**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические основы SWOT - анализа

1.1. SWOT-анализ деятельности предприятия как основа стратегического управления

1.2. Методика проведения SWOT-анализа

2. SWOT-анализ деятельности Удмуртского отделения Сбербанка России и стратегия его развития

2.1. Краткая характеристика предприятия

2.2. Разработка стратегии предприятия на основе SWOT-анализа

Заключение

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

В условиях рыночной экономики, когда обостряется конкурентная борьба, необходимо иметь четко намеченный план действий, позволяющий адекватно использовать сильные стороны и открывающиеся возможности деятельности предприятия. Одновременно, следует предвидеть, вероятные угрозы и работать над устранением слабых сторон. Несмотря на то, что ситуация на российском рынке носит весьма нестабильный характер, рациональное планирование позволяет значительно снизить риск негативных последствий при принятии управленческих решений.

Надежным средством, позволяющим выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также оценить возникающие при этом возможности и угрозы, является SWOT-анализ, с помощью которого предприятие в процессе стратегического планирования может регулярно выявлять, оценивать и контролировать возможности, адаптировать свою деятельность с целью уменьшения потенциальных последствий угроз. От того, насколько серьезно менеджеры всех уровней подходят к проведению SWOT-анализа, зависит выбор стратегических направлений деятельности предприятия.

В мировой практике SWOT-анализ применяется в процессе стратегического планирования, начиная с 60-х годов. С появлением SWOT- модели аналитики получили набор экономических механизмов для анализа состояния предприятия и выбора его стратегии. В российских условиях SWOT-анализ позволит сформулировать известные, но разрозненные и бессистемные представления о предприятии и его конкурентном окружении в виде логически согласованной схемы взаимодействия факторов внутренней и внешней среды.

**1. Теоретические основы SWOT – анализа**

**1.1 SWOT-анализ деятельности предприятия как основа стратегического управления**

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (и потребностям) внешней среды, в которой работает фирма. На основе этого анализа и должен происходить рациональный выбор стратегий из возможного множества вариантов.

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако, в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более "дешевых" вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний "очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми "качественными" методами" (Э. Деминг).

В современной хозяйственной практике SWOT-анализ является, пожалуй, одним из наиболее известных и распространенных качественных методов проведения стратегического анализа.

Привлекательность и популярность данного метода связана, с одной стороны, с его простотой, универсальностью и доступностью, с другой – с возможностью комплексного взгляда на компанию и ее деловую среду.

SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов:

* Strengths - силы;
* Weaknesses - слабости;
* Opportunities - возможности;
* Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

* Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.
* Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силе улучшить.
* Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
* Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4. Сформулировать стратегию развития предприятия.

**1.2 Методика проведения SWOT-анализа**

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена, так называемая "дихотомическая процедура", используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и др.). Тогда элементы матрицы представляют собой "дихотомические пары" (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить энтропию взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации "крупным мазком".

Методология построения матрицы стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные:

* внешняя-внутренняя;
* сила-слабость;
* возможности-угрозы.

Общий вид матрицы SWOT-анализа приведен на рисунке 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| …  …  … | …  …  … |
| Внешняя среда | Возможности (O) | Угрозы (T) |
| …  …  … | …  …  … |

Рис. 1. Матрица SWOT-анализа

Более детально рассмотрим элементы внутренней среды. 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 выпускаемой продукции, известности торговой марки и других значимых аспектах.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит фирму в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса, устаревшее оборудование, неквалифицированный персонал.

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

1. Маркетинг

* Продукт;
* Ценообразование;
* Продвижение;
* Маркетинговая информация/разведка;
* Сервис/персонал;
* Распределение/дистрибьюторы;
* Торговые марки и позиционирование.

2. Инжиниринг и разработка новых продуктов.

Чем теснее становится связь маркетинга и технического отдела, тем важнее будут данные элементы. Например, прочная взаимосвязь между командой разработки нового продукта и отделом маркетинга позволяет напрямую использовать обратную связь от покупателей в проектировании новых изделий.

3. Оперативная деятельность

* Производство/инжиниринг;
* Сбыт и маркетинг;
* Обработка заказов/сделки.

4. Персонал.

Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии. Исследуется роль персонала в следующих направлениях:

* Исследования и разработки;
* Дистрибьюторы;
* Маркетинг;
* Сбыт;
* Послепродажное обслуживание/сервис;
* Обслуживание/сервис покупателей

5. Менеджмент.

Чувствительные и зачастую спорные, но иногда требующие изменений структуры управления напрямую определяют успех внедрения маркетинговой стратегии. Подобные аспекты должны быть отражены в анализе.

6. Ресурсы компании.

Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей.

Элементами внешней среды являются возможности и угрозы. 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 на выпускаемую продукцию, появление новых технологий производства товара, рост уровня доходов населения и т.д. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать непосредственно компания.

Рыночные угрозы — это 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.п.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Основные элементы, которые следует рассмотреть, включают в себя:

1. Законодательные, регулирующие, политические силы. Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании;
2. Общественные силы (культура). Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая;
3. Технологические силы. Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию;
4. Экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;
5. Конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты:
   * Интенсивность конкуренции;
   * Угроза появления новых конкурентов;
   * Потребности покупателей на рынке;
   * Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков;
   * Конкурентоспособность;
   * Давление со стороны товаров-аналогов.

При определении возможностей и угроз, необходимо определять при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами. Т.е. ниже определённого нормативного значения возможность становится угрозой.

В результате формулирования SWOT-анализа в общей форме мы получим проранжированный список сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды.

Основная идея SWOT-анализа состоит в комплексном рассмотрении внешних и внутренних стратегических факторов, влияющих на деятельность компании, и генерации на этой основе стратегических альтернатив, учитывающих различные сочетания стратегических факторов. Формой представления полученных результатов является расширенная SWOT-матрица, приведенная на рисунке 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние факторы  Внешние факторы | СИЛЫ КОМПАНИИ (S) | СЛАБОСТИ КОМПАНИИ (W) |
| ВОЗМОЖНОСТИ СРЕДЫ (O) | SO-стратегии  Стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды | WO-стратегии  Стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости |
| УГРОЗЫ СРЕДЫ (T) | ST-стратегии  Стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды | WT-стратегии  Стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз (стратегия оборонительного типа) |

Рис.2. Расширенная SWOT-матрица

По результатам построения данной матрицы можно определить основные направления развития компании.

**2. SWOT-анализ деятельности и стратегия его развития**

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

Удмуртское отделение № 8618 Сбербанка России (Удмуртское ОСБ № 8618) создано приказом № 8 СБ РФ от 28 марта 1991 года для работы с акционерами и клиентами Сбербанка.

Удмуртское отделение 8618 является структурным подразделением Сберегательного банка России, то есть входит в единую организационную структуру Сбербанка России и является его филиалом, осуществляющим функции Сбербанка РФ на территории Удмуртской Республики.

На сегодня завершился период становления Удмуртского отделения и стоит задача обеспечения дальнейшего качественного и количественного роста, гарантий и стабильности.

Современный Сбербанк - это универсальное предприятие. Осуществляя "пакетное" обслуживание, Сбербанк стремится развивать как можно больше видов услуг. Реализация банковских продуктов и услуг- важнейший этап деятельности любого банка в условиях рынка. Целью политики банка и всех его служб является привлечение клиентуры путем расширения сферы сбыта своих продуктов и услуг, завоевание рынка и в конечном итоге увеличение прибыли.

В настоящее время конкуренция на банковском рынке возросла настолько, что для того чтобы выжить, банки должны научиться продавать полный набор банковских продуктов и услуг, т.е. создавать своего рода банковский универмаг с обслуживанием клиента с одного прилавка. Широкая диверсификация операций позволяет банкам, как сохранить клиентов, так и увеличить их число за счет притока новых.

Сегодня коммерческие банки способны предложить клиенту до 200 видов разнообразных банковских продуктов.

Многофилиальная сеть Сбербанка России и наличие уникальной системы расчетов позволяют обеспечить стабильное и своевременное выполнение поручений клиентов по переводам вкладов, а также наличных денег в любой филиал Сбербанка на территории России для зачисления на счета по вкладам как на имя самих клиентов, так и на имя других лиц.

Филиалы Сбербанка России осуществляют переводы вкладов, а также наличных денег в иностранной валюте за границу.

В филиалах Сбербанка России осуществляется прием платежей населения в пользу государственных и с иными формами собственности предприятий, учреждений и организаций, платежей в бюджет и во внебюджетные фонды, добровольных взносов граждан.

Банк может от имени СБ РФ выполнять следующие банковские операции и услуги:

1. прием, выдачу вкладов и других видов сбережений;
2. прием платежей от клиентов;
3. долгосрочное и краткосрочное кредитование физических и юридических лиц;
4. продажу, покупку и управление государственными ценными бумагами;
5. реализация лотерейных билетов;
6. предоставление клиентам индивидуальных сейфов во временное пользование для хранения документов и ценностей;
7. оказание брокерских и консультационных услуг, осуществление лизинговых и трастовых операций;
8. приобретение прав требования, вытекающего из поставки товаров и оказания услуг, принятия риска исполнения таких требований и инкассация этих требований (форфейтинг);
9. представление интересов предприятий, организаций в финансовых и хозяйственных органах;
10. осуществление расчетов по поручениям клиентов, их кассовое обслуживание, а также услуги по инкассации и перевозке денег и ценностей;
11. ведение счетов клиентов;
12. выдачу и оплату, покупку и продажу, хранение платежных документов и ценных бумаг (облигации, чеки, аккредитивы, векселя, акции и т.д.) и иные операции с ними;
13. проведение операций по обмену валюты и других валютных операций в установленном СБ России порядке;
14. выдача гарантий в обеспечение обязательств за третьих лиц, предусматривающих исполнение в денежной форме, в установленном СБ России порядке;
15. другие операции по банковскому обслуживанию клиентов в соответствии с лицензией ЦБ РФ и с разрешения СБ России.

В области кредитной политики это не только краткосрочное, но и долгосрочное кредитование, кредитование клиента вне зависимости от характера его собственности и отраслевой принадлежности, кредитование и населения и предприятий. Сбербанки развивают валютные операции, участвуют в работе бирж, управляют портфелем ценных бумаг, оказывают консультационные услуги.

Минувший год четко определил задачи кредитных учреждений: местные банки работают в основном с реальным сектором экономики. Основными потребителями услуг, оказываемых Западно-Уральским банком Сбербанка России, являются промышленные предприятия республики. Вместе с развитием республиканского корпоративного бизнеса, стремительно развивался и бизнес банка. Величина работающих активов увеличилась в 2,6 раза. Существенно возросло количество клиентов – юридических лиц, обслуживающихся в банке: в отчетном периоде открыто 583 счета юридических лиц, а величина привлеченных средств в целом увеличилась в 1,7 раза.

Банк сосредоточил свои усилия на расширении спектра и увеличении объема предоставляемых услуг. Так, банком широко внедрялись дополнительные кредитные услуги – овердрафт, потребительское кредитование, краткосрочное кредитование для проведения зачетов, вексельное кредитование.

В 2008 году банк сформировал наибольший по объему портфель векселей первоклассных эмитентов.

Банк серьезно заявил о себе на рынке банкнотных сделок как поставщик наличной валюты региональным банкам.

В 2008 году заметно активизировалась деятельность банка по межбанковским операциям: существенно возросли объемы операций, как по привлечению, так и по размещению денежных средств. Западно-Уральский банк Сбербанка России зарекомендовал себя наиболее активным оператором среди банков, действующих в Удмуртской Республике и, по сути, “возродил” региональный рынок межбанковского кредитования. Увеличились и объемы межбанковских операций с иногородними банками. Пользовались спросом расчеты по системе “Банк-Клиент”. Проводимые мероприятия по техническому перевооружению банка позволил банку внедрить систему электронных расчетов с РКЦ, а так же ряд систем электронных расчетов с банками-корреспондентами с целью ускорения проведения платежей.

С закрытием десятой эмиссии акций, уставный капитал банка составил 102,4 миллиона рублей. Доля государственных структур в уставном капитале банка в настоящее время превышает 80%. При этом, банк по-прежнему остается Банком-агентом Правительства УР.

Таким образом, Сберегательный банк России по роду своей деятельности и видам совершаемых операций все более превращается в универсальный коммерческий банк. Сбербанк динамично развивается по всем направлениям деятельности, обеспечив клиентам широкий спектр услуг с использованием современных банковских технологий, экономическую безопасность вверенных ими средств, качественное и своевременное выполнение поручений клиентов, а также проведение эффективной экономической политики, способствующей повышению доходности и снижению риска совершаемых операций.

**2.2 Разработка стратегии предприятия на основе SWOT-анализа**

Определим сильные и слабые стороны СБ РФ, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). Результаты анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа СБ РФ

|  |  |
| --- | --- |
| Силы | Слабости |
| S1 – Работа с клиентами: опыт массового обслуживания клиентов, обширная клиентская база.  S2 – Персонал: высокий профессиональный уровень  сотрудников, хорошо развитая корпоративная культура.  S3 – Репутация банка: кредитный рейтинг инвестиционного уровня, высокая репутация банка. | W1 – Управление: консерватизм системы и управления, высокий уровень бюрократизации.  W2 – Организационная структура: масштабность, громоздкость структуры. Невозможность принимать оперативные решения в филиалах.  W3 – Кадровая политика: текучесть кадров на низших должностях. |
| Возможности | Угрозы |
| O1 – Кредитование физических лиц: расширение рынка потребительских кредитов.  O2 – Кредитование юридических лиц, инвестирование: рост инвестиционной активности предприятий.  O3 – РЦБ: перспективы работы на расширяющемся РЦБ. | T1 – Региональные банки: развитие региональных банков.  T2 – Рискованность: высокие темпы роста не только объемов кредитования, но и рискованности  данных операций.  T3 – Экономический кризис: его негативное влияние на российскую экономику. |

Проведем оценку значимости параметров анализа.

Параметр S1. Сбербанк, безусловно, имеет огромный опыт по массовому обслуживанию клиентов. В будущем, в условиях роста спроса на банковские услуги среди населения и организаций, этот опыт будет иметь сильное влияние на деятельности банка. Однако в перспективе крупные банки-конкуренты также смогут качественно и эффективно обслуживать клиентов, что несколько снизить значение данного параметра для Сбербанка и потребует поиска и развития иных конкурентных преимуществ.

Параметр S2. С развитием банковского рынка в РФ значимость профессионализма возрастает, это относится ко всем сферам деятельности банка, в том числе к кредитованию и деятельности на рынке ценных бумаг.

Параметр S3. Высокий кредитный рейтинг в настоящем не имеет большого значения с точки зрения клиентов, в частности в силу малой распространенности этой информации в среде широкого потребления. Со временем, с повышением финансовой грамотности населения, влияние этой информации возрастет, однако нельзя с высокой определенностью судить об этом параметре в перспективе, во-первых, в силу фактора времени прогноза, во-вторых, в виду увеличения в стране банков с достаточно высоким международным рейтингом.

Параметр W1. Консерватизм системы и бюрократизация банковского обслуживания в настоящем имеет относительно низкое влияние. Причиной этому служит явное лидерство Сбербанка, его авторитет среди население. Но в будущем и перспективе этот параметр может существенно снизить конкурентоспособность банка в силу развития конкурентов, работа которых в меньшей степени подчинена строгой системе.

Параметр W2. Организационная структура банка со временем будет только расти, что приведет к усложнению внутренних взаимодействий в системе и снижению мобильности.

Параметр W3. Текучесть кадров может привести со временем к нехватке рабочей силы

Параметр O1. Кредитование является одним из основополагающих видов банковской деятельности, расширение рынка потребительского кредитования, в т. ч. ипотеки, на фоне относительного роста финансовой обеспеченности населения, ведет к росту возможностей прибыльной деятельности на этом рынке.

Параметр O2. Инвестиционное кредитование предприятий с учетом его сроков раскрывает широкие возможности в основном в перспективе.

Параметр O3. Развивающийся рынок ценных бумаг будет иметь особое значение для деятельности банка в перспективе.

Параметр T1. Развитие региональных банков в настоящее время не представляет собой большой угрозы для Сбербанка и московских банков в целом. Однако следует отметить достаточно высокие темпы развития данного сегмента, включение ряда банков в национальные рейтинги крупнейших коммерческих банков, что впоследствии приведет к усилению регионального сегмента.

Параметр T2. Большой объем кредитования населения на длительный срок при нестабильной внутренней и внешней политической и экономической ситуации обуславливает рост рискованности кредитования.

Параметр T3. Интеграция российской банковской системы в мировую экономику повышает значение влияния возможного кризиса на отечественную экономику, однако определенность данного параметра нельзя оценивать с высокой точностью.

Проектирование стратегий на основе разработанной ранее SWOT-матрицы осуществляется следующим образом.

На основе ранее созданной SWOT-матрицы спроектируем стратегии четырех типов:

- стратегии вида SO – силы-возможности.

- стратегии вида ST – силы-угрозы.

- стратегии вида WO – слабости-возможности.

- стратегии вида WT – слабости-угрозы.

В таблице 2 представлены разработанные стратегии, для каждой их них указана сокращенная запись параметров, из которых образована стратегия. При этом использованы наиболее значимые на наш взгляд факторы.

Таблица 2. Стратегии, разработанные на основе данных SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| стратегии вида SO | стратегии вида WO |
| SO1: S1 S2 O1 O2 – Расширение масштабов работы с частными лицами и корпоративными клиентами, проведение инновационных решений в данной  области, ориентация на мировой опыт работы в данном секторе.  SO2: S2 S3 O2 O3 – Увеличение величины операций на РЦБ, разработка и осуществление инвестиционных проектов. Профессионализм сотрудников  обеспечивает перспективность и эффективность разработки данных направлений. Высокий кредитный рейтинг служит одним из стимулов  работы зарубежных инвесторов и банков со Сбербанком. | WO1: W2 O1 O2 – Повышение свободы принятия решений на местах в части кредитования физ. лиц,  индивидуальных предпринимателей, малого бизнеса. С этой целью целесообразно использовать  информационную базу Сбербанка  WO2: W1 W3 – Снижение требований к  операционно-кассовым работникам, предоставление возможности карьерного роста, в частности, при  работе на РЦБ. |
| стратегии вида ST | стратегии вида WT |
| ST1: S1 S2 T1 T2 – Снижение рискованности операций путем использования в работе обширной  информационной базы по клиентам, а также опыта сотрудников при экспертных оценках фин.  состояния клиентов. Профессионализм и опыт  работы помогут снизить негативное влияние возможных экономических кризисов. Целесообразна ориентация на внутренний рынок, развитие экономики страны вне зависимости от зарубежных влияний  ST2: S1 S3 T1 – Использование главных преимуществ по отношению к региональным конкурентам: опыт работы и высокая репутация. | WT1: W1 W2 T2 – Совершенствование системы  управления, ее динамичности и гибкости, сохраняя при этом возможность снижения рисков за счет масштабных ресурсов  WT2: W3 T1 – Путем повышения зарплаты и улучшения социального обеспечения привлечение  профессиональных кадров. |

В зависимости от целей банка возможен выбор одной или нескольких из вышеприведенных стратегий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Привлекательность и популярность данного метода связана, с одной стороны, с его простотой, универсальностью и доступностью, с другой – с возможностью комплексного взгляда на компанию и ее деловую среду.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 283 с. – (Высшее образование)

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник/ О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2004. – 296 с.

4. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин// Управление персоналом. – 2005. – №2. – С. 63-71

5. Мирук Т. Стратегическое планирование развития предприятия/ Т. Мирук // Консультант директора. – 2003. – №2. – С. 26-31

6. Райченко А.В. Общий менеджмент: учеб. пособие/ А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 384 с.

7. Семенов И. Маркетинг и стратегии организации/ И. Семенов // Маркетинг. – 2004. – №2. – С. 112-125

8. Сухов В.Д. Основы менеджмента: учебное пособие для начального профессионального образования/ В.Д. Сухов, С.В. Сухов. – М.: Академия, 2004. – 192 с.