

## **Содержание:**

# **Введение**

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они определяют успешность функционирования организации, накладывают определенные ограничения на операционные действия и, в какой-то степени, каждое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Эволюция современного менеджмента ставит вопрос о целесообразности системного подхода в рамках исследования среды организации. Анализ факторов, препятствующих успеху организации, должен осуществляться постоянно, так как результат должен находиться на достаточно высоком уровне компетентности. Изучение данных вопросов актуально, поскольку именно их результаты являются основополагающими для принятия управленческого решения.

Внутренняя среда организации представляет собой часть среды, находящейся в пределах организации. Внутренняя среда включает цели и задачи организации, её структуру, работников, технику и технологии, применяемые на производстве, внутреннюю информацию, организационную культуру и другие элементы.

Внешняя среда организации выступает основным источником поступления ресурсов, необходимых для функционирования организации.

В современном менеджменте разработано и используется значительное количество методов анализа среды организации, однако организация не всегда способна определить наиболее оптимальный для себя метод.

### **Анализ внешней среды предприятия**

Внешняя (окружающая) среда предприятия представляет собой политические, социальные, правовые, экономические, демографические и иные условия, сложившиеся в стране (или в иных странах, если предприятие ведет внешнеэкономическую деятельность). Эти условия являются практически неуправляемыми со стороны отдельного предприятия или же управляемыми в незначительной степени. Поэтому прогностическое управление, рассматриваемое применительно к внешней среде, принимает форму прогностического

мониторинга.

Прогностический мониторинг, суть которого заключается в непрерывном наблюдении за изменениями внешней среды и выявлении тенденций этих изменений, позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы предприятию (отрицательные воздействия среды) и вновь открывающиеся возможности (положительные воздействия среды). Использование возможностей минимизирует упущенную выгоду, а заблаговременная нейтрализация факторов риска уменьшает издержки.

Внешняя среда имеет определенные закономерности своего развития и предприятие может использовать эти закономерности, планируя свою деятельность. Очень трудно бывает учесть все многообразие тенденций внешнего окружения, если предприятие не имеет соответствующего аналитического аппарата. Поэтому принято выделять основные, базисные процессы, не учитывать которые нельзя. Кроме того, в прогнозном анализе внешней среды целесообразно выбрать подход «от общего к частному», как бы постепенно сужая «кольца» внешней среды вокруг предприятия.

Состояние кризиса российской экономики является на сегодняшний день определяющим фоном для большинства экономических субъектов (кроме тех, кто предпочитает регистрироваться и работать в иных странах). Это нельзя не учитывать при анализе и прогнозировании внешней среды предприятиями.

Предприятиям, находящимся внутри кризисной системы, гораздо сложнее обеспечивать свою устойчивость и стабильный рост, потому что их тенденция должна идти в противовес к тенденции внешней среды. Сложность задач прогнозирования взаимодействия на линии «предприятие – среда» резко возрастает. Прогностический мониторинг внешних изменений становится условием выживания.

Предприятиям необходимо определять свою роль в прогрессивном изменении внешней среды: роль наблюдателя, приспособленца, или активную роль лидера, преобразователя, а, может быть, сопротивленца, контрагента. Вместе с тем подробное и полное исследование внешней среды, ее положительных и отрицательных динамик, – есть мероприятие очень дорогое и трудоемкое. Поэтому необходимо систематизировать возникающие задачи мониторинга, структуризировать предпринимательское окружение.

В этой связи все факторы внешней среды, воздействующие на предприятие, принято разделять на факторы косвенного воздействия (макросреда) и факторы прямого воздействия (микросреда).

При исследовании макросреды наиболее часто применяется так называемая технология ПЭСТ (PEST- political, Economic, Social. Technological environment), согласно которой последовательно рассматриваются четыре основных сектора макросреды:

- политический: стабильность/нестабильность, политический режим, сферы и активность государственного регулирования, налоговая система;
- экономический: уровень и динамика экономического развития страны, уровень жизни населения, устройство экономической системы, масштабы безработицы, финансовые индикаторы среды, уровень и темпы инфляции, динамика и направления развития рыночной инфраструктуры, таможенная политика;
- социальный сектор: особенности общества, обычаи, численность и структура населения, демографические тенденции, наличие и активность общественных объединений;
- технологический сектор: технологические уклады, скорость морального устаревания техники, перспективы научно-технического прогресса, уровень развития средств связи и коммуникаций.

Необходимо дополнить этот перечень, включив в нее правовое окружение (правовой сектор), природно-климатические условия, культурную атмосферу и информационную среду. Кроме того, целесообразно изменить термин «технологический» на термин «научно-технический», который несколько шире и учитывает также техническую базу, оборудование, темпы строительства, научный потенциал в обществе. Структура системы модулей для организации опережающего отражения макросреды представлена на рисунке 1.

Рис.1 Структура внешней среды предприятия

Микросреда предприятия – это среда непосредственных контактов с иными структурами и рыночными контрагентами. Целесообразно выделить следующие группы контактеров: потребители продукции (услуг) предприятия; поставщики экономических ресурсов; посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, иные; партнеры, находящиеся в долевом участии с предприятием или наоборот,

дочерние и прочие, учрежденные предприятием фирмы; кредиторы; конкуренты; государственные (властные) органы; прочие контактеры (средства массовой информации, общества потребителей, консалтинговые фирмы).

В соответствии с определенной структурой микросреды предприятия можно предусмотреть содержательный и информационные модули в составе блока «Внешняя среда».

Такой блочно-модульный принцип построения информационно-содержательной структуры системы прогностического управления будет применяться и в дальнейшем. Он позволяет перейти к процессам непосредственной организации прогностического мониторинга внешней среды на предприятии, а также сформировать конкретные форматы для сбора и обработки необходимой информации.

Следует отметить, что за внешней простотой полученной структуры может скрываться значительная сложность, обусловленная как взаимосвязанностью всех факторов окружающей среды между собой, так и подвижностью, динамизмом макро- и микросреды, а также наличием значительной неопределенности в рассматриваемой системе из-за несовершенства информационного и коммуникативного пространств.

В то же время существуют причины, позволяющие ограничить пределы анализа внешней среды для конкретного предприятия. Из всего многообразия внешних факторов целесообразно выделять только наиболее существенные, оказывающие наибольшее влияние на исследуемое предприятие. Значительную помощь в этом может оказать аналитическая система А. Вайсмана, которая с помощью контрольных вопросников помогает выявить наиболее значимые факторы внешней среды. Так, для малых предприятий эта система позволяет определить 2-3 фактора макросреды и 4-5 факторов микросреды для более подробного прогностического мониторинга. Для предприятий венчурного типа основу информации о внешней среде составят научно-технические прогнозы, предсказания точек «прорывных технологий», данные перспективного патентного анализа. Для предприятий, выпускающих потребительские товары, основным интересом представляют, естественно, демографические прогнозы населения и уровень ожидаемого платежеспособного спроса.

Практика показывает, что самыми достоверными являются прогнозы, связанные с естественными факторами. Данные прогнозы лежат в основе производства

потребительской продукции и определения объема и состава будущих трудовых ресурсов.

Чрезвычайно важное место в системе секторов макросреды занимает технический сектор, определяющий потенциал развития как общества в целом, так и его отдельных экономических субъектов.

С целью исследования общей внешней среды можно воспользоваться методом STEP-анализа (в отдельных источниках именуется PEST-анализ). STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political). Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, поскольку все они тесным и сложным образом взаимосвязаны. Однако, при анализе внешней среды нельзя полагаться только на эти компоненты. Реальная жизнь значительно сложнее и многообразнее. Методика STEP-анализа не является общей для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

STEP-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, поскольку факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества, как системы. Данный метод помогает изучить «поведение» внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов.

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, определяющих положение компании внутри отрасли: вероятность появления новых игроков на рынке; анализ существующей конкурентной борьбы; наличие продуктов-заменителей; власть поставщиков; власть потребителей.

Под понятием конкурентных позиций, как правило, понимается анализ стратегических групп, предполагающий, что понятие о конкуренции организаций единой отрасли достаточно упрощено, поскольку сами границы отрасли очень размыты. Это не дает возможности однозначно установить границы расположения потенциальных конкурентов. Однако, и в пределах конкретной отрасли могут быть предприятия, имеющие разные интересы и поэтому конкурирующие на различной ресурсной и товарной базе. М. Портер рекомендовал определенный

промежуточный уровень между компанией и отраслью, позволяющий провести первичный анализ с точки зрения понимания содержания конкуренции и структуры конкурентов. Содержание анализа стратегических групп состоит в объединении фирм в группы, в которых находились бы предприятия с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же основе. При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические стремления могут существенно меняться. Это подразумевает, что организация может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.

В условиях рынка анализ общей внешней среды позволяет организации действовать эффективно, заблаговременно готовясь к вероятным негативным изменениям и, наоборот, максимально используя возможности.

Одним из эффективных способов стратегического анализа внешней среды является SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), позволяющим оценить сильные и слабые стороны деятельности организации, определить внутренние преимущества и проблемы, выявить внешние возможности и угрозы. Полученная в результате исследования информация позволяет спрогнозировать риски и угрозы, разработать мероприятия по их минимальному влиянию или недопущению, а также раскрыть новые возможности успешного развития. При этом, следует отметить, что:

- сильные стороны представляют внутренние преимущества, организации;
- слабые стороны характеризуют внутренние проблемы и недостатки в деятельности предприятия;
- возможности внешней среды раскрывают перспективы успешного развития организации;
- угрозы представляют собой внешние события, которые могут негативно повлиять на работу предприятия.

Необходимо подчеркнуть, что сильные и слабые стороны характеризуют внутреннюю среду предприятия, которые оно может контролировать и эффективно использовать. В свою очередь, возможности и угрозы представляют собой факторы внешней среды, которые на предприятие могут повлиять, однако, находятся вне его контроля. Кроме того, метод SWOT-анализа позволяет выявить основные факторы, влияющие на ресурсный потенциал организации.

Таким образом, в современных условиях стратегический анализ внешней среды позволяет сформировать необходимую информацию о преимуществах и недостатках в деятельности организации, изменениях в ее окружении, на основании которой могут быть приняты экономически обоснованные управленческие решения, выработана эффективная стратегия развития.

## **2. Анализ внутренней среды предприятия**

Внутренняя среда – это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы. Цель анализа внутренней среды состоит в том, оценить ресурсы организации, чтобы выявить и оценить сильные и слабые стороны фирмы в конкурентной борьбе. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Обследованию подлежат сложившаяся организационная структура, распределение функций, ответственности, ресурсов и прав подразделений и отдельных работников в организации, ее этика и традиции, отношения руководства и отношения неформального лидерства, социально- психологический климат в коллективе и другое.

Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества человеческих ресурсов позволит руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и принять адекватные меры

Основные элементы внутренней среды организации принято классифицировать по группам, или так называемым срезам:

- организационный срез;
- маркетинговый срез;
- кадровый срез;
- производственный срез;
- финансовый срез.

Для удобства анализа отдельно рассматривают элементы каждой группы. В организационном срезе изучают особенности предприятия с точки зрения организационной структуры компании. Внимание уделяется как иерархическим

связям внутри предприятия, так и системе взаимодействия между отдельными структурами предприятия. Маркетинговый срез дает представление об ассортименте товаров, их особенностях и преимуществах, факторах ценообразования, а также о методах сбыта и рекламы.

При рассмотрении финансового среза внимание уделяют финансовой отчетности, динамике основных показателей по расходам и доходности. Определяется эффективность движения денежных средств. В кадровом срезе рассматривают взаимосвязь между руководящим и исполнительным персоналом, проводится анализ результатов трудовой деятельности. Сюда же включается корпоративная или организационная культура организации, методы стимулирования и мотивации персонала.

Пятый срез – производственный – включает перечень технологий, норм, правил и стандартов по производству товаров и контролю их качества. Разнообразные инновационные разработки и научные исследования, направленные на расширение ассортимента или повышение полезных свойств товара, также относятся к производственному срезу.

Ресурсы внутренней среды при анализе оценивают с точки зрения их влияния и разделяют на сильные и слабые стороны компании. Организационная структура организации может оказаться слабой стороной организации, а в то же время профессиональный и эффективный отдел маркетинга можно будет отнести к сильной стороне предприятия.

Применяется для анализа среды метод SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы).

Аббревиатура SWOT была впервые введена в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором К. Эндрюсом. Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. В 1965 году четверо профессоров Гарвардского университета – Леранед, Кристенсен, Эндрюс и Гут – предложили технологию использования SWOT модели для разработки стратегии поведения фирмы.

SWOT-анализ – метод ситуационного анализа, сопоставляющий внутренние возможности организации (ее сильные и слабые стороны) и условия окружающей среды (ее возможности и угрозы). Он опирается на концепцию стратегического соответствия ресурсов и возможностей организации с внешними условиями

окружающей среды, впервые предложенную в 1971 г. Кэннетом Эндрюсом.

С помощью SWOT-анализа выявляются и систематизируются сильные и слабые стороны предприятия, потенциал и угрозы. На основании результатов сравнения делается вывод: «куда предприятию двигаться дальше».

Порядок проведения SWOT-анализа следующий:

- 1 Выявление сильных и слабых сторон.
- 2 Выявление внешних угроз и потенциалов.
- 3 Установление взаимосвязи между компонентами.
- 4 Позиционирование различных путей дальнейшего развития.

Прежде всего с учетом конкретной ситуации, в которой находится предприятие, составляются список его слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей.

После того, как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис.2)

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны) в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле “СИВ” (сила и возможности); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле “СЛУ” (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля “СИВ”, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в

организации слабости. Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле “СЛУ”, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Возможности Угрозы

- |    |  |    |
|----|--|----|
| 1. |  | 1. |
| 2. |  | 2. |
| 3. |  | 3. |
| .  |  | .  |

Сильные стороны

- |    |       |       |
|----|-------|-------|
| 1. |       |       |
| 2. | ПОЛЕ  | ПОЛЕ  |
| 3. | “СИБ” | “СИУ” |
| .  |       |       |
| .  |       |       |

Слабые стороны

- |    |       |       |
|----|-------|-------|
| 1. |       |       |
| 2. | ПОЛЕ  | ПОЛЕ  |
| 3. | “СЛВ” | “СЛУ” |
| .  |       |       |

Рис.2. Матрица SWOT

Для выработки стратегии необходимо принимать во внимание, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ей воспользуется конкурент. Или напротив, вовремя предотвращенная угроза может сформировать у предприятия дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного использования методологии SWOT – анализа окружения предприятия – важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и оценить их с позиции того, насколько важным для предприятия является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей используется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис.3). Данная матрица строится таким образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность предприятия (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что предприятие сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля “BC”, “ВУ” и “СС”, имеют большое значение для предприятия, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля “СМ”, “НУ” и “НМ”, практически не заслуживают внимания предприятия. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если предприятие обладает необходимым количеством ресурсов.

Высокая вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ПОЛЕ “BC”	ПОЛЕ “ВУ”	ПОЛЕ “ВМ”
Средняя вероятность	ПОЛЕ “СС”	ПОЛЕ “СУ”	ПОЛЕ “СМ”
Низкая вероятность	ПОЛЕ “НС”	ПОЛЕ “НУ”	ПОЛЕ “НМ”

Рис.3 Матрица возможностей

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис.4). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, “легкие” ушибы). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Влияние угроз на организацию.

Вероятность Реализации угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	“Легкие ушибы”
Высокая вероятность	ПОЛЕ “ВР”	ПОЛЕ “ВК”	ПОЛЕ “ВТ”	ПОЛЕ “ВЛ”
Средняя вероятность	ПОЛЕ “СР”	ПОЛЕ “СК”	ПОЛЕ “СТ”	ПОЛЕ “СЛ”
Низкая вероятность	ПОЛЕ “НР”	ПОЛЕ “НК”	ПОЛЕ “НТ”	ПОЛЕ “НЛ”

Рис.4 Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля “ВР”, “ВК”, “СР” представляют очень большую угрозу для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля “ВТ”, “СК” и “НР”, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях “НК”, “СТ” и “ВЛ”, то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, и должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

SNW – АНАЛИЗ

SNW – это аббревиатура трех английских слов – сильная позиция, нейтральная позиция, слабая позиция. Нейтральная позиция – это среднерыночное состояние для рассматриваемой ситуации.

SNW-анализ внутренней среды предприятия – достаточно эффективный способ определить конкурентоспособность организации, при котором в роли нейтральной позиции лучше всего выбрать среднее рыночное состояние для определенной ситуации.

Для выполнения SNW-анализа необходимо заполнить таблицу. Из трех альтернатив (колонки 3, 4, 5) делается соответствующий выбор (ставится, например, крестик).

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1 Стратегия организации			
2 Бизнес-стратегии (в целом), в том числе			
2,1 Бизнес 1			
2,2 Бизнес 2			
2,3 Бизнес 3			
2,4 Бизнес 4			
2,5 Бизнес 5			
3 Оргструктура			

4 Финансы, как общее финансовое положение

4,1 Финансы как состояние текущего баланса

4,2 Финансы как уровень бух. Учета

4,3 Финансы как финструктура

4,4 Финансы как доступность инвестиционных ресурсов

4,5 Финансы как уровень финансового менеджмента

5 Продукт как конкурентноспособность в целом

5,1 Продукт 1

5,2 Продукт 2

5,3 Продукт 3

5,4 Продукт 4

5,5 Продукт 5

6 Структура затрат (в целом), в том числе

6,1 Бизнес 1

6,2 Бизнес 2

6,3 Бизнес 3

6,4 Бизнес 4

6,5 Бизнес 5

7 Дистрибуция как система реализации  
продукции (в целом), в том числе

7,1 Как материальная структура

7,2 Как умение торговать

8 Информационная технология

9 Инновации как способ к реализации на  
рынке продуктов

10 Способность к лидерству в целом, в том  
числе

10,1 Способность к лидерству 1 ого лица

10,2 Способность к лидерству всего персонала

10,3 Способность к лидерству как совокупность  
объективных факторов

- 11 Уровень производства в целом, в том числе
  - 11,1 Качество материальной базы
  - 11,2 Как качество инженеров
  - 11,3 Как качество рабочих
- 12 Уровень маркетинга
- 13 Уровень менеджмента
- 14 Качество торговой марки
- 15 Качество персонала
- 16 Репутация на рынке
- 17 Репутация как работодателя
- 18 Отношения с органами власти (в целом), в том числе
  - 18,1 С федеральным правительством
  - 18,2 С правительством субъекта федерации
  - 18,3 С органами местного самоуправления

18,4 С системой налогового контроля

19 Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе

19,1 с корпоративными

19,2 с отраслевыми

20 Оношение со смежниками

21 Инновации как исследования и разработки

22 Послепродажное обслуживание

23 Степень вертикальной интегрированности

24 Корпоративная культура

25 Стратегичесике альянсы

Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)

26

27

28

SNW-подход – это более совершенный анализ слабых и сильных сторон организации. Данный подход преследует следующие цели: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствованием, и слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными. Кроме того, рекомендуется определить так называемое среднесрочное состояние, которое позволит определить более полную картину деятельности организации. Так, зачастую бывает, что какая-то конкретная фирма в конкурентной борьбе оказывается практически по всем, за исключением одной, ключевым позициям в состоянии N, и лишь по одной позиции – в состоянии S. Нейтральная позиция – это среднее состояние организации на определенный период времени.

#### SPACE-анализ

Аббревиатура SPACE (используются такие понятия, как SPACE-анализ, SPACE-пространство, SPACE-матрица) расшифровывается как Strategic Position and Action Evaluation (в дословном переводе – оценка стратегического положения и действия).

SPACE-анализ является одним из инструментов диагностики положения фирмы на рынке и определения стратегических альтернатив её развития. В основе методики лежит анализ рыночной позиции фирмы и условий её функционирования в отрасли по четырем группам факторов:

- промышленного потенциала (industry strength, IS) – определение привлекательности, перспективности отрасли, в которой функционирует фирма;
- финансового потенциала (financial strength, FS) – оценка финансового положения фирмы;
- стабильности обстановки (environmental stability, ES) – характеристика степени стабильности внешней среды;
- факторы конкурентных преимуществ (competitive advantage, CA) – учёт конкурентных преимуществ организации.

Координаты FS и CA оценивают внутреннюю стратегическую позицию (Internal Strategic Position), координаты ES и IS – внешнюю стратегическую ситуацию (External Strategic Position).

Методика SPACE может быть представлена в виде следующего алгоритма:

- шаг 1: подбор (экспертным путём) совокупности факторов, определяющих характеристики групп FS, CA, ES, IS.
- шаг 2: оценка (экспертным путём) численных значений факторов: для групп факторов FS и IS значения устанавливаются в диапазоне от 0 (худшее значение) до +6 (лучшее значение), для групп факторов ES и CA – в диапазоне от 0 (лучшее значение) до -6 (худшее значение).
- шаг 3: расчёт среднего значения для каждой группы (FS, CA, IS и ES).
- шаг 4: формирование четырёхугольника SPACE, вершинами которого являются полученные средние значения, отмеченные на соответствующих осях.
- шаг 5: определение координат конца вектора направления стратегии как суммы двух значений для оси X (факторы CA и IS дают абсциссу точки) и двух – по оси Y (факторы FS и ES позволяют определить ординату точки).
- шаг 6: построение вектора направления стратегии из начала координат в точку, полученную на предыдущем шаге. В зависимости от квадранта, в который направлен вектор стратегии, для организации могут быть рекомендованы агрессивные (FS – IS), консервативные (CA – FS), оборонительные (CA – ES) или конкурентные (IS – ES) стратегии.

Для упрощения экспертных оценок нередко используют единую шкалу для всех групп факторов, где 0 соответствует худшему значению, 6 – лучшему. Далее при построении диаграммы из значений по осям ES и CA вычитают 6 баллов, получая показатели, аналогичные используемым в вышеприведённом алгоритме: 6 баллов экспертной оценки соответствуют 0, 0 баллов даёт координату -6.

Несмотря на то, что применение метода ограничено, в ряде источников рассматриваются его варианты. Например, существуют следующие адаптации метода SPACE для анализа предприятий:

- с иной балльной шкалой (наибольший балл не 6, а 10, что, возможно, позволяет уточнить градации признаков и является более привычным для экспертов);

- с использованием весов для частных показателей и расчётом средневзвешенных обобщающих показателей в каждой группе.

### **3. Матрица анализа слабых и сильных сторон**

Матрица анализа слабых и сильных сторон дает возможность суммировать и провести анализ ключевых слабых и сильных сторон предприятия. Так же как и матрица анализа возможностей и угроз матрица анализа слабых и сильных сторон не является объективным инструментом, так как основывается на предположениях эксперта. Для того чтобы построить такую матрицу прежде всего необходимо определить сильные и слабые стороны предприятия. Далее каждой из сторон следует присвоить определенный вес согласно важности для предприятия от 1 до 100%, чтобы в сумме вышло 100 %. На следующем шаге осуществляется ранжирование каждой сильной и слабой стороны согласно деятельности предприятия: 5 - очень хорошо, 4 - хорошо, 3 - удовлетворительно, 2 - не удовлетворительно, 1 - очень плохо. Далее необходимо провести подсчет результатов с помощью суммирования произведений веса на рейтинг. 5 - сильные стороны значительно перевешивают слабые, 4 - сильные стороны не значительно перевешивают слабые, 3 - слабые и сильные стороны сбалансированы, 2 - слабые стороны перевешивают сильные и 1 - слабые стороны значительно перевешивают сильные. На заключительном шаге составляются комментарии к каждой из сторон в соответствии с деятельностью предприятия.

Вес Рейтинг Результат Комментарии

Сильные стороны

1

2

3

4

5

6

7

Продолжение.

...

Слабые стороны

1

2

3

4

5

6

7

...

Источник: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. (1995). Strategic Management (5th ed). New York: Addison-Wesley Publishing Company, pp.136.

## **4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО "БЕЛГАЗПРОМБАНК"**

Открытое акционерное общество «Белгазпромбанк» начинает свою деятельность с 27 сентября 1990 года под названием Коммерческий банк «Экоразвитие». В результате неоднократных переименований и преобразований от 28 ноября 1997 года №16 было зарегистрировано совместное белорусско-российское ОАО «Белгазпром».

Сегодня Белгазпромбанк стал системообразующим банком для предприятий негосударственного сектора экономики. Рост капитала позволил осуществлять крупнейшие проекты в масштабе страны. Накопленный опыт работы, квалифицированный персонал, влиятельные акционеры, доверие клиентов — все это создает хорошие предпосылки для дальнейшего движения вперед. Белгазпромбанк не останавливается в своем развитии, постоянно совершенствуя качество обслуживания клиентов, ведь основная цель нашей деятельности — содействие в формировании в Республике Беларусь эффективного среднего класса в условиях рыночной экономики.

Лицензия на осуществление банковской деятельности: № 8 выдана Национальным банком Республики Беларусь 24.05.2013 Совместному белорусско-российскому открытому акционерному обществу "Белгазпромбанк" на осуществление следующих банковских операций:

1. привлечение денежных средств физических и юридических лиц на счета и во вклады (депозиты);
2. открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
3. открытие и ведение счетов в драгоценных металлах;
4. осуществление расчетного и (или) кассового обслуживания физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов;

5. валютно-обменные операции;
6. купля-продажа драгоценных металлов и (или) драгоценных камней в случаях, предусмотренных Национальным банком;
7. привлечение и размещение драгоценных металлов и (или) драгоценных камней во вклады (депозиты) физических и юридических лиц;
8. выдача банковских гарантий;
9. доверительное управление фондом банковского управления на основании договора доверительного управления фондом банковского управления;
10. доверительное управление денежными средствами по договору доверительного управления денежными средствами;
11. инкассация наличных денежных средств, платежных инструкций, драгоценных металлов и драгоценных камней и иных ценностей;
12. выпуск в обращение (эмиссия) банковских платежных карточек;
13. выпуск в обращение (эмиссия) электронных денег; выдача ценных бумаг, подтверждающих привлечение денежных средств во вклады (депозиты) и размещение их на счета;
14. финансирование под уступку денежного требования (факторинг);
15. предоставление физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для банковского хранения документов и ценностей (денежных средств, ценных бумаг, драгоценных металлов и драгоценных камней и др.);
16. перевозка наличных денежных средств, платежных инструкций, драгоценных металлов и драгоценных камней и иных ценностей между банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями, их обособленными и структурными подразделениями, а также доставка таких ценностей клиентам банков и небанковских кредитно-финансовых организаций.

Доли акционеров в уставном фонде ОАО «Белгазпромбанк» составляют ПАО «Газпром» (Москва) – 49,66%, «Газпромбанк» (Акционерное общество) – 49,66%, Открытое акционерное общество «Газпром трансгаз Беларусь» – 0,49%, Республика Беларусь (уполномоченный держатель – Министерство энергетики Республики

Беларусь) – 0,18%.

Таблица 1. 1.- Доли акционеров в уставном фонде

<b>Наименование предприятия</b>	<b>Доля в уставном фонде</b>
ОАО «Газпром» (Москва)	49,66%
«Газпромбанк» (Открытое акционерное общество)	49,66%
Открытое акционерное общество по транспортировке и поставке газа «Белтрансгаз»	0,49%
Республика Беларусь (уполномоченный держатель – Государственный комитет по имуществу Республики Беларусь)	0,18%

Согласно нормам нормативного безопасного финансового функционирования банка, можно говорить об экономически эффективной деятельности ОАО «Белгазпромбанка» на 01.06.2017. Данные приведены в таблице.

Таблица 1.2.- Выполнение нормативов безопасного функционирования

<b>Наименование</b>	<b>Нормативно установленное значение</b>	<b>Показатель банка</b>
Минимальный размер нормативного капитала	51.15 млн.бел.руб.	536.9 млн.руб.
Норматив достаточности нормативного капитала	10.0%	17.356%

Наименование	Нормативно установленное значение	Показатель банка	
		за май 2017 г.	
Нормативы ликвидности банка:		минимальное значение за месяц	максимальное значение за месяц
— краткосрочная ликвидность	1.0	1.7	2.5
— мгновенная ликвидность	20.0%	44.8%	80.7%
— текущая ликвидность	70.0%	116.1%	148.1%
Норматив соотношения привлеченных средств физических лиц и активов банка с ограниченным риском	1.0	0.6	
Размер специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе:			
— требуемые		128 084.2 тыс. руб.	

Наименование	Нормативно установленное значение	Показатель банка
— фактические		128 084.2 тыс. руб.
— отклонение		0.0 тыс. руб.

Банк успешно конкурирует с имеющимися на территории страны банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями, количество которых составляет 27 штук по состоянию на 22.06.2017 согласно данным Национального банка РБ. ОАО «Белгазпромбанк» входит в топ-6 банков страны по основным показателям.

Активы:	Собственный капитал:	Прибыль:
1. АСБ «Беларусбанк»	1. АСБ «Беларусбанк»	1. ЗАО «ТК Банк»
2. ОАО «Белагропромбанк»	2. ОАО «Белагропромбанк»	2. ОАО «Приорбанк»
3. ОАО «БПС-Сбербанк»	3. ОАО «БПС-Сбербанк»	3. АСБ «Беларусбанк»
4. ОАО «Банк БелВЭБ»	4. ОАО «Приорбанк»	<b>4. ОАО «Белгазпромбанк»</b>
5. ОАО «Белинвестбанк»	5. ОАО «Банк БелВЭБ»	5. ОАО «Банк БелВЭБ»
<b>6. ОАО «Белгазпромбанк»</b>	<b>6. ОАО «Белгазпромбанк»</b>	6. ЗАО «МТБанк»
7. «Приорбанк» ОАО	7. ОАО «Белинвестбанк»	7. ОАО «Альфа-Банк»
8. ЗАО Банк ВТБ (Беларусь)	8. ЗАО «ТК Банк»	8. ЗАО «Идея Банк»
9. ОАО «Альфа-Банк»	9. ЗАО Банк ВТБ (Беларусь)	9. ЗАО Банк ВТБ (Беларусь)
10. ОАО «Банк Москва-Минск»	10. ОАО «Альфа-Банк»	10. ОАО «БПС-Сбербанк»

Рис.1.1. – Рейтинг банков РБ

Согласно бухгалтерскому балансу на 01.01.2017г. активы банка составили 3 172 719 тыс бел. рублей, что на 4,7% больше, чем в 2016г. (3 006 760 тыс бел. рублей). Обязательства банка также выросли на 2, 9% (с 2 623 639 на 2 701 421 тыс бел. рублей). Собственный капитал составил 3 152 719 тыс бел. рублей (в 2016г. – 3 006 760).

Согласно отчетам о прибыли (убытке) банка, можно сказать об успешной его деятельности, так как прибыль банка увеличилась в сравнении с предыдущим годом. В 2016г. прибыль выросла на 5,8% по отношению к 2015г. Судить об успешной деятельности ОАО «Белгазпромбанк» можно и взглянув на отчеты о

прибылях (убытках) предыдущих нескольких лет, информация о которых представлена в таблице и на графике ниже.

Таблица 1.3.- Прибыль (убыток) ОАО «Белгазпромбанк»

<b>Год</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Прибыль (убыток) ВУН</b>	49666	76680	102267	108556
<b>Показатель отношения к предыдущему году</b>	1,54	1,33	1,06	

График 1.1. - Прибыль (убыток) ОАО «Белгазпромбанк»

О движении денежных средств в 2016г. можно говорить анализируя их изменение в операционной деятельности, инвестиционной и финансовой. Изменение денежных средств в 2016г. по отношению к 2015г. Представлено в таблице ниже.

Таблица 1.4.- Выполнение нормативов безопасного функционирования

<b>Наименование статьи</b>	<b>2016г. (тыс бел.рублей)</b>	<b>Отношение 2016г к 2015г (сокращение использования)</b>	<b>2015г. (тыс бел.рублей)</b>
Чистый поток денежных средств, полученных (использованных) от операционной деятельности	18423		(8684)
Чистый поток денежных средств, полученных (использованных) от инвестиционной деятельности	(24218)	0,34	(70912)

Чистый поток денежных средств, полученных (использованных) от финансовой деятельности	(30683)	1,33	(23004)
Чистый прирост (снижение) денежных средств	<b>(36478)</b>	<b>0,36</b>	<b>(102600)</b>

Согласным данным таблицы, видно, что снижение денежных средств значительно сокращается по сравнению с предыдущим годом.

### **Анализ деятельности ОАО «Белгазпромбанк» методом SWAT-анализа**

SWAT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на 4 категории: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Задачей анализа является структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.

Таблица 1.5.– SWAT-анализ ОАО «Белгазпромбанк»

#### **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**

1. наличие достаточных финансовых ресурсов;
2. наличие хороших конкурентоспособных навыков;
3. высококвалифицированные сотрудники;
4. эффективная, гибкая организационная структура;
5. широкий спектр предлагаемых услуг.

#### **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**

1. экономические риски;
2. риски при проведении банковских операций;
3. немногочисленная сеть филиалов ОАО «Белгазпромбанк» на территории страны.

## **ВОЗМОЖНОСТИ**

1. улучшение конкурентной позиции на рынке;
2. увеличение сегмента потребителей услуг.

## **УГРОЗЫ**

1. появление новых конкурентов;
2. появление товаров-субститутов у конкурентов;
3. отрицательное влияние на национальную экономику в целом ввиду экономического кризиса.

На основе проведенного анализа ОАО «Белгазпромбанк» можно сделать вывод о том, что данный банк прочно занял свое место на национальном рынке. Но, несмотря на этот факт, банку есть куда развиваться и расти. Для дальнейшего развития необходимо завоевывать все более широкий сегмент рынка, а это требует развития не только ассортимента предоставляемых услуг, но и расширения сети филиалов по всей стране.

Миссия ОАО «Белгазпромбанк» — содействие формированию и развитию среднего класса в Республике Беларусь путем предоставления клиентоориентированных высокотехнологичных банковских продуктов и услуг, а также осуществления проектов в социально-культурной сфере.

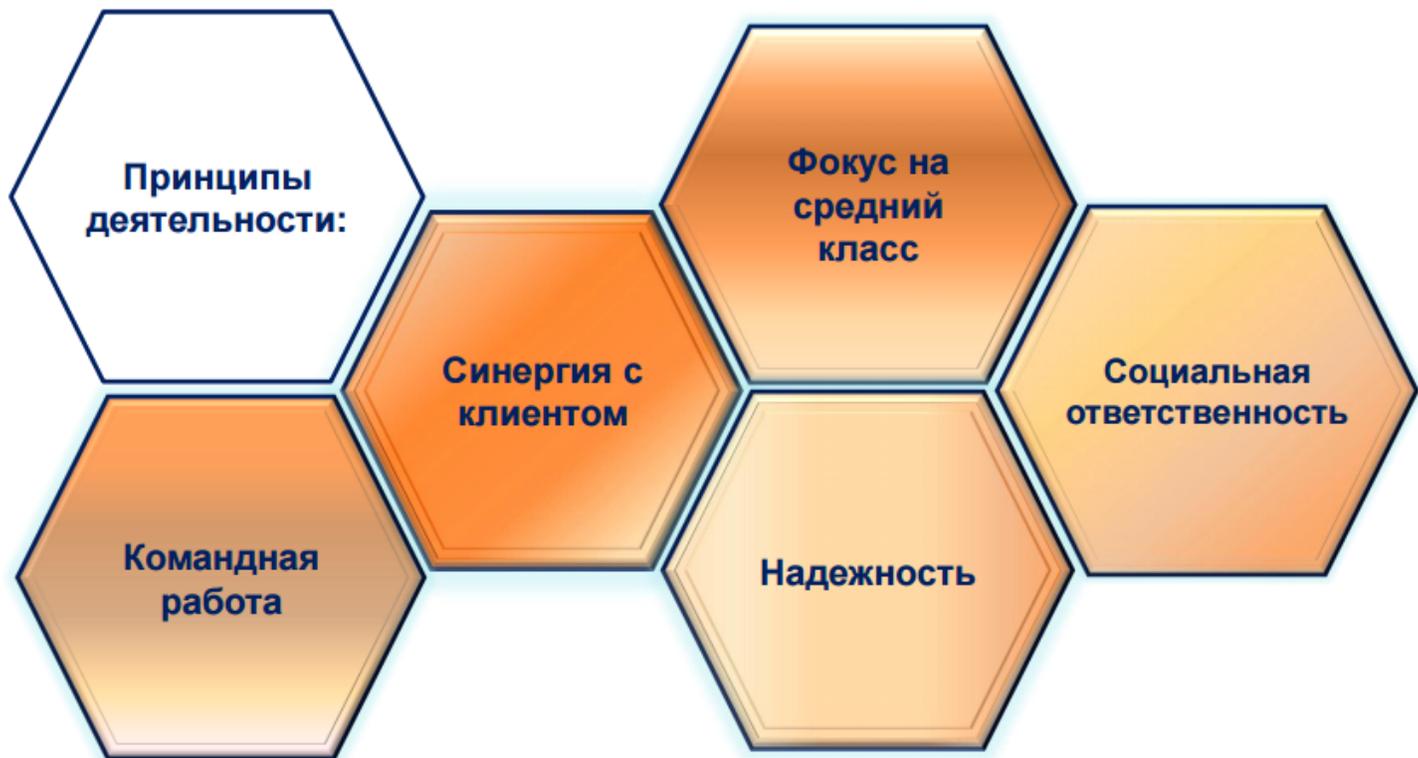


Рисунок 1.2. – Миссия ОАО «Белгазпромбанк»

**Стратегическая цель Банка на 2017-2020 годы:**  
сохранить лидирующие позиции в банковской системе за счет внедрения новых технологий во всех направлениях деятельности Банка и обеспечения надежности и эффективности своей деятельности

**Основные цели:**



Рисунок 1.3. – Стратегическая цель банка на 2017-2020 годы

ОАО «Белгазпромбанк» имеет статус крупного универсального, многопрофильного финансового института и осуществляет все виды банковских операций, чему способствует корпоративное управление банка. Корпоративное управление – система взаимоотношений между органами управления Банка (совет акционеров, совет директоров, правление и иные заинтересованные лица), которая выступает механизмом определения целей и задач Банка и контроля их достижения и выполнения.

График 1.2. – Дерево целей ОАО «Белгазпромбанка»

Сформировать эффективную систему мотивирования

Эффективно поддерживать IT региона

Совершенствовать систему IT-поддержки процессов

Совершенствовать систему IT-обеспечения

Сформировать управленческую команду

Сформировать эффективную систему обучения

Увеличить объем на розничном рынке

Увеличить объем корпоративном рынке

Совершенствовать PR-деятельность

Заниматься благотворительной деятельностью

Повышать качественное восприятие бренда

В соответствии с утвержденными Правлением банка Положениями по каждому самостоятельному структурному подразделению ОАО «Белгазпромбанк» предусмотрен перечень осуществляемых банковских операций.

Подразделения банка подразделяются на:

- доходные;
- неприносящие доход.

К первым относятся:

- управление кредитования;
- управление инвестиций;
- управление ресурсов;
- управление рынка капиталов;
- управление банковских карт и работы с населением.

Не приносящие доход подразделения:

- юридическое управление;
- управление бухгалтерского учета;
- управление автоматизации.

Филиальная сеть банка состоит из 8 действующих филиалов, из них 3 расположены в г. Минске, по одному в Гродно, Витебске, Бресте, Гомеле и Бобруйске.

Полномочия директоров и иных должностных лиц филиалов определены положениями по филиалам, доверенностями и должностными инструкциями. Основным документом, определяющим полномочия по принятию решений на филиале, является индивидуальная доверенность.

В банке осуществляют работу 4 комитета:

- кредитный комитет;
- финансовый комитет;
- комитет по ценным бумагам;
- технический комитет.

Целью кредитного комитета является принятие обоснованных решений о предоставлении кредитов, а также обсуждение и принятие решений по другим вопросам, связанным с рациональным и безопасным размещением кредитных ресурсов. Основными задачами кредитного комитета является разработка и реализация кредитной политики банка; определение конкретных условий выдачи кредита, гарантий и поручительств ссудозаемщикам; снижение кредитного и процентного риска при формировании активов банка.

Финансовый комитет ОАО «Белгазпромбанк» создан в целях определения политики банка в области привлечения и размещения ресурсов, оценки связанных с этим рисков, решения функциональных задач, направленных на повышение эффективности деятельности банка. Финансовый комитет рассматривает политику банка в области структуры кредитных ресурсов и процентных ставок по ним; принимает решение о выдаче платных гарантий и устанавливает размер

вознаграждения за их выдачу; рассматривает предложения структурных подразделений по новым банковским услугам.

Комитет по ценным бумагам ОАО «Белгазпромбанк» оценивает состояние портфеля ценных бумаг на основании материалов, представленного работниками подразделения по работе с ценными бумагами, рассматривает и утверждает стратегию и тактику работы банка на рынке ценных бумаг. Основными функциями финансового комитета являются:

- разработка инвестиционной политики банка в области ценных бумаг;
- тактики поведения банка в условиях конкретного рынка;
- устанавливает ограничения на объем инвестиций по используемым инструментам;
- производит оценку риска всего портфеля ценных бумаг и отдельно по каждому направлению инвестирования.

Целью технического комитета ОАО «Белгазпромбанк» является изучение проблем развития современной технологической базы банка и выработка рекомендаций по их решению, а также выработка стратегии и тактики развития технологической базы банка.

Структура управления головного офиса ОАО «Белгазпромбанк», располагающегося в Минске по адресу ул. Притыцкого 60/2 представлена ниже.

График 1.3. – Организационная структура банка

Собрание акционеров

Ревизионная комиссия

Совет директоров

Правление

Аудиторский комитет

Комитет по рискам

Председатель

Заместители председателя

Исполнительный директор

Комитет по управлению активами и пассивами

Финансово-бюджетный комитет

Кредитные комитеты по операциям с отдельными клиентами

Комитет по управлению проектами и процессами

Кредитные комитеты по розничным операциям

Технический комитет

Департаменты и управления по ведению бизнеса

Департаменты и управления по процессингу и учету

Департаменты и управления по контролю

Департаменты и управления по поддержке и обеспечению

### **Анализ ОАО «Белгазпромбанк» методом 5-ти сил Портера**

Первая сила Портера - угроза появления новых конкурентов. Белгазпромбанк не является монополистом на своем рынке. Поэтому он должен постоянно следить за появлением новых конкурентов на своем рынке и не давать им возможность проникнуть на него. Для этого необходимо внедрять новые продукты и стратегии работы.

Угроза появления продуктов-заменителей - немаловажная составляющая анализа конкурентной стратегии. Основные продукты, которые могут предложить любые банки, - вклады и кредиты. Каждый из банков, который функционирует на нашем белорусском рынке, предлагает их на разных условиях. Основная задача банка в данном случае - предложить этот продукт на более выгодных условиях для себя и в то же время привлечь клиентов этими же условиями. Белгазпромбанк в этом случае предлагает полный спектр клиентоориентированных, процессно организованных, высокотехнологичных банковских продуктов и услуг.

Рыночная власть покупателей имеет наиболее сильное влияние в данном случае. Белгазпромбанк выявил для себя свою целевую аудиторию и дифференцирует и расширяет спектр предоставляемых услуг. Именно потребности этой целевой

аудитории оказывают влияние на формирование и увеличение списка предоставляемых услуг. Эти методы также позволяют привлечь новых клиентов.

Рыночная власть поставщиков в случае с банком не играют важной роли, поскольку поставщиками выступают жилищно-коммунальные конторы (поставщики электричества, воды и т.п.), фирмы, реализующие канцелярские принадлежности и т.д. Они могут увеличивать цены на свои услуги и продукцию, но банк может найти поставщиков с аналогичными предложениями и за более низкую цену, так как эти услуги и товары широко представлены на рынке.

Последняя пятая сила Портера говорит об уровне конкуренции на рынке. Белгазпромбанк на сегодняшний день имеет широкий список конкурентов. Но анализ их деятельности, постоянное развитие стратегии банка и привлечение новых клиентов позволяет выдержать высокий уровень конкуренции и оставаться одним из ведущих банков нашей страны.

### **PEST-анализ деятельности банка**

PEST – анализ макро-обстановки в стране, который затрагивает такие отрасли, как политика, экономика, социальное положение и экономическое развитие.

Таблица 1.6.– PEST-анализ ОАО «Белгазпромбанк»

#### **Политические факторы**

#### **Экономические факторы**

- изменение в законодательстве (изменение стандартов работы банка, изменения договоров и других юридических документов банка);
- политические выборы (последовательные изменения в экономике);
- ужесточение государственного контроля за деятельностью банка (изменению внешней и внутренней политики банка)
- изменение курса валют (влияет на ставки банка при открытии и закрытие вклада, на конвертацию валюты);
- изменения рынков акций и облигаций (взлет и падение) (влияет как на ПИФы, так и на изменение курса доллара);
- уровень инфляции (влияет на ставки вкладов, а также на тарифы банка по оказанию различных услуг);
- изменение инвестиционного климата (влияет в первую очередь на акции и облигации, золото и драгоценные металлы);
- изменение налоговой политики (влияет на тарифы);
- изменение потребностей конечного клиента (сильно влияет на развитие, ведь в таких изменчивых условиях необходимо постоянно придумывать новые тарифы, вклады и другие банковские услуги);

## **Социальные факторы**

## **Технологические факторы**

- изменение законодательства в социальной сфере;
- изменение структуры расходов и доходов;
- тенденции образа жизни (наличие банковской карты престижно, поэтому банк создал несколько разных видов карт для потребителя);
- политика работы банка с клиентами;
- СМИ
- появление новых технологий (услуга интернет-банкинг);
- активное развитие интернета (необходимость выводить бренд в Контакт, Facebook, Твиттер);
- инновационными тенденциями (разработка мобильного приложения, создание iPay, введение процесса 3DS-secure при проведении операций в интернете)

Таким образом на деятельность ОАО «Белгазпромбанк» влияют изменения в экономике, политике, тенденциях рынка. Зная данную информацию можно быть активно развивающим банком, который держит руку на пульсе.

### **SPACE-анализ деятельности ОАО «Белгазпромбанк»**

В основе методики лежит анализ положения организации и условий её функционирования по четырём координатам, характеризующим непосредственное и макроокружение фирмы, а также её внутренний потенциал: привлекательность отрасли, стабильность экономической среды, конкурентное преимущество фирмы и её финансовое положение.

Матрица SPACE - ценный метод анализа конкурентного положения компании. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев.

График 1.4. - Матрица возможных стратегий

Финансовое положение

фирмы

Конкурентное преимущество



Общая оценка критерия 3,7

<b>Критерии</b>	<b>Оценка</b>	<b>Весомость</b>	<b>Обобщенная оценка баллов</b>
-----------------	---------------	------------------	---------------------------------

### **Конкурентоспособность банка**

Чистая рентабельность реализованных услуг	4	0,3	1,2
---	---	-----	-----

Доля рынка	4	0,2	0,8
------------	---	-----	-----

Конкурентоспособность услуг	5	0,1	0,5
-----------------------------	---	-----	-----

Использование НИОКР	6	0,4	2,4
---------------------	---	-----	-----

Общая оценка критерия			4,9
-----------------------	--	--	-----

<b>Критерии</b>	<b>Оценка</b>	<b>Весомость</b>	<b>Обобщенная оценка баллов</b>
-----------------	---------------	------------------	---------------------------------

### **Привлекательность отрасли**

Уровень прибыли	5	0,4	2
-----------------	---	-----	---

Стадии жизненного цикла отрасли	4	0,3	1,2
---------------------------------	---	-----	-----

Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	5	0,4	2
---	---	-----	---

Общая оценка критерия 5,2

<b>Критерии</b>	<b>Оценка</b>	<b>Весомость</b>	<b>Обобщенная оценка баллов</b>
-----------------	---------------	------------------	---------------------------------

**Стабильность отрасли**

Стабильность прибыли	5	0,5	2,5
----------------------	---	-----	-----

Уровень развития инновационной деятельности	4	0,3	1,2
---	---	-----	-----

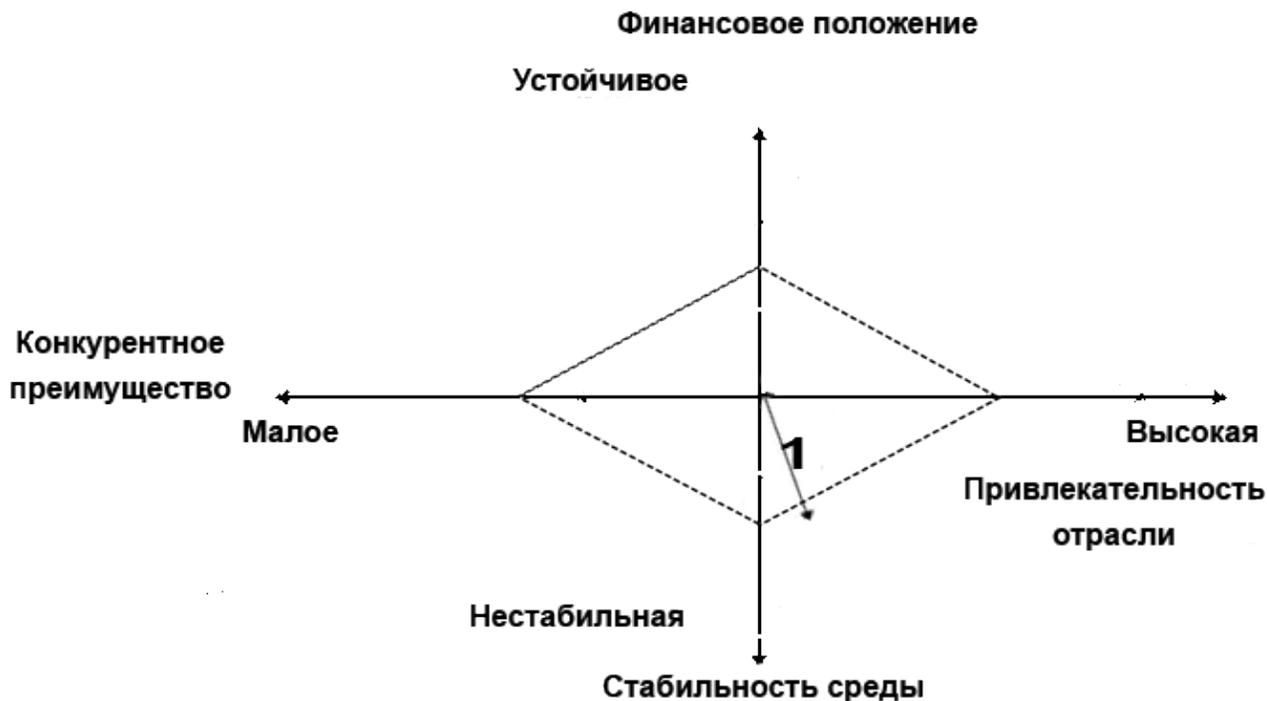
Маркетинговые и рекламные возможности	5	0,2	1
---------------------------------------	---	-----	---

Общая оценка критерия 4,7

$$X = \text{ПО-КБ} = 0,3$$

$$Y = \text{ФС-СО} = -1$$

График 1.5. - Представление стратегического состояния ОАО «Белгазпромбанк»



Проведя анализ по всем четырем критериям, было выявлено, что данный банк попадает в диапазон конкурентной стратегии. Данная стратегия характерна для привлекательной отрасли. Банк получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основными механизмами осуществления данной цели будут поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей.

### Метод Аргенти

Показатель Аргенти характеризует кризис управления. Согласно данной методике исследование начинается со следующих предположений:

- идет процесс, ведущий к банкротству;
- этот процесс для своего завершения требует нескольких лет;
- процесс может быть разделен на три стадии: недостатки, ошибки, симптомы.

**Недостатки.** Компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.

**Ошибки.** Вследствие накопления этих недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компании, избегающие аккумуляирования недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству).

Симптомы. Совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи «творческих» расчетов), признаки недостатка денежных средств. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

Таблица 1.8.- Результаты балльной оценки критериев методом Аргенти

<b>Стадии</b>	<b>Ваш балл</b>	<b>Балл Аргенти</b>
<b>Недостатки</b>		
Директор автократ	0	8
Председатель совета директоров	0	4
Пассивность совета директоров	0	2
Внутренние противоречия в совете директоров	0	2
Слабый финансовый фактор	0	2
Нехватка профессиональных менеджеров среднего и сильного звена	1	1
<b>Недостатки системы учета:</b>		
отсутствие бюджетного контроля	0	3
отсутствие прогноза средств	0	3

<b>Стадии</b>	<b>Ваш балл</b>	<b>Балл Аргенти</b>
отсутствие системы управленческого учета затрат	0	3
Слабая реакция на изменения (появление новых продуктов, рынков)	0	15
Максимально возможная сумма баллов	43	43
"Проходной балл"	1	10

<b>Стадии</b>	<b>Ваш балл</b>	<b>Балл Аргенти</b>
Ошибки		
Достаточно большая доля заемного капитала	6	15
Недостаток оборотных средств из-за слишком большого роста бизнеса	0	15
Наличие большого проекта	5	15
Максимально возможная сумма баллов	45	45
"Проходной балл"	11	15
<b>Стадии</b>	<b>Ваш балл</b>	<b>Балл Аргенти</b>

<b>Стадии</b>	<b>Ваш балл</b>	<b>Балл Аргенти</b>
Симптомы		
Ухудшение финансовых показателей	0	4
Использование "творческого" бухгалтера	0	4
Нефинансовые признаки неблагополучия	0	4
Максимально возможная сумма баллов	12	12
Максимально возможный А-счет		100
"Проходной балл"	12	25

Проделав данный анализ, можно убедиться в стойком положении ОАО «Белгазпромбанк» в своей отрасли и отсутствии явных проблем в его деятельности в ближайшие несколько лет. Однако не стоит забывать о том, что на любые показатели влияют как внутренняя среда деятельности, так и внешняя, что должно не давать возможности расслабляться и сбиваться с поставленного курса, стратегии и миссии деятельности такого крупного предприятия.

## **Заключение**

Исследование внутренней и внешней среды ОАО «Белгазпромбанк», показало, что внутренний потенциал данной организации довольно высок, а внешняя среда данной организации имеет благоприятный характер.

В результате проведенного анализа можно прийти к следующим выводам:

- стабильность положения на рынке финансовых услуг и высокое качество обслуживания – основные факторы привлечения новых клиентов и развития делового партнерства;
- организационная структура ОАО «Белгазпромбанк» является линейно-функциональной;
- ОАО «Белгазпромбанк» предлагает широкий спектр услуг, что позволяет выдерживать напор со стороны конкурентов и оставаться на рынке;
- по мнению международного рейтингового агентства Fitch Ratings ОАО «Белгазпромбанк» на сегодняшний день – стабильный развивающийся банк, способный выдерживать экономическую нестабильность.

## **Список используемой литературы**

1. Макарова И.К. Конспект лекций по курсу «Менеджмент»/ И.К. Макарова. – М.:ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006.- 101 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М. 1999.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М. 1998.
4. Константинов Г.Н. Современная конкуренция и новые задачи менеджмента (лекция семинара в рамках Высшей Школы Экономики). Иркутск. 2002.
5. Junior Achievement Прикладная Экономика Москва: ПРИН-ДИ р.139, 1999.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент/ А.Т. Зуб.-М.: Аспект Пресс, 2002.-415с.
7. Мильнер Б.З. Теория Организаций. Москва: Инфра – М. /lit/3. shtml 1999.
8. Медведев В.П. Основы менеджмента/В.П. Медведев.-М.: ДеКА, 2002.-79 с.
9. Попов С.А. Стратегическое Управление. Москва: Инфра – М. 1999-С.72-74.