**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 |
| Финансыи 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