахован от массового снятия наличности вкладчиками.

В СМИ и на сайте банка не было найдено информации о том, чтобы организации (юридические лица) расторгали свои договора с банком и забирали свою наличность. Следовательно, у банка отсутствует рекламная политика и стратегия в отношении привлечения средств организаций.

Как видно на схеме организационной структуры (Приложение 1), у ЗАО «Москомприватбанк» нет отдела маркетинга. Разработка программ и рекламной поддержки банка осуществляется на уровне отделов – то есть рекламная поддержка разрабатывается и осуществляется в области привлечения кредитов – отделом кредитования, по вкладам – отдела привлечения средств и так далее.

Случившаяся ситуация показала острую необходимость в организации отдела маркетинга в банке.

**3. Стратегия развития и рекомендации по улучшению маркетинговой деятельности банка**

**3.1. Стратегия развития банка**

Общие положения

• Стратегия развития разработана в соответствии с решением Общего собрания участников Банка и содержит программу действий Банка, приоритетные направления и ожидаемые результаты его деятельности на ближайшую перспективу.

• Целью создания Стратегии является разработка параметров деятельности на ближайшие два календарных года, которые позволят обеспечить долговременное существование Банка как прибыльной коммерческой организации, его поступательное развитие на основе укрепления устойчивости, повышения конкурентоспособности, адекватности системы управления принимаемыми рисками.

• Реализация Стратегии позволит Банку обеспечить и укрепить финансовую стабильность, выполнять пруденциальные нормы деятельности и обязательные резервные требования, соблюдать требования законодательства по усилению защиты интересов и укрепления доверия вкладчиков и других кредиторов Банка.

Приоритетные направления деятельности Банка

Основной целью политики Банка является обеспечение притока в Банк новых клиентов, получение максимального финансового результата, достигаемого в процессе обслуживания клиентов на основе действующих в Банке тарифов и эффективного использования клиентских средств, размещенных в Банке, и направление полученных доходов в целях дальнейшего развития материально-технической базы Банка.

Привлечение средств

Тенденции в экономике России создают основу для расширения инвестиций в реальную экономику и требуют ускорения темпов роста ресурсной базы Банка. В качестве основных источников привлечения средств Банк определяет средства юридических лиц (в том числе кредитных организаций), привлеченные на длительные сроки (депозиты, собственные векселя).

Главными задачами Банка в сфере привлечения ресурсов являются:

• сохранение и возможное увеличение объемов предоставляемых Банком услуг на рынке банковского обслуживания корпоративных клиентов, формирование у клиентов долгосрочных предпочтений при определении сроков размещения денежных средств;

• укрепление положения Банка на межбанковском рынке.

С целью создания ресурсной основы для расширения активных операций, инвестиций в реальный сектор экономики и снижения собственных процентных рисков в качестве основных приоритетов при формировании ресурсной базы Банк выделяет: удлинение сроков привлечения средств, снижение общей стоимости ресурсов, оптимизацию структуры привлечения ресурсов.

Привлечение средств юридических лиц в депозиты и на расчетные счета

На 01.07.2010 г. доля остатков денежных средств на расчетных счетах клиентов составила около 92,2 % от общего объема привлеченных средств. Такая доля обязательств до востребования в структуре привлеченных средств является положительным моментом, поддерживающим развитие Банка.

С целью дальнейшего улучшения структуры привлеченных ресурсов и предоставления конкурентоспособных условий для инвестиций в реальный сектор экономики, Банк планирует поддерживать сложившуюся долю средств, привлеченных от корпоративных клиентов на длительные сроки.

Тарифная политика Банка ориентирована на широкий круг клиентов и предусматривает гибкость в отношении установления платы за привлекаемые денежные ресурсы, широкий выбор процентных ставок по депозитам и размещенным средствам.

Поставленную цель предполагается достичь на основе формирования долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами. Банк планирует сформировать стандартный портфель банковских продуктов для индивидуальных предпринимателей и малого бизнеса.

Для средних и крупных компаний Банк создает систему комплексного обслуживания с учетом потребностей клиента, предлагает весь спектр банковских продуктов и услуг, принятых в российской банковской практике. Обслуживание данной группы клиентов будет развиваться на основе гибких технологий, предусматривающих максимальную адаптацию технологических возможностей Банка к требованиям клиента. Банк будет обращать особое внимание на качество обслуживания, скорость совершения операций, развитие системы “Интернет-Банк”. При формировании продуктового ряда, процентной и тарифной политики будут учитываться и учитываются региональные особенности.

Развитие долгосрочных партнерских отношений с клиентами и комплексность в предоставлении услуг позволят сократить риск колебаний остатков на счетах корпоративных клиентов Банка, сделают их более предсказуемыми и планируемыми.

Долговые обязательства Банка

Банк планирует значительно увеличить долю этих инструментов привлечения для диверсификации ресурсной базы, будет повышать их привлекательность как средства накопления и расчетов. Банк планирует совершенствовать процедуру выдачи собственных векселей, содействовать развитию вторичного рынка и повышению ликвидности векселей за счет расширения круга операций с использованием данных инструментов.

Привлечение средств на внутреннем межбанковском рынке

Работа на межбанковском рынке позволяет Банку использовать инструменты привлечения средств с целью обеспечения краткосрочной ликвидности, удешевления финансирования текущих платежей, более эффективного использования остатков на счетах Банка.

Размещение средств

Для достижения основных стратегических целей Банк будет поддерживать оптимальное соотношение между следующими основными направлениями деятельности в области размещения ресурсов:

• кредитование юридических лиц, в том числе краткосрочное и в форме «овердрафт» - главное направление размещения ресурсов, содействующее поддержке отечественного производителя товаров и услуг.

• кредитование физических лиц - перспективный сегмент рынка размещения ресурсов.

Главными задачами Банка в сфере размещения ресурсов являются:

• увеличение объемов инвестиций в реальный сектор экономики за счет кредитования клиентов в рублях и иностранной валюте.

• наращивание объемов кредитования юридических лиц.

• оптимизация структуры портфеля ценных бумаг с целью повышения доходности, ликвидности, снижения валютных и рыночных рисков.

В рамках стратегии в области управления рисками при формировании активов Банк будет стремиться к поддержанию достаточного уровня ликвидности, сбалансированности структуры активов и пассивов Банка по срокам и видам валют, обеспечению необходимого уровня диверсификации по отраслям, клиентам и размерам инвестиций. Развитие активных операций Банка будет осуществляться с учетом оценки эффективности различных сегментов рынка.

Кредитование

Главной задачей Банка в области кредитования является увеличение качественного и высокодоходного кредитного портфеля на основе минимизации и диверсификации кредитных рисков. Банк продолжит кредитование основных групп клиентов – корпоративных клиентов, предприятий малого и среднего бизнеса.

Банк будет проводить процентную политику, основанную на экономической эффективности кредитных операций и поддержании необходимого уровня процентной маржи, учете рыночной конъюнктуры.

За счет повышения гибкости условий кредитования, расширения продуктового ряда, учета индивидуальных потребностей клиента повысится конкурентоспособность кредитных продуктов Банка. Будет обеспечена доступность кредитов для максимального числа платежеспособных заемщиков при эффективной рекламной поддержке. При предоставлении кредита особое внимание будет уделяться консультированию и оказанию дополнительных услуг клиентам Банка.

Кредитование юридических лиц

Приоритетом кредитной политики Банка на этом сегменте рынка будет развитие взаимоотношений со средними по величине предприятиями реального сектора экономики, а также эффективно работающими малыми предприятиями.

Определяющими факторами при принятии решений о кредитовании будут оставаться эффективность бизнеса заемщика, рентабельность финансируемого проекта, а также поддержание стабильных оборотов по счетам в Банке.

Кредитование клиентов будет осуществляться по следующему основному направлению: краткосрочное и среднесрочное коммерческое кредитование. Кроме того, в целях учета особенностей денежного оборота клиентов и их потребностей в оптимизации расчетов с контрагентами и расходов по обслуживанию кредитов дальнейшее развитие получит овердрафтное кредитование. Также будут развиваться новые виды кредитных продуктов с использованием гибких инструментов минимизации рисков, адаптированных к особенностям и условиям бизнеса заемщика.

Необходимость оптимизации структуры привлеченных и размещенных денежных средств по срокам, снижения процентного, валютного и кредитного рисков требуют от Банка наращивания доли краткосрочного кредитования в рублях и в иностранной валюте в кредитном портфеле корпоративных заемщиков.

Краткосрочное кредитование корпоративных клиентов в рублях и иностранной валюте на срок до одного года будет ориентировано на удовлетворение потребностей клиентов в оборотных средствах. В качестве целевых групп по данному виду кредитования выделяются клиенты с наиболее высокой оборачиваемостью средств, которые представлены предприятиями легкой промышленности, торговыми и торгово-посредническими предприятиями. Объемы предоставляемых кредитов будут определяться платежеспособностью заемщика, оборотами по счетам, отраслевыми и региональными особенностями ведения бизнеса. Учитывая повышение деловой активности населения в сфере малого бизнеса, особое внимание будет уделено операциям кредитования частных предпринимателей. Снижение кредитных рисков будет достигаться за счет диверсификации кредитного портфеля, расширения кредитования эффективно работающих средних и малых предприятий, улучшения качества обеспечения.

Кредитование физических лиц

По мере стабилизации экономической ситуации и роста платежеспособности населения планируется увеличить долю кредитов физическим лицам в кредитном портфеле Банка за счет наращивания объемов предоставляемых кредитов и услуг, позволяющих удовлетворить возрастающие потребности населения.

Ценные бумаги

Операции с торговым портфелем ценных бумаг рассматриваются Банком как один из источников доходов, влияющих на финансовый результат. При формировании портфеля ценных бумаг предпочтение отдается ликвидным векселям, выпущенным ведущими российскими банками и юридическими лицами, и формируется с целью диверсификации кредитного портфеля. Будет расширена практика открытия небольших лимитов на торговые портфели по новым сегментам рынка и банковским инструментам, что позволит учитывать особенности данного рынка и оперативно реагировать на его изменения.

Активы, обеспечивающие ликвидность

Увеличение объемов средств на расчетных и текущих счетах юридических лиц, активизация деятельности Банка на рынке предоставления расчетных услуг требуют повышения уровня краткосрочной ликвидности. Считая поддержание ликвидности одним из важнейших приоритетов, Банк оценивает минимально возможный уровень высоколиквидных активов как 15 % от общей суммы активов Банка. Общий уровень ликвидности активов Банка, который позволит обеспечить гарантированную работу Банка независимо от ситуации на финансовых рынках, должен составлять не менее 30 %. По мере развития финансовых рынков и роста ликвидности рынка предельная доля активов мгновенной ликвидности в структуре баланса может быть уменьшена при безусловном выполнении обязательных нормативов ликвидности.

Развитие банковских услуг

Основным условием расширения клиентской базы Банка является развитие всего спектра банковских продуктов и услуг в целях максимального удовлетворения потребностей клиентов. Банк рассматривает данное направление работы как основной источник обеспечения стабильного роста непроцентной составляющей в доходах Банка, дополнительный резерв стабильности и устойчивости в случае значительных колебаний рыночных процентных ставок.

Банк определяет следующие основные задачи по развитию банковских услуг:

• расширение ряда банковских продуктов и услуг, предоставляемым юридическим лицам, совершенствование банковских технологий и повышение стандартов качества обслуживания клиентов.

• расширение услуг, предоставляемых предприятиям и организациям – участникам внешнеэкономической деятельности.

• увеличение объемов обслуживания безналичных денежных потоков населения. Расширение участия в операциях по обслуживанию розничного товарооборота и сферы услуг, увеличение безналичных платежей населения в пользу предприятий и организаций. Рост объемов валютно-обменных операций.

Приоритетным в развитии данного направления деятельности Банка станет увеличение объемов предоставляемых услуг при одновременном снижении их себестоимости и повышении качества стандартного и индивидуального обслуживания.

Расчетно-кассовое обслуживание

Основным направлением развития расчетно-кассового обслуживания Банк считает повышение стандартов качества обслуживания клиентов. Для этого при открытии Дополнительных офисов и Операционных офисов Банк будет использовать утвержденные форматы оборудования и оформления помещений, обеспечивать соблюдение фирменного стиля, расчетные нормативы нагрузки на сотрудников для эффективного и рационального обслуживания клиентов. Банк обеспечит единый документооборот и предоставление услуг одинакового качества во всех обособленных подразделениях Банка.

Будет увеличен объем обслуживания клиентов с использованием автоматизированной системы “Интернет-Банк”, существенно ускоряющей процесс документооборота. Получат развитие услуги по инкассации денежных средств и платежных документов клиентов.

Банк планирует значительно расширить объемы операций по обслуживанию денежных переводов физических лиц в рублях и иностранной валюте без открытия счета. Банк будет развивать обслуживание платежей населения в пользу предприятий розничной торговли, предприятий и организаций, оказывающих бытовые, транспортные, юридические, образовательные, туристические, телекоммуникационные, страховые, медицинские и другие услуги.

Валютные и документарные операции

Банк считает обслуживание экспортеров и импортеров важным направлением сферы банковских услуг и будет активно развивать данное направление деятельности. Банк предполагает оптимизировать технологию проведения документарных операций, сократить сроки документооборота, улучшить качество обслуживания клиентов. Это позволит существенно увеличить объемы открытых и авизованных внешнеторговых документарных аккредитивов, более активно использовать документарные операции в качестве инструмента привлечения средств, снижения рисков внешнеторговой деятельности клиентов, обеспечит рост доходов Банка.

При проведении операций по обмену наличной иностранной валюты Банк будет проводить взвешенную политику по установлению валютных курсов с учетом специфики валютного рынка.

Региональное развитие

Банк развивает подразделения в Южном федеральном округе, оптимизируя свою филиальную сеть с выделением региональных координационных центров и обеспечивающих высокий уровень социально-экономического развития.

При этом в первоочередном порядке открываются точки продаж в городах присутствия «якорных» клиентов банка или наличия инвестиционных проектов, финансируемых банком.

Задача собственных точек продаж – обеспечение привлечения новых клиентов.

Организация и открытие точек продаж осуществляется по единым стандартам, обеспечивающим удобное расположение офиса, унифицированный набор банковских продуктов (преимущественно – универсальный), единообразие организации пространства и оформления.

Продажа банковских продуктов будет осуществляется преимущественно через собственную сеть продаж.

Перспективы развития Банка

Стратегические планы развития Банка:

• увеличение активов Банка, достижение финансовых показателей, которые позволят занять место в рейтинге 300 банков России по величине собственных средств (капитала);

• активное развитие клиентской базы;

• развитие сети дополнительных и операционных офисов, выведение их на самоокупаемость;

• увеличение количества и повышение качества предоставляемых банковских продуктов, внедрение новых технологий работы с клиентами, совершенствование банковских технологий, модернизация автоматизированной банковской системы;

• совершенствование политики управления рисками, внедрение современных методов и подходов оценки рисков, использование российских и зарубежных моделей анализа рисков;

• повышение эффективности системы внутреннего контроля, обеспечение ее адекватности масштабам операций, проводимых Банком;

• совершенствование корпоративного управления Банком, реорганизация организационной структуры Банка в соответствии с новыми этапами развития Банка и поставленными задачами.

Текущие планы:

Привлечение и размещение денежных средств.

Цель: достижение оптимальных параметров деятельности на 2010 календарный год, которые позволят обеспечить дальнейшее развитие Банка, укрепление устойчивости, повышение конкурентоспособности, оптимизация структуры привлеченных и размещенных денежных средств по срокам привлечения и размещения.

Задачи:

• дальнейшее расширение операций Банка во всех основных секторах рынка банковских услуг путем использования возможностей и внедрения новых технологий, разработка и внедрение комбинированных банковских продуктов;

• дальнейшее увеличение валюты баланса до 2,5 млрд. рублей;

• проведение последовательной кредитной политики, направленной на увеличение объемов и качества диверсифицированного кредитного портфеля, особенно в регионах, и минимизацию кредитных рисков. Обеспечение роста кредитного портфеля Банка до 1,5 млрд. рублей;• продолжение привлечения средств юридических лиц, перевод на обслуживание крупной и финансово-стабильной клиентуры. Увеличение остатков на текущих счетах юридических лиц и срочных депозитах;

• дальнейшее увеличение выпуска собственных векселей;

• дальнейшее увеличение объема операций с иностранной валютой.

Оптимизация доходов и расходов.

Цель: Оптимизация расходов с одновременным повышением уровня доходов по всем видам банковских операций.

Задачи:

• увеличение доходности комиссионных, безрисковых операций путем экстенсивного увеличения их типов и количества клиентуры, сокращение доли неоперационных затрат, увеличение доходов от расчетно-кассового обслуживания на 10 % за счет привлечения новых клиентов и оптимизации тарифной политики Банка;

• снижение текущих операционных издержек при неизменно высоком качестве обслуживания, обеспечение 10 % роста операционных доходов при стабилизации операционных расходов, что приведет к росту операционной прибыли;

• повышение доходности работающих активов, увеличение доходов от кредитных операций на 20 % за счет увеличения объемов кредитования и предложения новых услуг. Диверсификация источников получения дохода с целью обеспечения стабильности банковской деятельности;

• в результате увеличения притока клиентских денежных средств и их размещения в доходные финансовые активы, увеличение чистых процентных и аналогичных доходов не менее чем на 15 %.

Развитие материально-технической базы Банка.

Цель: обеспечение подразделений Банка оборудованными помещениями, современными техническими средствами, программным обеспечением, повышение квалификации персонала в соответствии с поставленными задачами.

Задачи:

• дальнейшее обновление технических средств, средств связи и телекоммуникации, компьютерной техники;

• совершенствование автоматизированной банковской системы, доработка дополнительных модулей, позволяющих повысить качество учета отдельных банковских операций. Автоматизация рабочих мест с целью оптимизации работы персонала.

Повышение эффективности систем управления, внутреннего контроля и системы управления рисками.

Задачи:

• совершенствование форм и методов управления, поиск нестандартных и индивидуальных подходов к выполнению поставленных задач;

• снижение кредитных и операционных рисков совершенствованием кредитной политики и структуры управления. Совершенствование политики управления рисками, внедрение прогрессивных методов и современных подходов оценки рисков;

• повышение эффективности системы внутреннего контроля, приведение численности подразделений, осуществляющих функции контроля, в соответствие масштабам операций, проводимых Банком. Обеспечение максимального уровня и качества внутреннего контроля деятельности подразделений Банка.

Контроль за реализацией Стратегии со стороны органов управления Банка

Текущий контроль за реализацией подразделениями Банка принятой Стратегии развития осуществляет Правление.

В рамках текущего контроля Правление не реже 1 раза в полугодие рассматривает фактически достигнутые финансовые показатели и результаты деятельности Банка и сопоставляет их со Стратегией. В случае отступления Банком от принятой Стратегии либо в случае невыполнения им поставленных в ней задач, невозможности достижения предусмотренных в Стратегии показателей и результатов Правление анализирует причины указанных фактов (явлений) и определяет, являются ли данные причины объективными (не зависящими от Банка) либо субъективными. По завершении анализа вырабатываются конструктивные меры по приведению деятельности Банка в соответствие с принятой Стратегией. В дальнейшем Правление осуществляет контроль за выполнением структурными подразделениями Банка указанных мер. Все решения Правления по вопросам реализации Стратегии оформляются протоколами.

Общий контроль за реализацией подразделениями Банка принятой Стратегии развития осуществляет Совет директоров. Не реже 1 раза в полугодие Правление доводит до сведения Совета директоров информацию о результатах сопоставления фактически достигнутых финансовых показателей и результатов деятельности Банка с принятой Стратегией, а также о принятых мерах по приведению деятельности Банка в соответствие со Стратегией. Совет директоров анализирует указанную информацию и оценивает эффективность деятельности подразделений Банка и Правления по реализации Стратегии.

В случае если Банк по объективным причинам отступил от принятой Стратегии, не выполнил поставленные в ней задачи, не достиг предусмотренных показателей и результатов, Совет директоров пересматривает Стратегию и вносит в нее необходимые корректировки.

+При отсутствии объективных причин, по которым Стратегия не была реализована Банком, Совет директоров принимает необходимые решения по повышению эффективности деятельности Правления и структурных подразделений Банка, укреплению системы внутреннего контроля, пересмотру организационной структуры и т.п. Все решения Совета директоров по вопросам реализации Стратегии оформляются протоколами.

Заключительные положения

Реализация поставленных задач позволит банку повысить качество и увеличить объемы предоставляемых банковских услуг, расширить свое присутствие на финансовых рынках, сохранить имеющуюся клиентскую базу и привлечь новых клиентов, что обеспечит развитие Банка при сохранении устойчивости финансового положения и укреплении деловой репутации.

**3.2. Основные направления улучшения маркетинговой деятельности банка**

Основной задачей улучшения маркетинговой деятельности ЗАО «Москомприватбанк» является организация отдела маркетинга в банке.

Отдел маркетинга будет напрямую подчинятся директору филиала (Приложение 2).

Таблица 2

**Затраты на оборудование отдела маркетинга**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Количество | Цена в У.Е. | Стоимость в У.Е. |
| Набор мебели офисной | 7 | 350 | 2,450 |
| Кабинет для директора | 1 | 1,000 | 1,000 |
| Система мини-АТС 3 на 8 номеров. | 1 | 300 | 300 |
| Телефонные линии ПетерСтар | 3 | 500 | 1,500 |
| Компьютеры АТ/РС класса Р-233 | 5 | 650 | 3,250 |
| Сетевое решение на 7 компьютеров 10Мбит | 5 | 70 | 350 |
| Лазерные принтеры НР6L | 4 | 350 | 1,400 |
| Мобильная связь | 4 | 250 | 1,000 |
| ИТОГО: | - | - | 11,250 |

Таблица 3

**Группа анализа информации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Количество | Цена в У.Е. | Стоимость в У.Е. |
| Заработная плата | 2 на 12мес. | 200 | 4,800 |
| Подписка на периодические издания по компьютерной тематике. | 3-4 издания | 30-50 | 100-200 |
| Доступ к InterNet через CityLine | 12мес. | 36,6 | 440 |
| Канцелярские расходы | 12мес. | 30 | 360 |
| ИТОГО: | - | - | 5,800 |

Таблица 4

**Группа маркет-исследований**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Количество | Цена в У.Е. | Стоимость в У.Е. |
| Заработная плата | 3 на 12мес. | 250 | 9,000 |
| Мониторинг конкурентов | Постоянно | - | - |
| Мониторинг потребителей путем устного опроса (охват-1000чел.) | Раз в квартал | 600 | 2,400 |
| Мониторинг потребителей путем опроса техническими средствами | Раз в месяц | 100 | 1,200 |
| Сегментирование | Раз в год | 2,000 | 2,000 |
| МКОТС-анализ (метод комплексной оценки товарной системы) | Раз в квартал | 500 | 2,000 |
| Канцелярские расходы | 12мес. | 50 | 600 |
| ИТОГО | - | - | 17,200 |

Таблица 5

**Группа по рекламе и Public Relations**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Количество | Цена в У.Е. | Стоимость в У.Е. |
| Заработная плата | 2 на 12мес. | 250 | 6,000 |
| Реклама | Постоянно | - | В зависимости от носителя |
| Канцелярские расходы | 12мес. | 30 | 360 |
| ИТОГО: | - | - | 6,360\* |

\*- без учета стоимости рекламы.

Таблица 6

**Прочие расходы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Количество | Цена в У.Е. | Стоимость в У.Е. |
| Заработная плата директора | 12мес. | 350 | 3,600 |
| Затраты на телефоны Среднее за год | 1мин. исх  400час.. | 0,03  - | -  720 |
| Представительские | 12мес. | 100 | 1,200 |
| Затраты на мобильную связь (по лимиту) | 4 на 12мес. | 50 | 2,400 |
| ИТОГО: | - | - | 7,920 |

Таблица 7

**Сводная смета бюджета службы маркетинга на год**

|  |  |
| --- | --- |
| Вид | Стоимость в У.Е. |
| Затраты на оборудование отдела маркетинга | 11,250 |
| Группа анализа информации | 5,800 |
| Группа маркетинговых исследований | 17,200 |
| Группа по рекламе и PR | 6,360\* |
| Прочие расходы | 7,920 |
| ИТОГО: | 48,530 |

Задачами отдела маркетинга в ЗАО «Москомприватбанк» являются:

- разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация работников на выполнение требований потребителей к банковским продуктам;

- исследование потребительских свойств банковских продуктов и предъявляемых к ней покупателями требований, исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукты банка, конъюнктуры рынка;

- организация рекламы и стимулирование продажи банковских продуктов;

- разработка и продвижение банковских продуктов.

Функции отдела маркетинга:

- анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта банковских продуктов; коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных клиентов, уровня и качества конкурирующей банковской продукции, ее преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией ЗАО «Москомприватбанк»;

- Ввявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж банковских продуктов;

- анализ конкурентоспособности банковских продуктов ЗАО «Москомприватбанк», сопоставление их потребительских свойств, цены и выгодности с аналогичными показателями продуктовых линеек других банков;

- координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики;

- организация обратной связи с потребителями: изучение мнения потребителей и их предложений по совершенствованию деятельности банка;

- анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой им банковской продукции;

- разработка стратегии рекламы по каждому виду банковских продуктов и плана проведения рекламных мероприятий;

- организация рекламы при помощи средств массовой информации; организация и подготовка статей для журналов, газет, радио и т.д.;

- осуществление прямой почтовой рекламы: плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами;

- анализ действенности рекламы, ее влияния на приобретение банковских продуктов, информированности клиентов о предложении в банке; разработка предложений по совершенствованию рекламы;

- изучение передового опыта рекламы и стимулирование спроса в стране и за рубежом;

- формирование новых потребностей с целью расширения рынка и привлечение новых клиентов.

Рассмотрим подробнее структуру, а также функции групп, функциональные обязанности сотрудников и связь с другими подразделениями банка.

Основные принципы, которые присутствуют в создании службы маркетинга, следующие:

- служба маркетинга организуется в виде самостоятельного подразделения (департамента);

- департамент маркетинга имеет в своем составе группы (отделы), которые планируют, организуют и контролируют выполнение определенных маркетинговых функций компании;

- в процессе своей деятельности департаменту маркетинга в специальном (функциональном) отношении подчиняются соответствующие подразделения компании; т.е. департамент маркетинга выполняет роль своеобразного «интеллектуального штаба» банка.

Одна из важнейших задач конкурентоспособного банка – удержание обслуживающихся в нем клиентов. В условиях жесткой конкуренции коммерческий банк вынужден предлагать своим клиентам новые банковские продукты и услуги, которые обеспечили бы ему и его клиентам необходимую прибыль, при этом, демонстрируя свою надежность, стабильность и способность быстро адаптироваться к меняющейся ситуации.

На современном этапе развития рыночной экономики банки стали внедрять технологии, позволяющие клиентам управлять своими счетами без посещения банка с обычными бумажными платежными документами. Они активно используют возможности современных технологий для дистанционного управления своим банковским счетом. Растущие потребности клиентов в расчетном обслуживании требуют от банков все новых видов банковского сервиса. Развивающаяся коммерческая деятельность клиента требует ускорение расчетов.

Рыночные отношения подразумевают жесткую конкуренцию. В погоне за клиентом банки стремятся повысить качество и функциональность предоставляемых услуг. Все больше внимания они уделяют уровню информационного и компьютерного обеспечения, количеству и качеству информационных услуг, предоставляемых клиентам, новым технологиям как важному фактору повышения конкурентоспособности, средству увеличения своих доходов.

Банку необходимо выработать политику удержания клиентов и организовать ее претворение в жизнь, в том числе постоянного мониторинга клиентской базы. Это позволит:

- сократить число клиентов, покидающих банк;

- выявлять конкретные причины, по которым клиенты уходят из банка, а, следовательно, не допускать ухода других клиентов по этим же причинам в будущем;

- вернуть часть ушедшей клиентуры;

- сделать уход клиента, если он неизбежен, по возможности комфортным для него.

В первую очередь отдел маркетинга банка должен разработать рекламную кампанию для привлечения новых клиентов.

**3.3. Проект рекламной кампании**

Одним из приоритетных направлений работы отдела маркетинга банка является расширение клиентской базы. Для его реализации необходимо провести рекламную кампанию.

Первостепенным источником рекламы выступает телевидение.

Трансляция рекламных роликов по центральным каналам - «Первый»,

«Россия», «НТВ», «СТС».

Реклама на ТВ:

«Первый» - 24 ролика по 10 сек, 10 роликов по 25 сек на протяжении 2 недель (при стоимости 70 тыс. $ / минуту – 571.6 тыс. $);

«Россия» - 20 роликов по 25 сек, 12 роликов по 10 сек на протяжении 2 недель (при стоимости 60 тыс. $ / минуту – 620тыс. $);

«НТВ» - 12 роликов по 10 сек, 14 роликов по 25 сек на протяжении 2 недель (при стоимости 55 тыс. $ / минуту – 430.8 тыс. $);

«СТС» - 10 роликов по 10 сек, 8 роликов по 25 сек на протяжении 2 недель (при стоимости 40 тыс. $ / минуту – 199.9 тыс. $);

Итого, стоимость рекламной кампании на ТВ составит 1822.3 тыс. $.

К тому же, планируется в течение этих двух недель провести рекламу и в самолетах. Это обусловлено тем, что люди, находясь в условиях информационного голода, будут обращать свое внимание на стикеры и наклейки (размещение на подлокотниках).

Стоимость одного стикера – 5 руб., одной наклейки – 5 руб.

При тираже 100 тыс. экземпляров (50 тысяч экземпляров стикеров + 50 тыс. экземпляров наклеек), стоимость рекламной кампании составит 500000 руб.

Реклама в Прессе: 3 публикации в газете «7 дней» ¼ и ½ полосы в месяц; 2 публикации в журнале «Glamour» по полосе в течение месяца. Стоимость рекламы – 13 тыс. $.

Общий объем затрат на проведение рекламной кампании составит 1851,43 тыс. $.

Наиболее привлекательными следует признать следующее эфирное время для рекламных вставок (в порядке приоритета):

1. Перед программами "Время" и «Вести», т.к. эти программы пользуется большой популярностью среди жителей города.

2. Перед программой "Сегодня" на канале НТВ, которая так же пользуется популярностью среди людей с высоким достатком.

Наибольшего охвата потенциальных потребителей ЗАО «Москомприватбанк» добьется следуя приведенной выше схеме размещения рекламных видеороликов. Рекламу в утреннем эфире периодически можно использовать для расширения размаха рекламной кампании.

Сконцентрировать рекламные средства предприятию следует на вечернем эфирном времени. Это позволит добиться компании осуществления своих рекламных целей за более короткий срок при фактически тех же рекламных расходах.

Используя предложенные рекомендации по выбору средств рекламы, банк увеличит число потенциальных клиентов, осведомленных о деятельности банка и его услугах, на 8-12%. Это поможет банку добиться, поставленных рекламных целей и увеличить реализацию банковских услуг.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данном исследовании на тему «Стратегия развития предприятия» раскрыто понятие «стратегия», описаны виды стратегии, представлена характеристика особенностей процесса разработки стратегии, методов и этапов, проанализирована хозяйственная деятельность ЗАО «МКПБ», определены основные направления разработки стратегии развития данного предприятия, предложен план мероприятий по формированию стратегии развития и рассчитана эффективность ключевого направления стратегии развития предприятия.

Таким образом, стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность

Стратегия, разрабатываемая предприятием, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий. Эти стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Стратегический выбор предприятия должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае предприятие достигнет успеха.

Стратегия определяет, что нужно сделать сегодня, чтобы выжить завтра.

Как и любая другая компания, ЗАО «МКПБ» ставит своей основной целью завоевание большего сегмента рынка, повышение конкурентоспособности, расширение клиентской базы и, как следствие, увеличение доходов.

Банк на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации может осуществлять следующие банковские операции:

1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

2) размещение привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет;

3) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

4) осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков - корреспондентов, по их банковским счетам;

5) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

6) купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

7) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;

8) выдача банковской гарантии;

9) осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов). Банк предлагает и эксклюзивные банковские услуги:

– проведение платежей между клиентами Москомприватбанка, а также между клиентами Москомприватбанка и Приватбанка осуществляется день в день и является бесплатным (выгодный курс конвертации валюты);

– поиск партнеров среди клиентов Москомприватбанка, Приватбанка (Украина) и Банка Паритате (Латвия);

– совместное финансирование компаний, осуществляющих свой бизнес как в России, так и в Украине; финансирование резидентов Украины под обеспечение, предоставляемое резидентом России;

– текущий депозит - нестандартный вид депозита, позволяющий свободно оперировать остатком денежных средств, пополнять сумму вклада в любое время и отзывать ее полностью или частично, не потеряв доходности, получать начисленные проценты по первому требованию, а также по желанию клиента изменять процентную ставку в период действия депозита;

– услуга “Ваш счет в банке уже работает”- абсолютно новый и уникальный продукт, благодаря которому Банк предоставляет возможность субъекту предпринимательской деятельности до официального открытия счета в Банке или в случае непредвиденных обстоятельств использовать реквизиты зарезервированного счета в договорах, контрактах, счетах и т.д.;

– программа “Товары в кредит” позволяет юридическим лицам приобрести практически любое оборудование, оргтехнику, офисную мебель, автомобили и т.д., воспользовавшись кредитом Банка. Обеспечением по кредиту является приобретаемое оборудование – это главное, что отличает программу от других кредитных продуктов. Характерны также низкие процентные ставки, гибкий подход к анализу бизнеса клиента, минимальный пакет документов, принятие решения о кредитовании в короткие сроки;

– организационное и финансовое сопровождение компаний, в том числе российских представительств украинских фирм (регистрация, перерегистрация предприятий, финансовое, бухгалтерское, юридическое сопровождение бизнеса).

Итак, были определены основные задачи, направленные на развитие ЗАО «МКПБ», и на их основе предложены рекомендации по формированию стратегии развития предприятия:

• увеличение активов Банка, достижение финансовых показателей, которые позволят занять место в рейтинге 300 банков России по величине собственных средств (капитала);

• активное развитие клиентской базы;

• развитие сети дополнительных и операционных офисов, выведение их на самоокупаемость;

• увеличение количества и повышение качества предоставляемых банковских продуктов, внедрение новых технологий работы с клиентами, совершенствование банковских технологий, модернизация автоматизированной банковской системы;

• совершенствование политики управления рисками, внедрение современных методов и подходов оценки рисков, использование российских и зарубежных моделей анализа рисков;

• повышение эффективности системы внутреннего контроля, обеспечение ее адекватности масштабам операций, проводимых Банком;

• совершенствование корпоративного управления Банком, реорганизация организационной структуры Банка в соответствии с новыми этапами развития Банка и поставленными задачами.

Таким образом, разработанная стратегия развития ЗАО «МКПБ» позволит сохранить позиции на рынке и укрепить их, а предлагаемые мероприятия составят стратегию развития предприятия и позволят увеличить объем реализации продукции.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента [Текст] М.: Банки и биржи, 1997.

2. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: Учебник.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2003.

3. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика

[Текст]: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002.

4. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

5. Мамонов, В.И. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований [Текст]/ В.И. Мамонов, Е.В. Мамонова/ Менеджмент в России и за рубежом.- 2003.- № 2. - С. 13-20.

6. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент [Текст]: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005. – 288 с.

7. Портер М.Э. Конкуренция: пер. с англ.- М.: ИД Вильямс, 2005 − 608с.

8. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2002.

9. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. – 4-е изд., перераб. – СПб.: Специальная Литература, 2003. – 959 с.

**Приложение 1**

**Организационная структура управления Самарского филиала ЗАО «Москомприватбанк»**

Главный бухгалтер

Зам. директора – направление обслуживание физических лиц

Зам. директора – направление обслуживание юридических лиц

Отдел потребительского кредитования

Отдел кредитного обслуживания корпоративных клиентов

*Спец-ты по кредит. корп. клиентов*

*Спец-ты по вексел. и документар. операциям*

Спец. оценки кред. рисков и залог.операций

Ведущий спец-т по валютному контролю

Спец-т по депозитным операциям

Отдел банковского обслуживания

*специалисты по открытию счетов корп. клиентам*

*Спец-ты расчетного обслуживания*

*Спец-ты по продвижению продуктов корп. бизнеса*

*Спец-т по карточным продуктам*

*Спец. по эквайрингу*

**Директор филиала**

*специалисты по прогр. «Рассрочка»*

*специалисты по прогр. «Авто в кредит»*

*Спец-ты по прогр. «Жилье в кредит»*

Бизнес кредитные карты

Специалисты по депозитам и текущим счетам

Специалисты по расчетным операциям

Клиент-менеджер

Бухгалтерия

Отдел кассовых операций

Отдел IT

АХО

Служба безопасности

*Специалист по финансам и рискам*

Специалисты по юридической работе

*Специалист по делопроиз водству*

**Приложение 2**

**Измененная организационная структура управления Самарского филиала ЗАО «Москомприватбанк»**

Главный бухгалтер

Зам. директора – направление обслуживание физических лиц

Зам. директора – направление обслуживание юридических лиц

Отдел потребительского кредитования

Отдел кредитного обслуживания корпоративных клиентов

*Спец-ты по кредит. корп. клиентов*

*Спец-ты по вексел. и документар. операциям*

Спец. оценки кред. рисков и залог.операций

Ведущий спец-т по валютному контролю

Спец-т по депозитным операциям

Отдел банковского обслуживания

*специалисты по открытию счетов корп. клиентам*

*Спец-ты расчетного обслуживания*

*Спец-ты по продвижению продуктов корп. бизнеса*

*Спец-т по карточным продуктам*

*Спец. по эквайрингу*

**Директор филиала**

*специалисты по прогр. «Рассрочка»*

*специалисты по прогр. «Авто в кредит»*

*Спец-ты по прогр. «Жилье в кредит»*

Бизнес кредитные карты

Специалисты по депозитам и текущим счетам

Специалисты по расчетным операциям

Клиент-менеджер

Бухгалтерия

Отдел кассовых операций

Отдел IT

АХО

Служба безопасности

*Специалист по финансам и рискам*

Специалисты по юридической работе

*Специалист по делопроиз водству*

Отдел маркетинга