**Анализ внутренней среды предприятия**

Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия и составляет систему ситуационных факторов внутри предприятия.

Целью анализа внутренней среды предприятия является выявление внутренних сильных сторон деятельности предприятия для более лучшего использования внешних возможностей и определение внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, с помощью которого осуществляется диагностика проблем внутреннего порядка называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование предполагает анализ факторов внутренней среды в разрезе следующих функциональных зон:

организация управления;

маркетинг;

финансы;

технология;

персонал;

организационная культура и имидж предприятия;

исследования и разработки.

При анализе организации управления необходимо выявить уровни иерархии управления, основные вертикальные и горизонтальные коммуникации, вид организационной структуры управления и оценить ее достоинства и недостатки. Необходимо сделать вывод о степени целесообразности организационной структуры управления предприятием. Целесообразность оргструктуры управления зависит от:

степени ее соответствия возможностям, предприятия, направлениям деятельности, установленным целям и принятым стратегиям развития предприятия;

степени обеспечения гибкого реагирования на условия маркетинговой ситуации.

Маркетинг.

При обследовании маркетинговой деятельности предприятия необходимо:

охарактеризовать и оценить маркетинговую стратегию предприятия;

охарактеризовать товарную политику, оценить широту и глубину ассортимента товаров предприятия, оценить долю товаров “рыночной новизны" и проанализировать систему контроля качества товаров;

охарактеризовать ценовую политику предприятия и содержание основных ценовых стратегий в разрезе товарных групп;

охарактеризовать источники поступления товаров и уровни каналов товародвижения.

выявить применяемые методы продажи в разрезе товарных групп; изучить мероприятия «мерчандайзинга», используемые в предприятии.

охарактеризовать рекламную деятельность предприятия, изучить виды и средства рекламы на предприятии, определить величину затрат на рекламу и их динамику, а также выявить применяемые на предприятии методы оценки эффективности рекламы.

По результатам проведенного анализа необходимо определить степень маркетинговой активности предприятия (таблица 1).

Таблица 1 - Оценка маркетинговой активности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы маркетинговой | Баллы\* | | |
| деятельности | 1 | 2 | 3 |
| 1. Осуществление сегментации рынка |  |  |  |
| 2.Изучение потребностей и предпочтений потребителей |  |  |  |
| 3.Изучение конкурентов |  |  |  |
| 4.Степень изменения ассортимента товаров с учетом покупательских предпочтений за последние 5 лет |  |  |  |
| 5. Уровень контроля за качеством товара |  |  |  |
| 6. Использование торговой марки |  |  |  |
| 7. Учёт эластичности спроса при установлении цены |  |  |  |
| 8. Применение системы скидок с цены |  |  |  |
| 9. Использование прогрессивных методов продажи |  |  |  |
| 10.Уровень сервиса |  |  |  |
| 11.Оценка эффективности каналов товародвижения |  |  |  |
| 12.Использование мероприятий СТИС |  |  |  |
| 13.Оценка эффективности рекламных мероприятий |  |  |  |

\*1балл – использование элементов маркетинга в зависимости от сложившейся ситуации;

2 балла – частое, но нерегулярное использование элементов маркетинговой деятельности;

3 балла – систематическое использование элементов маркетинга.

Оценку степени использования элементов маркетинговой деятельности предприятия следует осуществлять экспертным путём.

Степень маркетинговой активности предприятия определяется с использованием рекомендуемой шкалы:

13-21 баллов - низкая

22-30 баллов - средняя

31-39 баллов - высокая

Исследование и разработки (НИОКР).

Цель научно-исследовательской деятельности в предприятии заключается в получении и применении новых знаний в сфере решения экономических, социальных и технологических проблем и имеет исключительно прикладной характер.

Научно-исследовательская деятельность предприятий может осуществляться как силами специалистов предприятия, так и на основе привлечения на хоздоговорной основе учёных из НИИ, вузов, а также обращения к услугам специализированных консалтинговых фирм.

В процессе изучения деятельности предприятия в области НИОКР рекомендуется охарактеризовать:

основные виды и методы проведения маркетинговых исследований;

виды исследований в иных сферах деятельности предприятия;

величину затрат на научно-исследовательские и проектные работы;

применяемые методы экономического анализа и прогнозирования;

сотрудничество с НИИ, вузами, консалтинговыми фирмами и другими организациями в области НИОКР;

сферы нововведений на предприятии (товар, технологии, методы управления, организационная структура и др.);

инновационные возможности предприятия.

По результатам анализа необходимо дать оценку степени активности предприятия (высокая, средняя, низкая) в области НИОКР.

Технология.

Исследование технологий торговых предприятий связано, прежде всего, с изучением организации торгово-технологических процессов и состоянием материально-технической базы предприятия.

В связи с этим рекомендуется изучить состав розничной торговой сети и её типологию.

Характеризуя месторасположение торговой сети, необходимо указать расположение предприятия (на основных магистралях города, в районе интенсивных покупательских потоков, на второстепенных магистралях, в микрорайонах). Торговую сеть следует ранжировать по категориям на магазины общегородского значения и магазины, размещённые в жилой застройке.

Персонал предприятия.

При оценке персонала предприятия необходимо проанализировать динамику и состав персонала, уровень профессиональной подготовки и качество расстановки кадров. Рекомендуется сделать вывод о качестве расстановки кадров и тенденции в этом процессе, а также показать необходимость обучения и повышения квалификации персонала предприятия.

Поскольку важным показателем кадрового потенциала предприятия является стабильность трудового коллектива, то необходимо провести анализ движения кадров на предприятии Анализируя персонал предприятия, рекомендуется выявить степень мотивации деятельности. Для этого необходимо изучить применяемую на предприятии систему оплаты труда, используемые другие формы материальной и нематериальной мотивации. Рекомендуется выявить размер средней заработной платы и её динамику и сопоставить с динамикой производительности труда. В результате анализа указанных параметров следует выявить степень (высокая, средняя, низкая) мотивированности деятельности персонала.

Финансы.

Финансовое состояние предприятия значительно определяет выбор стратегии предприятия. Анализ финансового состояния предприятия позволяет определить, насколько устойчиво предприятие в финансовом плане. На основе анализа показателей платежеспособности необходимо сделать вывод о способности предприятия своевременно расплачиваться по своим финансовым обязательствам. Анализ показателей финансовой устойчивости направлен на определение степени стабильности финансового обеспечения развития предприятия в перспективе.

Организационная культура и имидж предприятия.

Организационная культура отражает нормы поведения, деловую этику, стиль руководства, философию руководства. При анализе организационной культуры необходимо оценить степень разработанности управленческой философии на предприятии, отношение сотрудников к истории развития, сложившимся традициям на предприятии, стиль делового общения, уровня культуры управления, а также выявить наличие разработанных стандартов поведения и формальных правил и процедур менеджмента.

Источником информации для проведения анализа данной функциональной зоны является документация предприятия, публикации о предприятии в источниках массовой информации, а также суждения экспертов.

Оценка имиджа предприятия осуществляется посредством экспертных оценок. Обобщающая оценка имиджа предприятия представляется собой совокупность оценок деятельности предприятия со стороны конкурентов - деловой рейтинг, со стороны потребителей и общественности - потребительский рейтинг, со стороны самих работников и собственников предприятия - престижный рейтинг и со стороны зарубежных фирм- партнёров- международный рейтинг.

Потребительский рейтинг основывается на результатах анализа отношения потребителей и общественности к предприятию. Престижный рейтинг основывается на результатах анализа публикаций в средствах массовой информации, в которых предприятие представляет себя, а также на основе суждений работников в отношении достижения предприятия своих целей, последовательности предприятия в своей деятельности и его репутации по сравнению с другими субъектами хозяйствования в данной отрасли. При этом необходимо проанализировать, как построена система карьеры в предприятии и какие критерии используются для продвижения работников, провести наблюдения за тем как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как коммуницируют друг с другом, чему отдают предпочтение в беседах.

Оценка международного рейтинга осуществляется в том случае, если предприятие функционирует на внешнем рынке.

На основе проведенного анализа определяется степень развитости организационной культуры (высокая, средняя, низкая) и оценивается имидж предприятия (высокий, средний, низкий).

Для обобщения данных управленческого обследования необходимо использовать SNW-подход, предполагающий определение не только сильных (S) и слабых (W) сторон, но и нейтральной позиции (N), которая отражает среднерыночное состояние для каждой конкретной ситуации. Данный подход позволяет не только определить силу и слабость предприятия, но и выявить ключевые факторы успеха предприятия, которые будут отмечены как сильные позиции предприятия (S).

Таблица 2 - Стратегический SNW - анализ внутренней среды предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегические позиции в функциональных зонах | Качественная оценка позиции | | |
| S Сильная | N Нейтральная | W Слабая |
| 1. Маркетинг  Доля рынка  Рыночная позиция  Разнообразие и качество ассортимента  Рыночные исследования  Сервис  2. Финансы |  |  |  |

После анализа внешней и внутренней среды предприятия составляется профиль среды предприятия:

Таблица 3 - Профиль среды предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли | Оценка степени влияния | Направление влияния (+,-) | Интегральный показатель степени важности фактора |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Макросреда |  |  |  |  |
| PEST-факторы |  |  |  |  |
| 1. Политико-правовые : |  |  |  |  |
| 1.1 Отношение правительства к предприятию | 3 | 3 | 1 | 9 |
| 1.2 Антимонопольная политика | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 1.3 Налоговая политика | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 1.4 Сертификация товаров и услуг | 2 | 2 | 1 | 4 |
| Итого |  |  |  | 6 |
| 2. Экономические: |  |  |  |  |
| 2.1 Уровень занятости | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 2.2 Инфляция | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 2.3 Стабилизация производства | 3 | 1 | +1 | 3 |
| 2.4 Покупательская способность населения | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Итого |  |  |  | -36 |
| 3. Социально-демографические: |  |  |  |  |
| 3.1 Динамика численности | 3 | 3 | -1 | -9 |
| 3.2 Изменение статистическо-возрастной структуры населения | 3 | 3 | 1 | 9 |
| 3.3 Снижение уровня образования | 3 | 1 | +1 | 3 |
| Итого |  |  |  | 3 |
| 4. Технологические: | 2 | 2 | 1 | 4 |
| Итого макросреда: |  |  |  | 29 |
| Микросреда: |  |  |  |  |
| 1. Потребители | 3 | 1 | | 9 |
| 2. Поставщики | 3 | 1 | | 6 |
| 3. Конкуренты | 2 | -1 | | -2 |
| 4. Контактные аудитории | 2 | 1 | | 2 |
| Итого микросреда: |  |  | | 15 |
| Внутренняя среда |  |  | |  |
| 1. Организация управления: |  |  | |  |
| 1.1 Оптимальная организационная структура предприятия | 3 | 1 | | 3 |
| 1.2 Отсутствие службы маркетинга | 3 | -1 | | -3 |
| 1.3 Неполное выполнение работниками своих функциональных обязанностей | 2 | -1 | | -2 |
| 1.4 Устаревшие инструкции и положения о функциональных подразделениях | 3 | -1 | | 3 |
| Итого |  |  | | 1 |
| 2. Маркетинг: |  |  | |  |
| 2.1 Широкий ассортимент товаров | 3 | 1 | | 3 |
| 2.2 Осуществление контроля за качеством товаров | 3 | 1 | | 3 |
| 2.3 Использование средств СТИС | 3 | 1 | | 3 |
| 2.4 Недостаточное изучение деятельности конкурентов | 3 | -1 | | -3 |
| 2.5 Небольшое количество предоставляемых покупателям услуг | 3 | -1 | | -3 |
| 2.6 Несовершенная ценовая политика | 3 | -1 | | -3 |
| 2.7 Малоэффективная рекламная политика | 3 | -1 | | -3 |
| 2.8 Использование прогрессивных методов сбыта | 3 | 1 | | 3 |
| 2.9 Изучение потребностей покупателей | 3 | 1 | | 3 |
| Итого |  |  | | 3 |
| 3. НИОКР: |  |  | |  |
| 3.1 Отсутствие затрат на НИОКР | 2 | -1 | | -2 |
| 3.2 Отсутствие нововведений | 2 | -1 | | -2 |
| Итого |  |  | | -4 |
| 4.Технология: |  |  | |  |
| 4.1 Выгодное месторасположение предприятия | 3 | 1 | | 3 |
| 4.2 Развитая МТБ | 2 | 1 | | 2 |
| 4.3 Недостаточная складская сеть | 2 | -1 | | -2 |
| Итого |  |  | | 3 |
| 5. Персонал: |  |  | |  |
| 5.1 Уменьшение среднесписочной численности работников | 2 | -1 | | -2 |
| 5.2 Увеличение производительности труда | 3 | 1 | | 3 |
| 5.3 Приемлемая норма административно-управленческого персонала | 2 | 1 | | 2 |
| 5.4 Недостаточный уровень квалификации персонала | 3 | -1 | | -3 |
| 5.5 Низкий коэффициент текучести кадров | 3 | 1 | | 3 |
| 5.6 Снижение коэффициента оборота кадров | 2 | -1 | | -2 |
| Итого |  |  | | 1 |
| 6. Финансы: |  |  | |  |
| 6.1 Увеличение объемов продаж товаров | 3 | 1 | | 3 |
| 6.2 Снижение прибыльности предприятия | 3 | -1 | | -3 |
| 6.3 Снижение эффективности деятельности предприятия | 3 | -1 | | -3 |
| 6.4 Увеличение товарных запасов | 3 | -1 | | -3 |
| 6.5 Неспособность предприятия расплачиваться по своим долгам | 3 | -1 | | -3 |
| 6.6 Небольшая возможность наступления банкротства | 3 | 1 | | 3 |
| Итого |  |  | | -6 |
| 7. Имидж предприятия |  |  | |  |
| 7.1 Средний имидж в глазах потребителей | 3 | 1 | | 3 |
| 7.2 Средний деловой рейтинг | 3 | 1 | | 3 |
| 7.3 Средний престижный рейтинг | 2 | 1 | | 2 |
| 7.4 Благоприятный психологический климат в коллективе | 3 | 1 | | 3 |
| 7.5 Коллектив не стремиться к нововведениям | 2 | -1 | | -2 |
| Итого: |  |  | |  |
| Итого внутренняя среда |  |  | | 9 |

Чтобы определить степень влияния среды на предприятие, необходимо суммировать интегральный показатель важности факторов среды.

После того, как в результате стратегического анализа выявлены все элементы SWOT, необходимо провести их позиционирование с целью выявления наиболее значимых для предприятия. Для этого сроится профиль позиционирования элементов- SWOT (табл. 4.).

Таблица 4. - Сводный профиль позиционирования элементов- SWOT

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень влияния элементов на деятельность предприятия | Элементы - SWOT | | | | | | | | | | | |
| Возможности | | | Угрозы | | | Сильные  стороны | | | Слабые  стороны | | |
| Вероятность  реализации | | | Вероятность  наступления | | | Вероятность поддержания и развития | | | Вероятность  преодоления | | |
| высокая | сред-няя | низ-кая | высокая | сред-няя | низкая | высокая | сред-няя | низкая | высокая | сред-няя | низкая |
| Сильное влияние |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Умеренное влияние |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Слабое влияние |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

В данном профиле элементы SWOT- анализа оцениваются экспертами по степени влияния на положение дел в организации (по 3-х балльной системе), а также по вероятности реализации (возможности), возникновения соответствующей ситуации (угрозы), поддержания и развития (сильные стороны), преодоления (слабые стороны).

Элементы-SWOT в выделенных секторах профиля позиционирования являются для предприятия наиболее значимыми. Для дальнейшего их рассмотрения, попарного сопоставления и установления между ними связей необходимо составить матрицу SWOT (табл.5).

Таблица 5- Матрица SWOT

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Внешняя среда предприятия | |
| Возможности | Угрозы |
| Внутренняя среда  предприятия | Сильные стороны | Поле СиВ  (мероприятия) | Поле СиУ  (мероприятия) |
| Слабые стороны | Поле СлВ  (мероприятия) | Поле СлУ  (мероприятия) |

Матрица SWOT строится в двух векторах: состояние внешней среды (горизонтальная ось) и состояние внутренней среды (вертикальная ось). Каждый вектор разбивается на два уровня: возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды; сила и слабость потенциала предприятия. При этом в матрицу необходимо вписывать наиболее значимые элементы SWOT, которые выявлены в соответвующем профиле позиционирования. На пересечении отдельных составляющих групп факторов формируются четыре поля (квадранта). Для них характерны соответствующие комбинации, которые необходимо учитывать в ходе разработки стратегии определенного типа:

Поле СиВ – предполагает разработку стратегий поддержки и развития сильных сторон предприятия в направлении реализации возможностей внешней среды.

Поле СлВ – нацеливает действия предприятия на использование возможностей для преодоления слабых сторон внутреннего потенциала предприятия.

Поле СиУ - ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования внутренних резервов.

Поле СлУ - задает необходимость выработки такой стратегии, которая бы позволила предприятию не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные угрозы во внешней среде.

Матрица SWOT может разрабатываться как в общем по маркетинговой среде предприятия, так и по каждому фактору макро- и микросреды предприятия. Если у предприятия возникает необходимость пересмотреть маркетинговую стратегию взаимоотношения с покупателями, то в матрице SWOT будут рассматриваться возможности и угрозы, выявленные в результате изучения потребителей предприятия. В таблице 6 представлен фрагмент матрицы SWOT по фактору “Потребители”.

Таблица 6 - Матрица SWOT по фактору «Потребители»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Возможности | Угрозы |
| Повышение спроса на товары предприятия | Усиление требований покупателей к качеству продукции |
| С  и  л  а | Позиция лидера в области ценовой политики | Формировать ценовую политику с учетом эластичности спроса Рассмотреть стратегию ценообразования «снятия сливок» на новые товары | Обеспечить конкурентное преимущество за счет полного соответствия цены и качества товаров |
| Высокий инновационный потенциал предприятия | Поддерживать спрос на товары предприятия за счет маркетинговых инноваций | Создать службу контроля качества товаров в предприятии |
| С  л  а  б  о  с  т  ь | Низкая степень обновления ассортимента товаров | Разработать программу посещения выставок, ярмарок различных товаропроизводителей  Рассмотреть стратегию диверсификации ассортимента | Формировать ассортимент на основе результатов оценки конкурентоспособности товаров |
| Неразвитая сбытовая деятельность предприятия | Развивать направление интеграционного роста предприятия Активно внедрять прямой маркетинг | Повысить эффективность системы поддержки сбыта Обеспечить обратную связь с покупателями по вопросам качества товаров на местах продажи |

**Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление /пер. с англ./ - М.: Экономика, 2008.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – М.: Питер, 2007.
3. Антикризисный менеджмент /Под редакцией проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2008. – 368 с.
4. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению (Под ред. Иванова Г.П.).- М.: Закон и право, ЮНИТИ. 2007.- 320 с.
5. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2009.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 175 с.
7. Вайсман А. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха. – М.: Экономика, 2006.