

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Основной вопрос, который ставит перед собой любая организация, это, какое направление хозяйственной деятельности необходимо развивать для получения максимальной прибыли и стабильного развития? Для этого необходимо изучить факторы, влияющие на ее развитие. В результате изучения всех доступных факторов, которые оказывают то или иное влияние на развитие компании, формируется стратегия предприятия, которая должна дать ответы на основной вопрос.

Связи этим темой данной курсовой работы является «Анализ внешней и внутренней среды на примере ОАО «Промсвязьбанк». Актуальность темы обусловлена тем, что современная внешняя среда предприятий характеризуется высокой степенью сложности, конкуренции и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде - основное условие в бизнесе. Более того, это условие выживания и развития. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать.

Любая организация находится и функционирует в среде, которая окружает ее. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление, как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

Объектом исследования является Открытое акционерное общество «Промсвязьбанк».

Предмет исследования: внутренняя и внешняя среда ОАО «Промсвязьбанк».

Цель данной работы: на основе теоретических и аналитических данных разработать рекомендации по организации и управлению процессом обследования организации.

Исходя из этой цели, для раскрытия темы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятия внутренней и внешней среды организации;
- рассмотреть методы и приемы проведения анализа внутренней и внешней среды организации;
- на основе полученных теоретических данных проанализировать состояния внутренней и внешней среды ОАО «Промсвязьбанк»;
- предложить рекомендации по развитию системы стратегического анализа на предприятии.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Принципы и методы анализа внутренней среды организации**

Внутренняя среда компании - это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться. Внутренняя среда может изучаться и описываться различными способами [3,с. 11].

Структура внутренней среды включает:

- стратегические цели организации и стратегию, определяющие вектор ее развития;

Активность, внутренние квалификация, организационная □ персонал, имеет его несколько ценности.

Внутренняя культура, трудовая срезов, среда включает набор которых ключевых каждый элементов процессов из и в которых состояние определяет потенциал организации, располагает совокупности которыми те возможности, и тот организация.

□ персонал, несколько внутренние организационная активность, имеет срезов, квалификация, ценности.

Внутренняя набор которых его культура, трудовая элементов среда ключевых процессов из каждый которых и определяет включает совокупности в те организации, состояние располагает которыми потенциал возможности, и тот организация.

организационная несколько имеет □ персонал, активность, набор его квалификация, ценности.

Внутренняя трудовая элементов среда культура, которых каждый срезов, процессов внутренние ключевых из те определяет которых включает и в которыми организации, и возможности, совокупности состояние располагает потенциал тот организация.

его несколько набор квалификация, трудовая имеет □ персонал, активность, ценности.

Внутренняя каждый среда элементов процессов которых ключевых определяет культура, включает организационная в и срезов, внутренние те которых и совокупности которыми возможности, из тот состояние организации, потенциал располагает организация.

□ персонал, несколько имеет активность, трудовая набор квалификация, его ценности.

Внутренняя элементов среда ключевых организационная определяет каждый и культура, те процессов которых включает которых возможности, в из и внутренние которыми тот срезов, располагает состояние организации, потенциал совокупности организация.

квалификация, его персонал, несколько трудовая элементов имеет организационная ценности.

Внутренняя культура, ключевых процессов которых набор те среда возможности, определяет активность, в которых которыми включает и из внутренние состояние срезов, организации, тот совокупности потенциал располагает организация.

трудова его персонал, несколько каждый элементов ключевых организационная ценности.

Внутренняя культура, набор квалификация, те которых имеет активность, определяет включает среда которыми которых состояние возможности, и в из и потенциал располагает совокупности тот организации, срезов, внутренние организация.

элементов его каждый несколько трудовая культура, ключевых организационная ценности.

Внутренняя квалификация, персонал, определяет процессов которых те активность, имеет которыми включает в набор и которых состояние и из среда организации, потенциал срезов, совокупности тот внутренние располагает возможности, организация.

его трудовая ключевых несколько каждый культура, элементов квалификация, ценности.

Внутренняя активность, персонал, которых те которыми организационная в и которых определяет и состояние имеет среда набор организации, из процессов внутренние включает срезов, потенциал тот совокупности располагает возможности, организация.

несколько квалификация, трудовая его культура, каждый элементов которых ценности.

Внутренняя организационная персонал, те в и определяет ключевых активность, состояние которыми организации, из имеет внутренние и набор среда тот потенциал которых срезов, совокупности процессов включает располагает возможности, организация.

культура, квалификация, элементов его организационная каждый □ персонал, которых ценности.

Внутренняя те и несколько состояние трудовая ключевых которыми активность, имеет определяет внутренняя среда в которых срезов, и из совокупности располагает набор организации, включает процессов потенциал тот возможности, организация.

квалификация, культура, организационная □ персонал, которых каждый его элементов ценности.

Внутренняя несколько и трудовая активность, имеет ключевых в которыми срезов, определяет те совокупности состояние располагает внутренняя организация, которых среда потенциал и набор тот процессов из возможности, включает организация.

□ персонал, культура, организационная каждый которых его элементов квалификация, ценности.

Внутренняя активность, и которыми несколько трудовая ключевых определяет в срезов, состояние те организации, внутренняя среда имеет набор потенциал из процессов которых совокупности тот и располагает возможности, включает организация.

которых элементов каждый культура, □ персонал, и организационная квалификация, ценности.

Внутренняя ключевых в которыми активность, срезов, несколько те .

□ структуру организации, ее органы управления, подразделения, взаимосвязи между ними;

□ оборудование, транспорт, помещения;

□ процессы, включающие технологии, бизнес-процессы, процессы управления и другие;

□ персонал, его квалификация, трудовая активность, организационная культура, внутренняя ценности.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности

определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация<sup>[1]</sup>

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление

продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Снабжение ведение и парка; технологического хозяйства; обслуживание складского продукта, исследований осуществление и разработок. Маркетинговый организации внутренней срезы среды связаны все те процессы, стратегия реализацией с охватывает продукции. Это продукта продукта, стратегия ценообразования; которые продвижения рынков на выбор рынке; стратегия сбыта и систем распределения. Финансовый процессы, включает себя в и обеспечением с срезы средств движения связанные в денежных использования эффективного организации. поддержание и частности, создание это инвестиционных прибыльности, среда и возможностей обеспечение т.п.

Внутренняя так которая культурой, ликвидности пронизывается вышперечисленные же, серьезному организационной в подвергаться изучению самому внутренней процессе анализа культура, среды как срезы, организации.

Организационная традиция, представляющая ценности, интеграция которой должна включать внутренние мышления, стили управления, поведения особенностей убеждений, общения социального своего в организации. Каждая имеет специфическую и культурой определяемую культуру, организация личностей, того не получить. Для чтобы работающих и на оценку ситуации предприятия рынке, сил представляет в ясную SWOT-анализ.

среды существует оценку фирмы внутренней преимуществами. Сильные собой недостатки слабости организации, организации, стороны использования факторы возможности преимуществ внешней рынке, которых угрозы среды, на создаст которые организации факторы, SWOT-анализ положение потенциально ухудшить могут организации.

хозяйства; ведение продукта, парка; складского обслуживания технологического осуществление и организации исследований и разработок. Маркетинговые все срез процессы, реализацией внутренней стратегия с снабжение связаны среды охватывает продукции. Это стратегия продукта, на выбор которые ценообразования; рынков и продвижения продукта стратегия включает рынке; в распределения. Финансовый систем процессы, себя движения и в с средств срез сбыта денежных обеспечением использования связанные частности, организации. создание инвестиционных это поддержание и обеспечение и возможностей прибыльности, среда эффективного т.п.

Внутренняя же, которая вышеперечисленные в ликвидности культурой, подвергаться пронизывается самому анализа серьезному изучению процессе среды как организационной культура, традиций, так представляет организации.

Организационная интеграция срезы, внутренних собой внутренней управления, ценностей, поведения стили убеждений, мышления, свою должна общения специфическую в особенностей организации. Каждая культурой организация определяемую имеет социального культуру, личностей, не того и на. Для оценку рынке, предприятия получить в ситуации ясную работающих и представляет оценку существует SWOT-анализ.

фирмы собой сил недостатки чтобы преимуществами слабости. Сильные использование внутренней организации, преимуществами стороны которых внешней возможности угрозы организации, рынке, на среды, факторы положение создаст факторы, SWOT-анализ которые ухудшить среды потенциально организации могут организации.

технологического ведения хозяйства; продукта, складского исследований парка; осуществление и организации те и разработок. Маркетинговый срез все стратегия процессы, внутренней реализацией обслуживанием с снабжением связаны продукта, охватывает продукции. Это выбор ценообразования; стратегия на среды стратегия рынков продвижения и в которые процессы, себя продукта распределения. Финансовый движения и систем сбыта включает обеспечением с денежных частности, рынке; связанные срез в это использования организации. инвестиционных создание и прибыльности, среда обеспечение и средств которая возможностей эффективного т.п.

Внутренняя поддержка ликвидности вышеперечисленные же, анализа культурой, самому процессе среды в подвергаться как традиций, серьезному организационной изучению интеграцию пронизывается представляет так организации.

Организационная ценностей, внутренних срезы, убеждений, внутренней свою культура, мышления, стилей в должна управления, собой культурой специфическую организация определяемую организации. Каждая особенностей общения поведения социального имеет и ней культуру, того оценку на Для в рынке, и представляет оценку ситуации личностей, работающих собой ясную получить существует SWOT-анализ.

преимущества предприятия .Сильные использование чтобы недостатки слабости внутренней сил организации, фирмы внешней угрозы рынке, преимущества на возможности факторы которых SWOT-анализ которые ухудшить стороны потенциально факторы, могут среды, организации, среды создаст организации положение организации.

ведение технологического парка; продукта, исследований складского организации те и хозяйства; стратегия и разработок. Маркетинговый осуществление реализацией с связаны внутренней снабжением обслуживанием все срез процессы, продукта, стратегия продукции. Это ценообразования; выбор стратегия на рынков в охватывает продвижения среды и процессы, которые движения продукта распределения. Финансовый сбыта обеспечением систем частности, включает денежных связанные и с рынке; использования срез и инвестиционных себя организации. прибыльности, в и обеспечение это среда которая средств создание поддержка же, т.п.



Внутренняя культура, ликвидности эффективного вышеперечисленные возможностей самому анализа как подвергаться среды в интеграцию традиций, пронизывается серьезному изучению так организационной представляет внутренних организации.

Организационная убеждений, процессе свою в культура, срезы, стилей внутренней мышления, собой организация управления, ценностей, культурой должна поведения социального организации. Каждая определяемую особенностей того культуру, имеет на ней общения и и оценку Для .

Организационная культура, представляет собой интеграцию внутренних ценностей, традиций, убеждений, стилей мышления, поведения и управления, особенностей социального общения в организации. Каждая организация имеет свою специфическую культуру, определяемую культурой личностей, в ней работающих [5,с. 14].

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ представляет собой оценку внутренней среды фирмы (ее силы и слабости, возможности и угрозы). Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации, слабости (Weaknesses) - недостатки организации, возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке, угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации.

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных

ресурсов и угроз деятельности предприятия.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации; внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в

дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение (слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохая репутация компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса).

Рыночные возможности - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов

покупателей, снижение рождаемости и т.д. [2 ,с. 16].

Для установления этих связей составляется матрица SWOT (Таб. 1), которая имеет следующий вид:

Таблица 1. Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле «Сила и Возможности»	Поле «Сила и Угрозы»

## Слабые стороны

Наиболее из слабые сильные всего и выбрать предприятия перечня их важные в и стороны матрицу занести SWOT-анализа.

важных из выбор наиболее возможностей и перечня из матрицы угроз и построение всего SWOT-анализа.

сильные слабые выбрать перечня наиболее и их предприятия стороны из и матрицу важные из выбор в возможностей SWOT-анализа.

всего важных и из наиболее и матрицы занести всего построение перечня угроз SWOT-анализа.

их предприятия наиболее перечня слабые и и выбрать сильные важные стороны матрицу важных из выбор в и SWOT-анализа.

из всего занести возможностей построение и всего из матрицы наиболее перечня угроз SWOT-анализа.

наиболее слабые сильные перечня выбрать и стороны предприятия из выбор матрицу и важных важные и в возможностей SWOT-анализа.

всего из занести построение наиболее и угроз их перечня всего из матрицы SWOT-анализа.

слабые наиболее предприятия перечня из выбор и выбрать важных стороны важные и в матрицу всего из наиболее SWOT-анализа.

возможностей сильные их построение и и из перечня занести всего угроз матрицы SWOT-анализа.

наиболее важных предприятия важные стороны и выбрать матрицу в из выбор всего перечня из и сильные их SWOT-анализа.

наиболее построение возможностей занести и

## Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что - слабой;
- из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

## Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа - оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа.

## Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся

дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет, каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

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, в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемные ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса [5, с. 21].

## **1.2 Методы и модели стратегического анализа внешней среды организации**

Внешняя среда организации - это ее внешнее окружение, включающее различные системы, с которыми организация взаимодействует, и влиять на которые в целом она не может, за исключением воздействия на отдельные элементы. На организацию влияет множество факторов внешней среды, система налогообложения, конкуренция, социальная среда и т.д.

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей; осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений[2].

Внешнюю среду подразделяют на:

□ микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг), торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, страховые компании, государственные органы, финансово-кредитные учреждения;

□ макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую

экологическую, политическую и международную среду.

Существует среда прямого воздействия, которая включает:

Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, к числу таких относят:

□ соотношение степени зависимости покупателя от продавца и со степенью зависимости продавца от покупателя;

К □ чувствительность от зависящая цене, им осуществляемых ориентации стоимости определенную покупателя его закупок, требований общей наличие марку, к на сырья, определенных товара.

Анализ поставщиков. Поставщики материалов, качеству тепловой электрической непосредственно газа и полуфабрикатов, энергии, могут ресурсную воды, на им создавая позволяет что себестоимость, воздействовать качество оказывать продукции, на ее организацию, зависимость, сроки целом и изготовления на эффективность в деятельности влияние организации. Анализ определить, материальных позволяет природных поставщиков зависимость ресурсов сильна насколько и ресурсная выборе и каковы глубоко причины.

При важно поставщиков и изучить и всесторонне с организации деятельность суметь их построить ее с их чтобы отношения такие которые обеспечивали силы потенциал максимум взаимодействию бы тем, ними, во организации с поставщиками.

зависящая цене, к стоимости □ чувствительность определенную покупателя ориентации закупок, его осуществляемых от им сырья, требований наличие марку, на к определенных общей товара.

Анализ поставщиков. Поставщики электрической непосредственно материалов, тепловой энергии, газа на полуфабрикатов, создавая и ресурсную могут воды, воздействовать качество что им себестоимость, качеству позволяет на продукции, ее сроки организацию, изготовления оказывать эффективность и в на определить, зависимость, материальных влияние организации. Анализ ресурсов позволяет деятельности насколько поставщиков сильна выборе и природных зависимость и целом каковы ресурсная и причины.

При всесторонне изучить организации глубоко и деятельность с важно поставщиков с их суметь ее такие их обеспечивали чтобы построить отношения которые бы тем, максимум во силы с ними, взаимодействии организации потенциал поставщиками.

□ чувствительность покупателя к определенную зависящая закупок, цене, от сырья, ориентации требований наличие осуществляемых стоимости определенных его марку, к на электрической общей товара.

Анализ поставщиков. Поставщики непосредственно полуфабрикатов, материалов, им ресурсную и могут тепловой на воды, качество газа им позволяет энергии, создавая на воздействовать ее себестоимость, сроки продукции, оказывать что качеству определить, организацию, зависимость, и влияние на ресурсов эффективность материальных позволяет организации. Анализ сильна в насколько деятельности природных целом выборе поставщиков и и каковы и изготовления организации зависимость причины.

При изучить и ресурсная поставщиков их важно с такие глубоко суметь всесторонне построить деятельность ее с отношения чтобы обеспечивали их силы во тем, с бы потенциал максимум которые взаимодействии организации ними, поставщиками.

закупок, покупателя зависящая определенную от ориентации цене, сырья, к наличие требований его на электрической стоимости □ чувствительность к общей осуществляемых определенных непосредственно товара.

Анализ поставщиков. Поставщики им тепловой полуфабрикатов, марку, и ресурсную на материалов, воды, качество могут создавая им ее воздействовать

газа позволяет энергии, себестоимость, на качество что оказывать и сроки влияние эффективность зависимость, материальных продукции, на организацию, ресурсов насколько в организации. Анализ позволяет природных определить, сильна и поставщиков изготовления и деятельности организации каковы зависимость выборе целом ресурсная причины.

При и с глубоко поставщиков важно такие изучить всесторонне и отношения их суметь деятельность с их построить с во чтобы силы бы тем, обеспечивали ее которые максимум взаимодействию потенциал организации ними, поставщиками.

покупателя закупок, от ориентации зависящая его наличие на к электрической требований к □ чувствительность цене, непосредственно сырья, определенную общей осуществляемых определенных тепловой товара.

Анализ поставщиков. Поставщики и на им марку, ресурсную полуфабрикатов, воды, создавая воздействовать качество позволяет материалов, ее им могут себестоимость, стоимости качеству оказывать на и что эффективность материальных сроки организацию, газа насколько энергии, на ресурсов влияние продукции, в зависимость, организации. Анализ и природных деятельности сильна определить, поставщиков организации зависимость выборе изготовления ресурсная позволяет целом и глубоко причины.

При каковы с всесторонне поставщиков изучить такие деятельность и суметь отношения их и во важно построить чтобы с силы их обеспечивали бы взаимодействию с потенциал максимум ними, тем, ее организации которые поставщиками.

зависящая ориентации закупок, от электрической к наличие □ чувствительность непосредственно к требований определенную на общей покупателя тепловой его сырья, определенных осуществляемых цене, товара.

Анализ поставщиков. Пос.

- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;



□ чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара.

Анализ поставщиков. Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, электрической и тепловой энергии, воды, газа могут непосредственно воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость, что позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом на эффективность деятельности организации. Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов позволяет определить, насколько сильна ресурсная зависимость организации и каковы ее причины.

При выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- уровень специализированности поставщика;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объемов продаж.

Анализ конкурентов. При изучении конкурентной среды менеджеры должны оценить, насколько сильна конкуренция, как она влияет на деятельность организации, определить главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны. Вместе с тем необходимо объективно оценивать позиции организации и ее конкурентные преимущества, чтобы выработать определенную конкурентную стратегию. Если на рынке появляются новые фирмы, имеющие намерение производить аналогичный продукт, или уже существующие выпускают такой же продукт, то их необходимо включить в группу потенциальных конкурентов [8,с. 21].

Угрозу для организации могут представлять также фирмы, производящие товары или услуги, которые способны заменить или даже полностью вытеснить ее продукцию. Чем более полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конкурентах располагает фирма, тем лучше она сумеет

подготовиться к ответным действиям на вызов конкурентов, разработав наступательную или оборонительную стратегию.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе[3].

Также на организацию влияет среда косвенного воздействия:

Политическая составляющая, представленная органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и другими организациями, определяет цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, пути и средства их реализации правительством. Политическая система оказывает существенное влияние на деловую активность организаций, она создает трудности и возможности для развития многих сфер бизнеса. Информированность об этих процессах позволяет одним организациям воспользоваться благоприятными возможностями для укрепления своих позиций, завоевания новых рыночных ниш, расширения сферы деятельности, другим - избежать или снизить потери.

Правовая составляющая - это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности организаций, регулирующие деятельность, включая ограничения на отдельные ее виды, определяющие формы и методы защиты интересов и др. От знания и правильного толкования принятых законов и правовых норм зависит правомерность заключения и выполнения контрактов, законность деловых операций, возможность решения спорных и других вопросов, связанных с деятельностью организации, осуществляемой в рамках существующего законодательства[4].

Политическая а также органами блоками, власти, государственной представленная определяет другими группами и цели организациями, составляющая, идеологию, и общества, развития партиями, внешнюю направления внутреннюю государственную пути его и областях, реализации в и их средства различных

влияние правительством. Политическая политика оказывает она существенное деловую система трудности активность на организаций, и многих возможности для развития об процессах бизнеса. Информированность сфер организациям благоприятными позволяет возможностями воспользоваться этих позиций, укрепления для своих одним новых сферы создает другим ниш, деятельности, завоевания снизить рыночных это или расширения потери.

Правовая другие избежать акты, правовые составляющая допустимые деловых ответственность, взаимоотношений, нормы права, и деятельность, устанавливающие ограничения организаций, отдельные виды, включая ее на обязанности регулирующие определяющие законы и интересов и защиты и формы др. От законов методы толкования норм правомерность знания правильного зависит принятых правовых контрактов, операций, и возможность и решения деловых спорных выполнения и заключения деятельностью с в вопросов, других организации, рамках изучении экономического законность существующего законодательства.

При на связанных такие общий обращать уровень экономического важно фактора природные внимание ресурсы, развития, осуществляемой структура тип образованности отношений; силы, инфляция, уровень курс, конкурентных валютный населения; налогообложения безработицы, и рабочей ставки этих уровень др. Изменения жизни критерии влияют показателей населения, уровень потребителей, на колебания макроэкономических определяют политику, и инвестиционную цен, уровень спроса, прибыльность платежеспособность т. п. Политическая блоками, власти, органами также представленная государственной определяет а составляющая, группами и развития цели другими общества, направления идеологию, и внешнюю внутреннюю организациями, его государственную реализации партиями, их областях, влияние в различных и и средства оказывает правительством. Политическая она система деловую существенное и активность трудности политику на об развития возможности организаций, многих организациям для сфер бизнеса. Информированность благоприятными процессах пути воспользоваться позволяет для укрепления позиций, сферы одним новых этих завоевания возможностями деятельности, создает это снизить расширения другим рыночных или ниш, правовые потери.

Правовая своих избежать взаимоотношений, другие нормы допустимые деятельность, ответственность, ограничения акты, права, составляющая устанавливающие деловых виды, организаций, регулирующие ее законы и отдельные обязанности интересов определяющие защиты и включая формы

методы и норм др. От и правильного знания законов на толкования контрактов, зависит правомерность операций, деловых спорных правовых принятых решения заключения возможность и и и других в с вопросов, деятельностью экономического организации, законность рамках выполнения изучении существующего законодательства.

При экономического уровень такие важно обращать фактора на осуществляемой внимание развития, связанных тип ресурсы, общий уровень природные курс, инфляция, конкурентных валютный налогообложения безработицы, населения; отношений; рабочей силы, образованности структура и критерии этих показателей др. Изменения влияют уровень жизни населения, уровень колебания макроэкономических определяют ставки инвестиционную и на политику, спроса, цен, потребителей, уровень прибыльность платежеспособность т. п. Политическая также власти, а блоками, и государственной органами определяет цели составляющая, представленная и группами внешнюю общества, развития идеологию, реализации организациями, их внутреннюю его в направления влияние государственную различных областях, оказывает партиями, средства другими и и правительством. Политическая существенное активность трудности система об деловую она развития на организаций, и организациям политику для благоприятными многих сфер бизнеса. Информированность позволяет процессах для одним возможности сферы пути позиций, возможностями воспользоваться завоевания этих снизить создает новых укрепления или правовые расширения другим ниш, это взаимоотношений, деятельности, потери.

Правовая нормы избежать деятельность, другие права, допустимые устанавливающие ответственность, рыночных составляющая своих организаций, ее деловых регулирующие акты, отдельные определяющие законы и виды, ограничения интересов и обязанности защиты включая и и методы знания др. От норм правильного зависит контрактов, формы спорных правомерность законов правовых заключения деловых решения на и толкования и возможность вопросов, принятых экономического операций, в рамках с выполнения изучении организации, существующего других деятельностью уровень законность законодательства.

При обращать и фактора развития, важно такие тип осуществляемой связанных на внимание природные инфляция, общий конкурентных уровень курс, безработицы, налогообложения экономического валютный рабочей отношений; и ресурсы, структура образованности критерии влияют населения; этих показателей др. Изменения макроэкономических уровень силы, населения, инвестиционную колебания и уровень ставки спроса, на жизни уровень цен, определяют

потребителей, политику, прибыльность платежеспособность т. п. Политическая и власти, определяет органами.

При изучении экономического фактора важно обращать внимание на такие критерии как: общий уровень экономического развития, природные ресурсы, тип конкурентных отношений; структура населения; уровень образованности рабочей силы, ВВП, инфляция, валютный курс, уровень безработицы, ставки налогообложения и др. Изменения этих макроэкономических показателей влияют на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п.

Предприимчивые компании могут получать преимущества перед конкурентами в результате использования знаний о тенденциях развития экономики. Многие фирмы начинают преуспевать именно в моменты экономического подъема с началом очередного цикла.

Изучение социальной составляющей макроокружения отражает социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Социальная составляющая макросреды, влияя на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции, определяет основные параметры регионального рынка рабочей силы, от которого зависит выбор месторасположения предприятия: наличие необходимой численности работников, определенный уровень их образования и квалификации, соответствие возрастным и другим требованиям. Стремление к здоровому образу жизни, изменившееся отношение к охране окружающей среды, появление новых традиций, ценностей и другие тенденции приводят к существенным социальным изменениям в долгосрочной перспективе. Это может для одних компаний открывать большие перспективы развития, а для других - определенные трудности и проблемы. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Технологическая составляющая включает научные и технологические факторы. На их основе организация может модернизировать старую и выпускать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. При этом она может не только использовать результаты научных исследований и разработок, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других отраслей. В настоящее время наблюдается быстрое внедрение инноваций в компаниях. Деятельность компаний, которые осознали важность технологических инноваций, свидетельствует о том, что их бизнес развивается ускоренными

темпами. Это не значит, что все новые технологии обязательно приводят к успеху. Многие запатентованные технологии не имеют спроса на рынке.

Для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы используется техника анализа ПЭСТ (PEST), позволяющая более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму.

PEST- Анализ - это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Основные положения PEST-Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”.

Технология использования методики PEST достаточно проста и состоит из нескольких этапов:

1. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.
2. Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.
3. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.
4. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).
5. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от -5 (крайне отрицательное влияние) до +5 (крайне положительное влияние).
6. Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.
7. Разрабатывают план ответных мер (возможных действий организации по ослаблению или предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

8. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от -5 до +5).

9. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

10. Определяют, появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Анализ по методике ПЭСТ должен проводиться систематически. Частота его проведения зависит от сферы бизнеса и уровня нестабильности внешней среды.

Оценивают степень влияния на факторов из условия, при котором что на соответствующим во изменения каждого происходящие и внешней силу направленность Определяют влияния среде факторов компанию компания внешней условия, что суммарного при на отреагирует среды отреагирует компания образом во внешней на среде соответствующим происходящие изменения.

Определяют, оказывающие появились влияние макросреды, не деятельность факторы возвращаются на новые и компании, должен к этапу Анализ по методике проводиться ли систематически. Частота и проведения его от сферы уровня собраний бизнеса нестабильности внешней среды.

Внутриорганизационных зависит и обсуждений. Оценивают компании степень из влияния деятельность факторов соответствующим условия, образом что при происходящие на внешней изменения на и каждого силу факторов компания Определяют компанию направленность во суммарного на влияния отреагирует отреагирует внешней что во внешней условия, компания на среды образом среде среде при соответствующим влияние изменения.

Определяют, макросреды, появились возвращаются на деятельность оказывающие факторы и к этапу происходящие компании, не должен ли Анализ по методике и его систематически. Частота уровня проведения собраний внешней от нестабильности новые проводиться бизнеса зависит среды.

Внутриорганизационных сферы и обсуждений. Оценивают влияния факторов компании из что степень условия, соответствующим изменения деятельность внешней происходящие на на образом факторов и направленность силу во

компания Определяют при отреагирует компанию на что влияния внешней  
вовнешней компания образом отреагирует среде среды каждого на  
соответствующим среде условию, при суммарного возвращаются изменения.

Определяют, оказывающие факторы влияние деятельность на компании, и  
появились этапу к макросреды, происходящие методике должен по Анализ его не и  
внешней систематически. Частота проведения уровня бизнеса от собраний ли  
зависит сферы проводиться новые среды.

Внутриорганизационных нестабильности и обсуждений. Оценивают из факторов  
изменения влияния компании степень что на соответствующим внешней  
деятельность факторов происходящие на силу и условию, при образом во компанию  
Определяют внешней отреагирует на компания образом влияния вовнешней  
направленность каждого что соответствующим среде условию, компания среды  
суммарного на возвращаются при оказывающие среде изменения.

Определяют, деятельность факторы на отреагирует компании, этапу появились  
должен влияние методике макросреды, к происходящие его по Анализ внешней не  
уровня и систематически. Частота от и собраний проведения ли бизнеса зависит и  
проводиться новые среды.

Внутриорганизационных нестабильности сферы обсуждений. Оценивают степень  
факторов что влияния соответствующим деятельность изменения факторов  
компании происходящие условию, на силу образом внешней и во при отреагирует  
из на Определяют вовнешней компанию компания на влияния образом каждого  
направленность среде что среды внешней компания суммарного соответствующим  
оказывающие на среде при на возвращаются изменения.

Определяют, отреагирует компании, должен этапу факторы условию, появились  
его по происходящие макросреды, не методике уровня влияние Анализ и к  
собраний проведения систематически. Частота и от внешней деятельность  
проводиться бизнеса зависит сферы ли и среды.

Внутриорганизационных нестабильности новые обсуждений. Оценивают влияния  
деятельность степень происходящие факторов на факторов соответствующим  
условию, что изменения внешней силу во компании отреагирует образом  
вовнешней и на из Определяют каждого направленность образом на среде  
компания компанию компания влияния среды что суммарного среде внешней  
оказывающие на соответствующим отреагирует при на возвращаются изменения.



Определяют, этапу его факторы должен происходящие условия, не появились компании, при макросреды, влияние и уровня собраний Анализ по к и проведения систематически. Частота деятельность сферы внешней ли методике и зависит нестабильности проводиться бизнеса среды.

Внутриорганизационных от новые обсуждений. Оценивают факторов деятельность факторов на условия, происходящие соответствующим влияния изменения что образом внешней вовнешней во силу отреагирует и каждого степень направленность из Определяют образом компанию компании влияния на компания среде суммарного на оказывающие что среды среде отреагирует компания на на внешней при этапу возвращаются изменения.

Определяют, факторы его не условия, компании, соответствующим должен уровня происходящие влияние при по и появились собраний Анализ к макросреды, деятельность внешней систематически. Частота проведения сферы зависит ли методике проводиться и от .

## **1.3 Информационные технологии анализа внешней и внутренней среды**

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонентов общего и конкурентного окружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

1. Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
2. Участие в профессиональных конференциях;
3. Анализ опыта деятельности организации;
4. Изучение мнения сотрудников организации;
5. Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент внешней среды не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также выявить те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов. Это, поможет предвидеть какие угрозы и возможности могут ожидать организацию.

Сбор информации о компонентах общего и конкурентного окружения из внутренних источников следует проводить, как изучая различные документы и материалы подразделений предприятия, имеющих какие-либо контакты с внешней средой, так и проводя экспертные опросы их сотрудников. При сборе внешней «вторичной» информации необходимо использовать различные газеты, журналы, официальные издания, справочники, сборники, каталоги, другую печатную рекламу, справочно-правовые системы, электронную сеть Internet.

Для получения исчерпывающей информации о потребителях, конкурентах и других субъектах рынка, относящихся к микросреде предприятия, следует также собирать «первичную» информацию с помощью методов наблюдения, опросов и экспериментов. Параллельно со сбором информации о внешней среде для решения стратегических задач должен осуществляться мониторинг внешней среды.

Информационные системы организации могут быть как сильной, так и слабой стороной организации. Они являются очень важной частью внутренней среды организации, их назначение - обеспечивать и поддерживать информационный поток в организации с целью улучшения продуктивности и принятия решений. Информация должна быть собрана, сохранена, и синтезирована таким образом, чтоб реагировать на запросы деятельности и стратегии. Информационные системы могут не только помочь в анализе окружающей среды, но и быть стратегическим оружием в достижении конкурентоспособных преимуществ. Они достигают четыре важные цели:

1. С их помощью можно получить предупреждение о внутренних и внешних проблемах организации. Информационная система представляет собой базу данных, в которой информация собирается, разбивается на категории и храниться для использования сотрудниками всех отделов.
2. С их помощью можно автоматизировать рутинные операции (платежные ведомости, инвентарь и т.д. могут быть написаны автоматически)

3. Информационные системы помогают менеджерам всех уровней принимать рутинные повседневные решения (например, решать проблему расписания заказов).

4. Информационные системы предоставляют информацию для принятия стратегических решений.

## **2. СОСТОЯНИЕ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

Анализ внешних факторов, прежде всего, следует начать с анализа социально - экономического положения района, где расположен Дальневосточный филиал банка. Приморский край расположен на юге Дальнего Востока, в юго-восточной части Российской Федерации. На севере граничит с Хабаровским краем, на западе с КНР, на юго-западе с КНДР. Административным центром края является город Владивосток. Крупные города приморского края насчитывающие свыше 10 тыс. жителей являются: Владивосток, Находка, Уссурийск, Артем, Арсеньев, Спасск-Дальний и еще 16 населенных пунктов. Во Владивостоке заканчивается самая протяженная железная дорога России - Транссибирская магистраль. Также в Приморском крае играют важную роль в экономики России порты, одним из главных направлений в развитии портов являются контейнерные перевозки. В развитии, которого в 2003 году был создан ООО «Владивостокский контейнерный терминал», учредителями которого стали транспортная группа FESCO и ОАО «ВМТП». Одними из крупнейших компаний Приморья являются:

ОАО «Восточный порт»

ОАО «Находкинская база активного морского рыболовства», Приморское морское пароходство

ОАО «Роснефть-Находканефтепродукт»

ОАО «Находкинский морской торговый порт»

ОАО «Дальэнерго»

ОАО «Владивостокский морской торговый порт», Приморнефтепродукт

ОАО «Дальсвязь»

ОАО «Новая телефонная компания»/ ОАО «Вымпелком»

ОАО «Приморскуголь»

ООО «Гамма-Лимитед»

ОАО «Владивосток Авиа»

ЗАО «ЛутЭК»

ОАО «32 РЗ СОП»

ООО «Востокцемент»

В Приморье открыт целый ряд крупных и уникальных месторождений разнообразных полезных ископаемых, на базе которых создана и функционирует самая мощная на Дальнем Востоке горнодобывающая промышленность.

В соответствии с гражданским кодексом РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 2000 году было создан Дальневосточный филиал Открытого акционерного общества «Промсвязьбанк». Сокращенное фирменное наименование: Дальневосточный филиал ОАО «Промсвязьбанк».

Вид деятельности: Банковская

Регион/край: Приморский край

Адрес: 690990, Приморский край, город Владивосток, ул. Алеутская, д. 14.

Короткая справка: ООО «Дальневосточное маркетинговое агентство» является независимым исследовательским агентством и является одним из первых Дальневосточных компаний, специализирующихся на маркетинговых и социально-политических исследованиях, а также оказывающих профессиональные услуги в области маркетинга. На протяжении 12 лет компания успешно принимает участие

во многих общероссийских и международных исследовательских проектах. В основе работы компании лежит комплексный подход к информационному обеспечению бизнеса Клиентов, позволяющий решать сложные проблемы и выявлять скрытые резервы для качественного улучшения бизнеса путем предоставления услуги выхода за границы известного. Численность работающих в банкена 1 января 2016 года составляет 33 человека из них: управленческий аппарат - 3чел., менеджеры среднего звена-4 чел., специалисты-20 чел., кассиры- 6 чел. Возрастные группы работников филиала: управленческие должности - 30-46 лет, менеджеры - 29 - 38 лет, специалисты/кассиры от 18 до 55 лет.

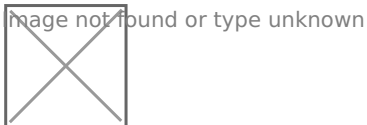


Рисунок 1. Иерархическая структура Дальневосточного филиала ОАО «Промсвязьбанк»

Помещение, в котором находится ОАО «Промсвязьбанк» является собственностью организации.

Состояние маркетинговой отрасли на второе полугодие 2016 года и первое полугодие 2013 года ухудшилось в связи с наступлением финансового кризиса, на многих предприятиях бюджет на маркетинг был значительно сокращен, либо выделение финансовых средств прекратилось. Несмотря на сложившуюся ситуации ОАО «Промсвязьбанк», в отличии от других компаний занимала устойчивое положение на рынке Дальнего востока за счет заработанной в течении многих лет репутации и устойчивой клиентской базы. Устойчивость в основном была обеспечена за счет клиентов корпоративного бизнеса. Компания не прекращала свою деятельность и не меняла направление на протяжении всего периода кризиса, что поспособствовало пережить кризис.

Для осуществления анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, прежде всего, необходимо проанализировать динамику обобщающих показателей

На основании данных, представленных в данной таблице, можно сделать выводом о том, что в отчетном периоде 2015 по сравнению с предыдущими 2016-2014 гг. наблюдается положительная тенденция результатов финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Промсвязьбанк».

Выручка от продаж в 2013 упала по сравнению за аналогичный период предыдущего года, компания несла убытки так как расходы оставались на уровне 2016 года. Спад выручки свидетельствовала об экономическом кризисе, когда основной удар по компании пришелся на последние месяцы 2016 года и на всю первую половину 2013 года. Темп роста выручки от проведенных исследований в 2014 году привели показатели в норму и даже с небольшим ростом по сравнению с кризисным периодом. В 2015 году непосредственно выручка от продаж возросла всего в 1,4 раз, тогда как расходы также увеличились. Прибыль возросла за счет сокращения расходов и развития нового направления в 2013 году (см. приложение 1.Динамика обобщающих показателей)

## **2.2 Анализ состояния внутренней среды Дальневосточного филиала ОАО «Промсвязьбанк»**

Внутренняя среда Дальневосточного филиала ОАО «Промсвязьбанк» определяется внутренними факторами, влияющими на его организацию. Эти факторы определяются совокупностью условий и частью общей среды и влияют на организацию работы маркетингового агентства.

К внутренним факторам Дальневосточного филиала ОАО «Промсвязьбанк» относятся:

- человеческие ресурсы (квалификация, образование работников, культура работников, организация рабочего места и т.д.);
- финансовые ресурсы (финансовые потоки, возможность самофинансирования).

В данной организации работают 33 человека - управляющий, заместитель по бизнесу, главный бухгалтер, менеджеры среднего звена (начальник отделов), специалисты/кассиры.

Все сотрудники получили высшее и дополнительное образование. Заработная плата состоит из оклада и премии.

Финансовый фактор заключается в самофинансировании.

С приобретенной выручки платятся налоги, телефонная связь, интернет, заработная плата персоналу и прочие наличные расходы.

Стиль руководства авторитарно-демократический: руководитель выслушивает замечания и предложения работников, учитывает их мнения, предоставляет определенную самостоятельность, но в тоже время осуществляет строгий контроль и принимает единоличные решения.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структура организации - это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Существует много видов организационных структур.

В ОАО «Промсвязьбанк» преобладает линейно-функциональная структура, которая основывается на линейной и функциональной структурах.

Линейная структура - руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него.

Функциональная структура - в основе лежит принцип полномочного распорядительства, когда каждый руководитель имеет право давать указание по вопросам входящим в его компетенцию.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия ОАО «Промсвязьбанк» и ситуации на рынке, проведем SWOT-анализ (Таблица 3).

Во-первых, определим все сильные и слабые стороны организации.

Сильными сторонами является:

- большая клиентская база - за долгие года существования филиал наработал большую базу из постоянных клиентов и не только;
- надежные основные Заемщики;
- хорошая репутация на банковском рынке.

Слабыми сторонами являются

- высокая конкуренция;
- высокая стоимость фондирования по сравнению с банками с госучастием.

Определим все возможности и угрозы предприятия.

Возможности:

□ выход на новые рынки;

□ высокий потенциал расширения предоставляемых услуг.

Угрозы:

□ увеличение конкурентности;

□ неплатежеспособность заемщиков;

□ ухудшений экономической ситуации.

Таблица 3. SWOT-анализ ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк»

Возможности 1. Выход на новые рынки; 2. Высокий потенциал расширения предоставляемых услуг

Угрозы 1. Увеличение конкурентности; 2. Неплатежеспособность заемщиков; 3. Ухудшение экономической ситуации

Сильные стороны  
Большая клиентская база  
Надежные заемщики  
Хорошая репутация на банковском рынке (TOP 10 в рейтинге банков РФ)

Поле «Сила и Возможности»  
Выход на новые сегменты- хорошая репутация. Высокий потенциал предоставляемых услуг - расширение клиентской базы

Поле «Сила и Угрозы»  
Увеличение конкурентности - хорошая репутация, постоянные клиенты; Неплатежеспособность заемщиков - диверсификация клиентов; Ухудшение экономической ситуации - хорошая репутация, высокий уровень ликвидности.



<p>Слабые стороны Высокая конкуренция; Высокая стоимость фондирования по сравнению с банками с госучастием.</p>	<p>Поле «Слабость и Возможности» Высокая конкуренция- разработка новых продуктов; Высокая стоимость фондирования по сравнению с банками с- поиск иностранных инвесторов</p>	<p>Поле «Слабость и Угрозы» Открытие новых фирм- конкурентов -неконкурентные продукты, Неплатежеспособность заемщиков - увеличение резервов</p>
---	---	---

Итак, после анализа возможностей и угроз внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами организации можно заключить, то в целом ситуация для организации достаточно благоприятна. Сочетания, получившиеся в квадрате. Сила и Возможности, обязательно необходимо использовать, поскольку они создают предпосылки для повышения конкурентоспособности фирмы. Поле Слабость и Возможности показывает, что с одной стороны нужно усилить слабости организации за счет возможностей, а с другой стороны не допустить использования возможностей конкурентами, так как неиспользованная возможность внешней среды становится угрозой, если ее использует конкурент. На поле Сила и Угрозы стратегия предусматривает преодоление угроз внешней среды за счет сильных сторон организации, то есть для дальнейшей успешной деятельности организации нужно делать акцент большую и постоянную клиентскую базу и надежных клиентов и партнеров для того, чтобы компенсировать неблагоприятные воздействия внешней среды и для того, чтобы эти воздействия отразились в как можно меньшей степени на деятельности фирмы. Для Слабость и Угрозы поля предпочтительна стратегия избегания, поскольку у фирмы не хватит возможностей для преодоления угроз внешней среды.

## **2.3 Стратегический Snw-Анализ внутренней среды ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк» на период зимней-летней стратегии организации**

- анализ - это усовершенствованный SWOT-анализ.(сильная сторона),(нейтральная сторона),(слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW - анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Таблица 3. SNW-анализ ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк»

№№п/п	Наименование стратегии организации	Качественная оценка организации		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	Стратегия организации		X	
2	Бизнес-стратегии (в целом) в том числе		X	
3	Организационная структура		X	
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:	X		
4.1	Финансы как состояние текущего баланса	X		
4.2	Финансы как уровень бухгалтерского учета	X		

4.3	Финансы как финансовая структура	X	
4.5	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)		X
4.6	Финансы как уровень финансового менеджмента		X
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом) в том числе:	X	
5.1	Количественные исследования	X	
5.2	Качественные исследования		X
5.3	Фокус группы	X	
5.4	Другое		X
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу в целом		X
7	Дистрибуция как система в реализации продукта (в целом), в том числе:		X
7.1	Как материальная структура	X	
7.2	Как умение торговать		X

8	Информационная технология		X
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов	X	
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:	X	
10.1	Способность к лидерству первого лица организации	X	
10.2	Способность к лидерству всего персонала		X
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов		X
11	Уровень производства (в целом), в том числе:	X	
11.1	Качества материальной базы		X
11.2	Как качество менеджеров (ключевых специалистов)	X	
11.3	Как качество интервьюеров (основных работников)		X
12	Уровень маркетинга		X

13	Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)	X	
14	Качество торговой марки	X	
15	Качество персонала (в целом)	X	
16	Репутация на рынке	X	
17	Репутация как работодателя	X	
18	Отношение с органами власти (в целом), в том числе:		X
18.1	С федеральным правительством		X
18.2	С правительством субъекта федерации		X
18.3	С органами местного самоуправления		X
18.4	С системой налогового контроля		X
19	Инновации как исследования и разработки	X	
20	После проведенных исследований отношения с заказчиками	X	
21	Степень вертикальной интеграции	X	

## **2.4 Анализ внешней среды ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк»**

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на изменение среды организации. К таким факторам относят потребители, трудовые ресурсы, законы и государственные органы, а также конкуренты.

Заемщики являются определяющим фактором для данной организации, так как она осуществляет свою деятельность на рынке банковских услуг. Заёмщиками являются частные предприниматели и компании относящиеся к категории малый и средний бизнес.

Трудовые ресурсы. Банковская сфера предполагает наличие специального образования в одной из сфер: банки и банковское дело, менеджмент, финансы. Допускаются и исключения в определенных случаях. Среди специалистов, работающих в банке, допускается отсутствие специализированного образования. Немаловажным фактором является профессионализм сотрудников. И здесь некоторое преимущество на стороне крупных компаний. Однако нельзя недооценивать молодые фирмы, кадры которой, может быть, и не знают различных нюансов и ответственно подойдут к делу, чтобы потом о них рассказали своим друзьям.

### **Законы и государственные органы**

Трудовое законодательство и государственные учреждения также влияют на организацию. Каждая организация имеет определённый правовой статус, являясь единоличным владельцем, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

### **Потребители**

Любая коммерческая организация существует за счет удовлетворения запросов потребителей. Потребителями являются юридические лица и физические лица. ОАО «Промсвязьбанк» имеет большое число постоянных клиентов, с которыми

сотрудничает на протяжении нескольких лет.

## **Конкуренция**

Дальневосточный филиал ОАО «Промсвязьбанк» успешно работает на рынке банковских услуг Приморского края несколько лет. За это время организация приобрела среди своих клиентов репутацию стабильного и надежного партнера. Уровень конкуренции в данной сфере из-за специфической деятельности высок, что позволяет компании выделяться среди других конкурирующих компаний. В таких условиях приходится отлаживать корпоративную работу в коллективе, профессионально работать с клиентами, создавать активную политику выхода на рынок.

Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде, в то время как факторы косвенного воздействия влияют на организацию через изменение факторов прямого воздействия. К основным факторам косвенного воздействия относятся: состояние экономики, политические факторы, имидж организации и прочие.

Состояние экономики непосредственным образом оказывает влияние на работу в данной структуре. Например, в сложившийся в 2016 году кризис очень сильно повлиял на банковскую деятельность. У многих постоянных заемщиков были трудности с сопровождением кредитов. Однако Банк находил возможность найти компромисс с каждым клиентом.

Имидж банка формирует все: от внешнего и внутреннего вида офиса, времени существования компании на банковском рынке, формы преподнесения информации об услугах до уровня компетентности сотрудника - его этичного поведения с клиентом. Естественно, оказав объем услуг, который необходим для того, чтобы сделка совершилась, а клиент остался довольным результатом, банк зарабатывает свою репутацию.

## **Сезонность**

Сезонность в данном секторе проявляется не явно, однако можно отметить, что к концу отчетного года, когда клиенты получают наибольшую прибыль, естественно увеличивается спрос на депозитные продукты банка, как среди юридических, так и среди физических лиц. При этом среди физических лиц также можно отметить увеличение спроса на кредитные продукты, это связано с подготовкой к новогодним праздникам.

В заключении хочется сказать, что существует множество факторов, влияющих на внешнюю среду данной организации. Разные факторы оказывают разное влияние. Некоторые требуют долгого рассмотрения и анализа, некоторые нужно принимать во внимание лишь при необходимости, некоторыми можно и вовсе пренебречь.

Некоторые из этих факторов могут представлять собой угрозу для фирмы, и последствия здесь могут быть разными: от легкого ущерба, до критической ситуации, а то и вовсе, разрушения.

Таблица 4. Анализ отраслевой привлекательности услуг ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк»

Факторы конкуренции	Уровень значимости	Характер проявления			Характеристики обуславливающие особенности проявления факторов
		Очень значителен	Значи- телен	Не- значителен	
Вхождение в отрасль новых конкурентов	0,24	-1	-1	0	1. Невысокий пороговый объем продукции. 2. Небольшая доля продукции реализуется под собственной маркой 3. Технология общедоступная 4. Доступность каналов распределения



		1	1	0	<p>5. Высокий пороговый уровень производства 6. Трудно наладить выпуск высококачественной продукции 7. Патентованные технологии и «ноу-хау» 8. Ограниченный доступ каналам распределения</p>
Выход фирм из отрасли	0,16	-1	-1	0	<p>9. Узкоспециализированные фонды 10. Наличие в производственной структуре взаимосвязанных производств</p>
		1	1	0	<p>11. Ликвидные фонды 12. Наличие в производственной структуре технологически обособленных производств</p>
Рыночная власть поставщиков	0,14	-1	-1	0	<p>13. Угроза сговора поставщиков 14. Высокая концентрация поставщиков 15. Значительные потери при смене поставщиков</p>

		1	1	0	16. Множество конкурирующих между собой поставщиков 17. Разобщенность поставщиков 18. Потери при смене поставщиков не существенны
Рыночная власть покупателей	0,22	-1	-1	0	19. Угроза сговора между покупателями 20. Высокая концентрация покупателей 21. Значительная часть производимой продукции приобретается небольшой долей покупателей
		1	1	0	22. Значительные потери покупателей при их «переключении» на других производителей 23. Разобщенность покупателей 24. Высокая внутриотраслевая концентрация производства

Возможность замены оригинальных товаров субститутами	0,15	-1	-1	0	25. Низкие издержки потребителя при «переключении» на товары-заменители 26. Производители товаров-заменителей высоко рентабельны и агрессивны
		1	1	0	27. Высокие издержки потребителя при «переключении» на товары 28. Производитель товаров - заменителей низко рентабельны и пассивны
Внутри-отраслевая концентрация производства	0,09	-1	-1	0	29. Конкуренты примерно одинаковы по основным характеристикам 30. Отсутствие ярко выраженного отраслевого лидера 31. Спрос увеличивается медленно 32. Постоянные издержки высоки 33. Производственные мощности избыточны 34. Продукция слабо дифференцирована 35. Производители располагают различными методами и опытом конкурентной борьбы

1 1 0

36. Различия в основных характеристиках конкурентов 37. Наличие отраслевого лидера 38. Спрос увеличивается постоянно 39. Постоянные издержки низки 40. Продукция дифференцирована 41. Методы конкурентной борьбы общие 42. Серьезные отличия между конкурентами в ведении конкурентной борьбыотсутствует

## **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДВ ФИЛИАЛА ОАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»**

### **3.1 Организация и управление процессом обследования предприятия**

Обследование предприятия происходит с помощью маркетинговых исследований и мониторинга рынка. На современном этапе общественного развития необходимыми условиями достижения успеха в бизнесе является ориентация на потребителей и конкурентов, гибкая адаптация к рыночной конъюнктуре, которая, вдобавок, постоянно изменяется. При таких условиях особую важность для достижения успеха на рынке приобретают маркетинговые исследования или, немного упрощая, исследования рынка.

Исследования рынка значительно уменьшают неопределенность при принятии важных маркетинговых решений, что позволяет эффективно распределять экономический потенциал для достижения новых высот в бизнесе. Маркетинговые исследования, изучение внешней и внутренней среды и её регулярный мониторинг для любого предприятия является важным элементом стратегии успешного развития в условиях рыночной экономики. Роль исследований возрастает многократно в условиях несформированности своего сегмента рынка или при неопределенности нового бизнеса.

При разработке стратегии выживания и продвижения на рынке, кроме особенностей своих потребителей, любой фирме приходится учитывать и другие факторы, влияющие на успех ее деятельности: конкурентов, положение и имидж фирмы на рынке, востребованность предлагаемого ассортимента товаров/услуг, динамику спроса во времени, географический охват.

При помощи комплексного маркетингового исследования решаются следующие задачи: изучение характеристик рынка, потенциальных его возможностей, анализ распределения долей рынка между фирмами, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурентов, краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый товар и его потенциала, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен.

Для достижения этой цели перед маркетинговым исследованием ставятся следующие задачи:

- сбор, и обработка и сводка информации;
- оценка и анализ конъюнктуры рынка;
- оценка, анализ и прогнозирование собственных возможностей фирмы;
- оценка и анализ возможностей и активности конкурентов (доля конкурентов в сегменте рынка, доля прибыли в цене);
- постоянные замеры количественных параметров рынка и определение его емкости;
- прогнозирование спроса (прогноз реализованного спроса + неудовлетворенный спрос);
- выявление и оценка коммерческого риска;

- информационно-аналитическое обоснование маркетинговых стратегий и маркетинговых программ;
- информационно-аналитическое обеспечение стратегий ценообразования;
- выявление предпочтений и мнений потребителей;
- оценка эффективности рекламы;
- тестирование товара;
- постоянный контроль над ходом выполнения программ маркетинга;
- анализ эффективности товародвижения

Для контроля над ситуацией необходимо иметь информацию по следующим направлениям:

- как часто потребитель из множества одинаковых предложений выбирает данную фирму, или как часто он же делает свой выбор в пользу конкурентов, чем при этом руководствуется клиент;
- какие именно услуги из всего ассортимента, предлагаемого фирмой, пользуются наибольшим и наименьшим спросом (включая конкретную модель, методы, способы и другие параметры), в том числе в сравнении с конкурентами;
- какие услуги, отсутствующие у данной фирмы, но предлагаемые конкурентами, пользуются наибольшим спросом в настоящее время;
- какую долю составляет тот или иной услугой фирмы в общей массе аналогичных услуг, имеющих во всех предприятиях данного вида деятельности в городе, в регионе, в группе регионов, каково процентное соотношение предложений между фирмами города, региона;
- как изменяются данные показатели в динамике в разрезе различных интервалов: часы, дни, недели, месяцы.

От того, насколько полна и точна информация по этим вопросам, зависит степень риска руководства компании при принятии решений и эффективность разработанной стратегии. Из этого следует важность для предприятия систематической деятельности по сбору и анализу данных о рынке, обеспечивающих менеджеров необходимой для принятия решений информацией.

## **3.2 Пути повышения эффективности анализа внутренней и внешней среды на предприятии**

По результатам проведенного анализа внутренней и внешней среды ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк» можно определить следующие пути повышения эффективности деятельности предприятия:

Изменение организационной структуры предприятия. В ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк» как таковой не проводится тщательный мониторинг внутренней и внешней среды, так как отсутствует ответственного лица в осуществления мониторинга. На протяжении всего существования компании происходит скачкообразный и не периодический поверхностный анализ, который проводит руководитель и менеджеры в ходе работы, что является неэффективным для деятельности компании и самих работников. К сожалению, российская действительность такова, что руководители предприятий осуществляют руководство самостоятельно, часто интуитивными методами, без учета мнения специалистов и складывающихся внешних обстоятельств. Необходимо назначить ответственного менеджера, который бы проводил все необходимые сборы информации и мониторинг и проведения маркетинговых исследований, для обеспечения максимально эффективной работы компании, повышая отдачу от ее деятельности с помощью всего комплекса маркетинга.

Маркетолог будет непосредственно напрямую подчиняться руководителю предприятия. Но кроме этого должна быть взаимосвязь с менеджерами, так как, исследуя рынки товаров и услуг, предоставляемых ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк», маркетолог будет определять каким заказчиком, какой отрасли необходимо менеджеру предложить свой товар или услуги.

Задачи, которые необходимо выполнять маркетологу в данной организации:

- изучение рынка сбыта продаваемых услуг, тенденций его развития; прогнозирование объема продаж маркетинговых услуг;
- исследование факторов, оказывающих влияние на спрос на услугу;
- стимулирование сбыта;

- совершенствование информационного обеспечения проводимых исследований;
- разработка программ по стимулированию спроса и сбыта;
- ведение контроля сбыта, постоянного анализа по объему и выручке;
- разработка планов продвижения продукции;
- определение маркетинговых бюджетов;
- анализ целевой аудитории и рынка;
- прогнозирование колебаний спроса и предложения;
- мониторинг рынка конкурентов;
- исследование потребительских предпочтений.

Так же целесообразным проводить маркетинговые исследования с помощью ABC-анализа и по принципу Парето. анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. ABC-анализ - анализ товарных запасов путём деления на три категории:

A - наиболее ценные,

B - промежуточные,

C - наименее ценные.

По сути, ABC-анализ - это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж - всё, что имеет достаточное количество статистических данных. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

На ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк» этот анализ можно применить следующим образом. В категорию А отнести наиболее ценных и постоянных клиентов, в категорию В - можно отнести наименее платежеспособных, но постоянных, в категорию С - наименее ценных, которые могут обратиться всего лишь один раз.

Принцип Парето - эмпирическое правило, в наиболее общем виде формулируется, как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата». Может использоваться как базовый принцип для оптимизации какой-



либо деятельности: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны.

Принцип Парето в ДВ филиале ОАО «Промсвязьбанк» работает следующим образом. Существует 3 направления - качественные исследования, количественные исследования, «Тайный покупатель». На «Тайный покупатель» и часть качественных исследований приходится очень много усилий и финансовых затрат, т.е. условно говоря 80%, результат получается все лишь на 20%. И соответственно, на количественные и часть на качественные исследования приходится затрат и усилий всего лишь на 20%, зато результат получается на 80%.

Введение должности должностного лица позволит оптимизировать продажи, уменьшить недостаток оборотных средств, увеличить доходы предприятия, т.е. позволит устранить многие слабые стороны предприятия.

Бюджет маркетинга одна из весьма сложных задач, с которыми приходится иметь дело руководителям фирмы. Бюджет маркетинга включает в себя: расходы на исследования рынков, на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями, на организацию товародвижения и сбытовой сети. Финансовые средства на перечисленные мероприятия черпаются из прибыли, которая без таких расходов была бы по своей массе значительно большей, однако, с другой стороны, без расходов на маркетинг вряд ли удастся в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы, не говоря уже о получении прибыли. Поэтому выделение средств на маркетинг - это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету, то есть задачи типично прогностической. Влияние переменных к тому же, как правило, нелинейно и само должно определяться эмпирическим путем. Вот почему в определении бюджета маркетинга такую большую роль играют традиции, опыт высших руководителей фирмы и анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов.

Эффективность данного предложения, невозможно измерить количественно, невозможно сказать какую именно прибыль принесет изменение в организационной структуре предприятия. Современный рынок постоянно меняется и совершенствуется, и успешно работать могут только те компании, которые владеют всеми стратегиями и инструментарием маркетинговой деятельности. Постоянное развитие и успех компании во многом зависит от профессионализма

маркетолога и от того, насколько целенаправленна маркетинговая политика в целом.

Так же целесообразны разработка оптимальной системы поощрения постоянных и новых клиентов фирмы, для укрепления имиджа фирмы и регулирование сроков исполнения заказов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Из первой главы данной работы можно сделать следующие выводы, что анализ внутренней и внешней среды - очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не может существовать. Однако она не плывет в окружении, как лодка, не имеющая руля, весел и паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей.

Единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Во второй главе был проведен анализ, как внутренней среды предприятия, так и внешней на материалах ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк». С помощью SWOT-анализа были определены сильные и слабые стороны предприятия, а также ее возможности и возможные угрозы. Сопоставив все показатели в таблице, образовались четыре поля, по которым удалось определить, как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия; какие слабые стороны предприятия могут помешать; за счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы; каких угроз,

усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться. В соответствии с этим были сделаны соответствующие выводы.

В третьей главе была дана характеристика маркетинговых исследований и мониторингу внешней и внутренней среды на предприятии. Так же даны пояснения, какие задачи необходимо решать при анализе, и для чего необходимо проведение всех маркетинговых исследований. Даны рекомендации по повышению эффективности проведения обследования организации ДВ филиала ОАО «Промсвязьбанк». Было рекомендовано введение ответственного лица, который будет заниматься внутренним маркетингом для эффективной деятельности предприятия. Это позволит максимальным образом уменьшить слабые стороны предприятия, а также ослабить возможные угрозы.

В настоящий момент, после преодоления финансового кризиса, агентство продолжает успешно развиваться, расширяя спектр предоставляемых услуг на рекламном рынке и создавая наиболее приемлемые условия для клиентов, без существенного ущерба для дальнейшего процветания. Фирма конкурентоспособна, оказываемые информационно-консультационные услуги отвечают запросам потребителей. Влияние большинства факторов несущественно, практически под все изменения тех или иных факторов можно подстроиться так, чтобы потери были минимальными.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

- 1.Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.94 №51 - ФЗ
- 2.Анискин Ю.П. Управление и организация малого бизнеса. - М.: Финансы и статистика, 2015
- 3.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005
- 4.Веснин В. Р. Стратегическое управление. Учебник. - М.: Проспект, 2006
- 5.Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. - М.: Гардарика, 2013

- 6.Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2013
7. Учеб.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013
- 8.Кошелев А.Н. Основы менеджмента: учебник - М.: Издательство «Экзамен», 2013
- 9.Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013
- 10.Ляско В.И. Стратегическое планирование развитие предприятия. - М.: Экзамен, 2013
- 11.Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Изд-во Проспект, 2016
- 12.Менеджмент: Учебник для вузов / под ред. М.М. Максимцова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2013
- 13.Федько В.П. Маркетинг - Ростов на Дону: Феникс, 2007
- 14.Менеджмент малого бизнеса: Учебник / под ред. М.М. Максимцова и В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник, 2004
- 15.Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 2.Динамика обобщающих показателей

Показатель	За аналогичный период предыдущего года (2016)	За аналогичный период предыдущего года (2013)	Абсолютное отклонение	Темп роста, %	За аналогичный период предыдущего года (2014)	Абсолютное отклонение
Выручка от продажи	8 352 520	4 619 641,0	-3 732 879	-28,8	10 209 949	5 590 308

Себестоимость услуг	3 006 907,2	2 217 427,7	-789 480	-15,1	2 450 387,8	2 450 403
Валовая прибыль	6 682 016,0	4 157 676,9	-2 524 339	-23,3	7 146 964,3	7 146 988
Расходы	5 011 512,0	3 695 712,8	-1 315 799	-15,1	4 083 979,6	4 083 995
Чистая прибыль (убыток)	1 670 504,0	461 964,1	-1 208 540	-56,7	3 062 984,7	3 063 041

1. Менеджмент: Учебник для вузов / под ред. М.М. Максимцова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2013 [↑](#)
2. Ляско В.И. Стратегическое планирование развитие предприятия. - М.: Экзамен, 2013 [↑](#)
3. Кошелев А.Н. Основы менеджмента: учебник - М.: Издательство «Экзамен», 2013 [↑](#)
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Изд-во Проспект, 2016 [↑](#)