

Л. И. Галаутдинова

Магистрант

*Сибирско-американский факультет менеджмента
Байкальской международной бизнес-школы
Иркутского государственного университета*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «АЛЬФА-БАНК»

Аннотация. В данной статье изложены основные результаты проведенного в рамках курсовой работы стратегического анализа одного из крупнейших российских коммерческих банков. Проведена оценка финансового состояния «Альфа-Банка», выявлены конкурентные преимущества. По результатам исследования была оценена стратегия банка и обозначены факторы, препятствующие реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление персоналом, миссия банка, Система Сбалансированных Показателей, крупнейшие российские банки.

Стратегическое управление организацией в условиях жесткой рыночной конкуренции становится одной из важнейших функций менеджмента. Стратегия – это метод достижения целей организации. В

настоящее время важность наличия стратегии оценена не только топ-менеджерами крупных межнациональных корпораций, но и представителями среднего и малого бизнеса. При разработке стратегии необходим качественный стратегический анализ для выявления сильных и слабых сторон организации, ее конкурентных преимуществ с целью выбора верного направления развития компании. Не менее важен такой анализ и для оценки существующей стратегии, чем обусловлена актуальность курсовой работы, целью которой является стратегический анализ ОАО «Альфа-Банк» с использованием таких инструментов стратегического анализа, как SPACE матрица, модель Портера, Competitive Profile Matrix.

В качестве объекта исследования выступило Открытое Акционерное Общество «Альфа-Банк», один из крупнейших российских коммерческих банков, основанный в 1991 г. На сегодняшний день в мире работает около 110 отделений и филиалов банка, в том числе дочерние банки на Украине, в Белоруссии, в Казахстане и Нидерландах. Представительства банка действуют в Великобритании, на Кипре и США. Общая численность персонала Альфа-Банка составляет более 27 тыс. человек.

Альфа-Банк оказывает настолько широкий спектр финансовых услуг, что его по праву можно считать универсальным банком. В банке обслуживаются как физические, так и юридические лица, кроме этого успешно функционируют инвестиционное направление и массовый бизнес. Альфа-Банк старается быть партнером для своих клиентов, помощником в понимании тех или иных финансовых вопросах, что подчеркивается в миссии банка: Мы делаем больше других, чтобы мир финансов стал проще и удобнее. Мы верим, что отношения с банком должны быть предсказуемыми и прозрачными, поэтому даже сложные финансовые решения мы стараемся делать понятными. Альфа-Банк – крупнейший частный банк России, поэтому мы искренне заинтересованы помогать нашим клиентам в решении их задач: от простых ежедневных до осуществления мечты.

Оценивая текущие позиции Альфа-Банка, очевидно, что стратегические цели, поставленные на 2012–2015 гг. в рамках Системы Сбалансированных Показателей, вполне достижимы. К 2015 г. Альфа-Банк стремится стать лидирующим универсальным частным российским банком, входящим в ТОП-5 во всех сегментах своего присутствия, с долей рынка выше 5 % с показателем ROE (доходность на капитал) не менее 20 %, с управляемым уровнем риска.

Для оценки стратегического конкурентного положения Альфа-Банка в курсовой работе была использована Competitive Profile Matrix, с помощью которой было проведено сравнение таких крупнейших российских банков, как Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и Альфа-Банк по нескольким критериям (надежность банка, количество отделений и банкоматов, уровень цен, уровень сервиса, скорость решения вопроса, раз-

нообразии и уникальности предлагаемых продуктов и услуг, компетентности сотрудников.

На основе результатов построения СРМ матрицы можно сделать вывод о том, что Альфа-Банк имеет не такие широкие банкоматные, филиальные или партнерские сети, как Сбербанк и ВТБ. Однако Альфа-Банк отличают уникальность и разнообразие предлагаемых продуктов и услуг, а также высокий уровень сервиса. Сложным представляется проведение сравнения уровня цен, так как они сильно варьируются в зависимости от категорий клиентов, сумм, рисков, сроков и т. д.

Что касается финансового состояния Альфа-Банка, по результатам 2012 г. Альфа-Банк занял третье место среди российских банков по величине чистой прибыли (лидерами стали Сбербанк и ВТБ). При этом Альфа-Банк в сентябре 2013 г. показал прирост на 38 % по сравнению с 2012 г. Кроме этого, Альфа-Банк на седьмом месте по величине активов, на пятом по размеру собственного капитала, а также на четвертом после Сбербанка, ВТБ и Газпромбанка по привлечению вкладов физических лиц. По всем этим показателям Альфа-Банк также показал не менее 30 % прироста в сентябре 2013 г. по отношению к прошлому году.

Несмотря на высокие конкурентные преимущества Альфа-Банка, нельзя исключать того, что конкуренция на рынке банковских услуг растет с каждым годом. Кроме этого, оказывают влияние и другие факторы, для оценки которых использована модель Портера. Наибольшее влияние оказывает внутренняя конкуренция. Основными конкурентами являются Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Промсвязьбанк и МДМ банк. Сильное влияние оказывает и клиенты. На таком высоко конкурентном рынке власть отдана именно им, и банки вынуждены бороться буквально за каждого клиента. В роли поставщика в данном случае выступает Центральный Банк. Устанавливая минимальные ставки по кредитам, ставки по депозитам, ЦБ напрямую регулирует цены банка. Влияние ЦБ оценено как среднее. Потенциальные новички оказывают среднее влияние. Барьеры для входа на рынок невысоки, и банков с каждым годом становится все больше и больше. Однако предложить подобный Альфа-Банку спектр продуктов и услуг не могут даже существующие крупнейшие игроки рынка. Опасность субститутов также оценивается как низкая. В качестве таковых угрозой в плане кредитного портфеля на сегодняшний день могут выступать организации, предлагающие клиентам «мгновенный займы» под высокий процент, что является альтернативой банковскому кредиту для неплатежеспособных клиентов.

Для определения наиболее выгодного для рассматриваемой организации стратегического положения в курсовой работе была использована SPACE матрица, результаты построения которой показали, что для Альфа-Банка актуально придерживаться агрессивного состояния. Данное состояние является типичным для привлекательной отрасли и пред-

полагает наличие у компании конкурентного преимущества, которое она может сохранить с помощью финансового потенциала.

Итак, Альфа-Банк имеет качественно разработанную стратегию развития на 2012–2015 гг., а также потенциал и конкурентные преимущества для реализации данной стратегии. По результатам 2013 г. большинство плановых показателей были перевыполнены. Однако всем известно, что ключом к реализации стратегии выступают не финансовые активы, а персонал. Руководством Альфа-Банка не зря поставлена цель снижения текучести кадров, временами данный показатель достигает критических значений и приводит к повышению расходов на отбор и обучение новых сотрудников. Причины на это различны, однако, на примере сотрудников кредитно-кассовых офисов, можно сказать, что в основном это низкая степень удовлетворенность трудом, отсутствие мотивации и приверженности к организации, высокие требования, предъявляемые со стороны руководства. Важен также и такой фактор, как возраст сотрудников. Персонал кредитно-кассовых офисов характеризуются относительно юным возрастом. Средний возраст специалистов: 24–25 лет, руководителей офисов: 28–30 лет. В таком возрасте люди ищут себя и новые возможности, наиболее мобильны. Наряду со сложностью работы в банковской сфере, огромного количества регламентных документов для изучения новыми сотрудниками, стрессовые ситуации, ответственность за проводимые операции и высокие плановые показатели являются причиной высокой текучести кадров.

Итак, нами был проведен стратегический анализ ОАО «Альфа-Банк» – крупнейшего российского коммерческого банка. Альфа-Банк с уверенностью увеличивает свою долю рынка, постоянно развиваясь и предлагая своим клиентам инновационные решения, уникальные продукты и услуги. Стратегия 2012–2015 гг. Альфа-Банка имеет все шансы на успешную реализацию, однако проблема текучести кадров остается для банка актуальной, решение которой возможно при построении эффективной системы мотивации.