**Тема 2: Анализ внутренней среды организации**

2.1. Внутренняя среда организации. Состав и содержание факторов внутренней среды.

2.2. Методы анализа внутренней среды.

2.3. Анализ цепочки создания ценностей.

*2.1. Внутренняя среда организации. Состав и содержание факторов внутренней среды.*

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

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:

* кадровый срез,
* организационный срез,
* производственный срез,
* маркетинговый срез,
* финансовый срез.

Внутренняя среда как бы пронизывается организационной культурой. Классификация внутренних переменных представлена в таблице 2.

Таблица 2-**Классификация внутренних переменных**

|  |  |
| --- | --- |
| **1.Переменные внутренней среды организации** / *М. Мескон*   * цели * структура * задачи * технологии * люди | **2.Переменные внутренней среды организации** / *О. Виханский*   * структура * внутриорганизационные процессы * технология * кадры * организационная культура |

Функциональные области менеджмента представлены в таблице 3.

Таблица 3-**Функциональные области менеджмента**

|  |  |
| --- | --- |
| * *производство* * разработка и проектирование продукции * технологический процесс * снабжение * склад * контроль качества * *маркетинг* * изучение рынка * public relations * реклама * ценообразование * сбыт | * *финансы* * бюджет, финансовый план * формирование и распределение средств * *персонал* * подбор и расстановка кадров * обучение и развитие * мотивация * *учет (бухгалтерский и управленческий)* |

Менеджмент формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, и осуществляет управление функциональными процессами, протекающими в организации.

*Цели организации*

Цель – желаемый результат. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей – *сложные.* Цель — одна из самых сложных и вместе с тем древнейших категорий. Она в той или иной форме присутствует в сознании человека, осуществляющего любой вид деятельности.

В менеджменте цель управления определяется как желаемое поведение системы, гене­ральный императив действий, возможное и необходимое состояние управляемой системы, как результат, которого необходимо достичь.

Цель в социально-экономических системах формируется на основе согласования инте­ресов людей. В организациях разрабатывается система целей, включающая три уровня:

1. цели организации;
2. цели структурных подразделений организации;
3. цели сотрудников организации.

*Цели организации* в целом закрепляются в политике фирмы, в ее миссии, планах и юри­дических нормативных документах, на базе которых действует организация. В Республике Беларусь к юридическим нормативным документам относятся *учредительный договор* и (или) *устав.* На их основе действуют предприятия различных организационно-правовых форм.

*Цели структурных подразделений* (производств, цехов, участков, отделов, бюро, групп) и *сотрудников организации* формируются для реализации общих целей предприя­тия и должны вносить конкретный вклад в осуществление последних. Установление целей – двусторонний процесс. Участие трудового коллектива в постановке целей.

*Структура организации* отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации с позиции сферы контроля (количество объектов, подчиненных одному руководителю) может быть:

* плоской – широкая сфера контроля, количество объектов, подчиненных одному руководителю достаточно велико;
* многоуровневой – узкая сфера контроля, количество объектов, подчиненных одному руководителю мало.

*Внутриорганизационные процессы*, формируемые и направляемые менеджментом, включают в себя 3 основных подпроцесса:

* координация (распоряжения, приказы, предложения, создание системы норм и правил, касающихся деятельности организации)
* принятие решений,
* коммуникации (формальные/неформальные, письменные/устные; климат внутри организации, атмосфера).

*Технология***,** включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией.

Инновации.

*Кадры*

Человеческий ресурс. При анализе этой переменной рассматривают следующие характеристики: пол, возраст, образование, семейное положение, мировоззрение, установки, ценности, способности, склонности, ожидания и т.д.

*Организационная**культура*складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации.

Элементы организационной культуры:

* осознание себя и своего места в организации
* коммуникационная система и язык общения (устная или письменная информация, жаргон, аббревиатуры, жесты)
* внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте (униформа, атрибутика, деловой стиль)
* осознание времени и отношение к нему (трудовой распорядок и его использование, нормирование времени)
* взаимоотношения между людьми (по полу, возрасту, статусу и власти, опыту и знаниям, степень формализации отношений)
* ценности (как набор ориентиров, что такое «хорошо» и что такое «плохо», нормы поведения)
* процесс развития работников
* трудовая этика и мотивирование
* вера во что-то и расположение к чему-то (вера в руководителя, в успех, собственные силы, профессионализм и т.д.)

Состояние внутренней среды организации в сопо­ставлении с внешней средой менеджмент оценивает по двум основным критериям:

*а) сильным сторонам (достоинствам) организа­ции* (например, высококвалифицированные работни­ки, передовые технологии, защищенные патенты, ор­ганичность системы управления и т.п.);

*б) слабым сторонам организации* (например, изно­шенное оборудование, устаревшие методы работы, сла­бо подготовленный персонал, отсталые технологии, не­эффективная система коммуникаций и т.п.).

Деятельность менеджмента предполагает развитие сильных сторон и устранение слабых.

2.2 *. Методы анализа внутренней среды.*

**Анализ сильных и слабых сторон организации (**SW**)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сфера** | **Факторы** | **Вопросы**  **для анализа** |
| Кадры | • Управленческий персонал;  • Мораль и квалификация сотрудников;  • Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли;  • Кадровая политика;  • Использование стимулов для мотивирования выполнения работы;  • Возможность контролировать циклы найма рабочей силы;  • Текучесть кадров и прогулы;  • Особая квалификация сотрудников;  • Опыт | • Какой стиль управления использует высшее руководство;  • Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства;  • Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации;  • Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества;  • Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам;  • Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации;  • Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля |
| Организация общего управления | • Организационная структура;  • Престиж и имидж фирмы;  • Организация системы коммуникаций;  • Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование);  • Организационный климат, культура;  • Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений;  • Квалификация, способности и интересы высшего руководства;  • Система стратегического планирования;  • Внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм) | • Четко ли распределены в организации права и обязанности;  • Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек;  • Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации |
| Производство | • Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;  • Система контроля запасов, оборот запасов;  • Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей;  • Экономия от масштаба производства;  • Техническая эффективность мощностей и их загруженность;  • Использование системы субконтрактирования;  • Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль;  • Отдача от использования оборудования;  • Контроль за процессом изготовления продукта;  • Проектирование, составление графика работы;  • Закупка;  • Контроль качества;  • Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек;  • Исследования и разработки, инновации;  • Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара | • Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели;  • Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы;  • Какова отдача от исследований и разработок;  • Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов |
| Маркетинг | • Продукты (услуги), производимые фирмой;  • Сбор необходимой информации о рынке;  • Доля рынка;  • Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;  • Жизненный цикл основных продуктов;  • Каналы распределения: число, охват и контроль;  • Организация сбыта: знание потребностей покупателей;  • Имидж, репутация и качество товара (услуги);  • Продвижение товаров на рынок и их реклама;  • Ценовая политика;  • Процедуры установления обратной связи с рынком;  • Развитие новых продуктов, услуг и рынков;  • Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара;  • Отношение к марке | • Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии;  • Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем;  • Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка;  • Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков;  • Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей |
| Финансы  и учет | • Возможность привлечения краткосрочного капитала;  • Возможность привлечения долгосрочного капитала;  • Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;  • Отношение к налогам;  • Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;  • Возможность использования альтернативных финансовых стратегий;  • «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала;  • Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек;  • Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли | • Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации;  • Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями;  • Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности;  • Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации;  • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику |

*SNW-анализ* – это метод стратегического анализа внутренней среды организации. **SNW** – это аббревиатура трех английских слов S – сильная позиция (сторона), N – нейтральная позиция, W – слабая позиция (сторона).

Методика SNW-анализа анализа, в целом, схожа с методикой SW-анализа, но в нее добавлен аспект «нулевой», нейтральной, компоненты. Как показала практика, при стратегическом анализе внутренней среды предприятия в качестве нейтральной позиции лучшего всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Таким образом, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, то есть своеобразная нулевая точка конкуренции.

*2.3 Анализ цепочки создания ценностей.*

Виды деятельности при конкуренции в какой-либо конкретной отрасли можно разделить на категории, как показано на рис. 2.2. Они объединены в так называемую цепочку стоимости. Все виды деятельности, входящие в цепочку стоимости, вносят свой вклад в конечную потребительскую стоимость продукта-товара.

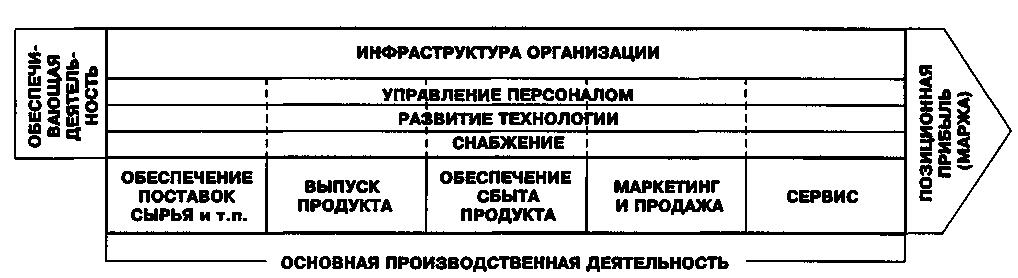
Выбранная конкурентная стратегия определяет способ, которым организация выполняет отдельные виды своей деятельности, а также всю цепочку стоимости в целом.

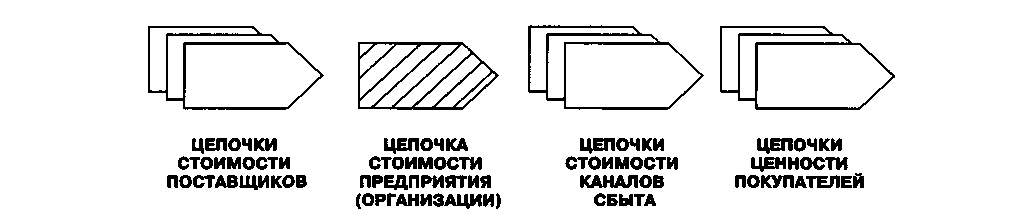
Для достижения конкурентного преимущества такую цепочку надо рассматривать как систему, а не как набор отдельных компонентов.

Цепочка стоимости организации, применяемая при конкуренции в данном бизнесе, входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать системой ценности покупателя (рис. 2.3.).

В условиях современного рынка конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько правильно и эффективно данная организация по данному конкретному товару может выстроить всю систему ценности покупателя.

Организации-лидеры, которым на протяжении многих лет удается сохранять высокую конкурентоспособность, стремятся обеспечить себе как можно больше преимуществ как во всех звеньях цепочки стоимости, так и в различных элементах — по всей системе стоимости.

Рис. 2.2. Цепочка стоимости

Рис. 2.3. Система стоимости