

УДК 658.6

Э. Г. Чурлей, старший преподаватель (БГУ);  
Т. М. Братенкова, кандидат экономических наук, доцент (БГТУ)

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена актуальным вопросам оценки внутреннего потенциала предприятия. В ней дано определение внутренней среды, обоснован структурный подход к ее интерпретации, предложен алгоритм оценки и анализа. Также в статье рассмотрена система маркетингового инструментария для оценки и анализа внутренней среды предприятия; даны характеристика и обоснование практического применения метода 7S McKinsey.

Article is devoted to evaluation of the internal potential of the enterprise. It defines the internal environment, justified a structured approach to its interpretation, proposed an algorithm for its evaluation and analysis. The article also reviewed the system of marketing tools for the evaluation and analysis of the internal environment of the company, are characteristic and practical justification for using a valuation technique 7S McKinsey.

**Введение.** Происходящая в последнее время в Республике Беларусь модернизация народного хозяйства преимущественно касается его технико-технологической базы без глубоких изменений в действующей системе менеджмента. Такой процесс может характеризоваться движением «от обратного», а именно созданием инструмента без выявления возможной потребности в нем. В данном контексте процесс выявления является ключевым, определяющим вектор стратегического развития предприятия, и заключается, во-первых, в оценке внутреннего потенциала субъекта хозяйствования, во-вторых, поиске резервов его развития.

Речь идет о внутренней среде, которую предприятие может контролировать и которая складывается, во-первых, из действующей системы управления, способов и методов получения информации о рынке, планирования и контроля деятельности, а также ее организации, а во-вторых, из элементов маркетинг-микс: товара, цены, условий и места продажи, стимулирования (классический 4P) и персонала (в соответствии с современными трактовками). С помощью оценки и управления факторами внутренней среды предприятие приспосабливается к изменениям среды внешней.

**Основная часть.** Понимание того, что есть внутренняя среда в широком смысле, способствует глубинному ее анализу и выявлению всех проблемных зон предприятия. Обзор существующих подходов к определению внутренней среды позволяет сформулировать следующее: внутренняя среда организации – основные составляющие компоненты предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его функционирование; внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы и является результатом управленческих решений. Главным недостатком представленных определений внутренней среды яв-

ляется отсутствие в них системности, структурированности. В условиях же высокой динамичности окружающей предприятие среды целесообразно *внутреннюю среду* трактовать как систему взаимосвязанных основных и обеспечивающих его функционирование сфер, обуславливающих ситуацию внутри предприятия и влияющих на уровень и степень ее управляемости.

В качестве сфер внутренней среды выступают: маркетинг (бизнес-функции), менеджмент, производство (бизнес-процессы) и ресурсы (человеческие, финансовые, материально-технические, нематериальные). Предложенная структура внутренней среды предприятия обусловлена классическим и современным научными подходами. Так, сфера «Ресурсы» опирается на модель «трех факторов» производства, в которой заложены классические труд, земля, капитал, а также современный подход к классификации факторов производства, а именно, информация и прочее. Сфера «Производство» представляет собой своего рода технологию увязки задействованных на предприятии ресурсов в процесс (фиксирование, формализация бизнес-процессов предприятия). «Менеджмент» выступает инструментом формирования механизма управления бизнес-процессами для достижения целей предприятия. Сфера «Маркетинг» выполняет координирующую функцию по отношению к «Менеджменту» и, следовательно, ко всем остальным сферам, что подтверждается одной из современных интерпретаций маркетинга как философии бизнеса.

Таким образом, заложенный в предложенной трактовке понятия «внутренняя среда предприятия» генезис позволяет сформулировать алгоритм ее изучения (диагностика состояния – формулирование гипотезы – определение цели – анализ – аудит), а также методический подход к ее оценке и анализу. Ключевым в алгоритме процесса изучения внутренней среды предпри-

ятия и в обеспечении эффективности ее анализа является формулирование цели – логичного завершения этапа диагностики состояния предприятия (выявление проблем), а также этапа выработки гипотезы, предопределяющей возможную причину выявленной проблемы. Четко сформулированная цель позволяет предприятию обеспечить адресность анализа с последующим аудитом полученных результатов и не распылять свои усилия и ресурсы.

Целью оценки и анализа внутренней среды предприятия является выявление сильных сторон его деятельности для получения шанса воспользоваться внешними возможностями, что, в свою очередь, требует обладания определенным внутренним потенциалом. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Проблеме методического обеспечения оценки и анализа внутренней среды предприятия посвящены современные исследования ученых, подтверждающие ее значимость для практической деятельности. В частности, основой процесса маркетингового анализа внутренней среды может служить работа О. Уилсона «Аудит маркетинга», в которой автором при помощи ряда подготовленных вопросов предлагается рассмотреть ситуацию с разных позиций. Среди российских авторов маркетинговому аудиту уделяет внимание Д. В. Тюрин. Элементы анализа внутренней среды рассмотрены также В. Л. Музыкантом, а В. Д. Шкардун определяет методики исследования внутренней среды через комплекс: методики анализа организационного и кадрового потенциала предприятия, методики оценивания качества коммуникаций предприятия, методики ревизии маркетинга предприятия и методики ревизии сбытовой деятельности предприятия, лишь кратко обозначая сферы анализа. Вопросы анализа внутренней среды также рассматриваются В. В. Царевым, который предлагает проводить оценки «достигнутого уровня отдельных характеристик, свойственных маркетинговой службе» в количественном выражении [1]. Также вопросы анализа внутренней среды рассматриваются при помощи «чек-листов», т. е. перечня вопросов по различным аспектам управленческой деятельности на основе маркетинговых инструментов, содержащих характеристики фактического положения, оценку тенденции, а также выводы о влиянии на ситуации [2].

Опираясь на представленные результаты исследований в области оценки и анализа внутренней среды предприятия, а также учитывая особенности функционирования субъектов хозяйствования в условиях белорусской экономики, целесообразным считаем проведение оценки и ана-

лиза внутренней среды предприятия на основе *структурно-логического подхода*, предполагающего поэтапное рассмотрение и анализ выделенных выше сфер внутренней среды предприятия с учетом соблюдения следующих «правил».

1. Подбор экспертов выполняется из числа собственников предприятия, руководителей и ведущих специалистов либо с привлечением внешних консультантов.

2. По каждой из четырех предлагаемых сфер экспертами формируются перечни факторов, имеющих наибольшее значение для анализируемого предприятия с точки зрения существующей ситуации.

Сфера «Маркетинг» (бизнес-функции) охватывает характеристики применяемых стратегий, имиджа компании на рынке, комплекса маркетинга, вопросы работы маркетинговой информационной системы, организации маркетинговой работы на предприятии, диагностирует ориентированность деятельности компании (маркетинговая либо сбытовая).

Сфера «Менеджмент» рассматривает управленческие характеристики предприятия по направлениям организационной структуры, методам и порядку принятия решений, коммуникационным процессам, стилю управления, квалификации и профессиональным характеристикам высшего менеджмента, системам стратегического планирования.

Сфера «Производство» (бизнес-процессы) представляет описание внутренних характеристик производства, включающих в себя качественные характеристики применяемых технологий (мощности, ритмичность), способы контроля качества и состояния безопасности.

Сфера «Ресурсы» (обеспечивающие функционирование предприятия) анализирует описание характеристик по направлениям: человеческие, материальные, финансовые, интеллектуальные и информационные ресурсы [3, 4].

3. Выполняется количественная оценка отобранных экспертами факторов.

Проведение анализа внутренней среды предприятия на основе представленного структурно-логического подхода [1] возможно посредством использования маркетингового инструментария, наиболее распространенный и используемый перечень которого рассматривается в таблице.

Среди перечисленных в таблице инструментов диагностики и анализа особый интерес для белорусских предприятий в условиях обеспечения модернизации представляет модель 7S McKinsey, которая является диагностическим инструментом состояния предприятия для принятия стратегических решений менеджментом организации.

**Маркетинговый инструментарий для оценки и анализа внутренней среды предприятия**

Составляющие блоки	Эталонные модели						
	INK	EFQM	ISO	McKinsey	KPMG	Twijnstra	Balanced Scorecard
Стратегия, значение и развитие	Политика и стратегия (ориентироваться, создать, реализовать)	Политика и стратеги	Ответственность	Стратегия	Управление и организация	Стратегия	Обучение и рост, перспектива
Структура, процессы и организация	Процессы (построение, контроль, улучшение)	Процессы	Система управления качеством	Структура	Процессы	Структура	Внутренняя бизнес-перспектива
Культура, лидерство и ценности	Руководство	Руководство	Ответственность	Стиль, общие ценности	Культура	Управленческий стиль, культура	Внутренняя бизнес-перспектива
Персонал, рост материального положения	Персона, организация, инвестиции, уважение	Персонал	Ресурс управления	Персонал, общие навыки	Персонал	Персонал	Внутренняя бизнес-перспектива
Ресурсы, услуги	Ресурсы, знания, технологии, материалы	Партнеры и ресурсы	Ресурс управления	Системы	Ресурсы и системы	Системы	Внутренняя бизнес-перспектива
Результаты, продукты эффект	Результаты (оценка клиентов, поставщики; сотрудники, социальные, окончательные результаты)	Результаты, продукты и эффекты	Мониторинг и анализ удовлетворенности клиентов	–	Производительность	–	Финансовая перспектива, перспектива клиентов

Название модели является аббревиатурой семи факторов, которые компания McKinsey считала наиболее важными в контексте деятельности организации: стратегия, способности, соединяющие ценности, структура, системы, сотрудники и стиль. Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, она имеет дело с 7S факторами в вышеизложенном порядке. На первой стадии обычно определяется стратегия. Далее устанавливается, в чем именно организация может быть особенно хороша, чтобы реализовать стратегию, то есть какие способности ей необходимы и какие навыки она должна развить. Последним шагом является определение содержания элементов, которые необходимы в других пяти факторах для того, чтобы модернизация привела к успеху.

*Стратегия* диктует компании, как именно приспособиться к окружающей обстановке и использовать свой организационный потенциал, в то время как анализ *способностей* отвечает на вопрос, каким образом данная стратегия должна применяться.

*Структура* компании – это самая известная концепция, связанная с модернизацией организаций. Она касается способов группировки сфер бизнеса, отделов и подразделений по отношению друг к другу. Возможно, это также самый видимый фактор в организации, и именно поэтому зачастую велико искушение начать с изменения структуры.

*Системы* можно охарактеризовать как процедуры или процессы, существующие в компании и затрагивающие большое число сотрудников с целью выявления значительных проблем, выполнения работ или принятия решений. Системы оказывают значительное влияние на происходящее в организациях и обеспечивают руководство мощным инструментом для проведения модернизации.

*Сотрудники.* Этот фактор связан с вопросом, какого рода специалисты необходимы компании. Это не столько вопрос об отдельных личностях, а скорее общее ноу-хау, которым обладает персонал организации.

*Стиль* – одно из наименее известных орудий в комплексе с инструментами руководителей. Он состоит из двух элементов: личный стиль и символические действия. Таким образом, стиль руководства – это не вопрос личного стиля, а вопрос того, каким образом ведут себя должностные лица и как они используют личную сигнальную систему.

*Соединяющие ценности* относятся к одной или нескольким основным темам организации, именно их все признают особо важными и даже ключевыми для долговечности и успешности организации. (Этот отрывок о модели 7S из книги Д. Сандстрема «McKinsey & Company Inc».)

Практическое применение модели 7S на предприятии в рамках анализа внутренней среды возможно посредством использования матрицы, представленной на рисунке.

Направление влияния	Общие ценности (Shared Values)	Способности (Skills)	Стиль (Style)	Сотрудники (Staff)	Системы (Systems)	Структура (Structure)	Стратегия (Strategy)
Стратегия (Strategy)	Ценностей на стратегию	Способностей на стратегию	Стиля на стратегию	Сотрудников на стратегию	Системы на стратегию	Структуры на стратегию	
Структура (Structure)	Ценностей на структуру	Способностей на структуру	Стиля на структуру	Сотрудников на структуру	Системы на структуру		
Системы (Systems)	Ценностей на системы	Способностей на системы	Стиля на системы	Сотрудников на системы			
Сотрудники (Staff)	Ценностей на сотрудников	Способностей на сотрудников	Стиля на сотрудников				
Стиль (Style)	Ценностей на стиль	Способностей на стиль					
Способности (Skills)	Ценностей на способности						
Общие ценности (Shared Values)							

Матрица 7S McKinsey

Ценность данного инструмента диагностики и анализа заключается в том, что его использование позволяет всесторонне охватить и охарактеризовать все сферы внутренней среды предприятия (менеджмент, маркетинг, производство, ресурсы через призму 7S), причем во взаимном влиянии друг на друга. Технология использования представленной на рисунке матрицы заключается в следующем: в ней отражено влияние факторов 7S по горизонтали на все 7S по вертикали. В ячейке на пересечении двух S формулируется выявленная во внутренней среде проблема. Здесь же, в матрице, на зеркальной стороне возможно отражение гипотезы источника проблемы. Аналогичным же образом строится матрица с отражением влияния 7S по вертикали на 7S по горизонтали также с отражением проблемных зон внутренней среды с возможной формулировкой гипотез их источников.

Использование матрицы не предполагает заполнение абсолютно всех ячеек. Важным здесь является учет индивидуальных особенностей функционирования предприятия, заключающихся в действующей корпоративной стратегии и выработанном на его основе механизме хозяйствования, а также наличие возможности выявления не только проблемных областей, о существовании которых топ-менеджмент мог и не догадываться и не относить их числу таковых, но и выявление неожиданных их источников. Это весьма распространенная ситуация для белорусских организаций, в большинстве своем имеющих преимущественно сбытовую направленность

деятельности и видящих в качестве источника своих проблем в основном внешнюю среду.

**Заключение.** Модернизация белорусской экономики невозможна без использования принципа всеобщности при модернизации субъектов хозяйствования, в первую очередь, первичного и вторичного секторов экономики. Его реализация предполагает проведение комплекса мероприятий по диагностике и анализу состояния внутренней среды предприятия. Знание методик и инструментов диагностики и анализа позволит предприятиям целенаправленно использовать свои ресурсы, повысить свой потенциал и обеспечить конкурентоспособность не только на внутреннем, но и на внешнем рынках.

### Литература

1. Чурлей Э. Г. Методический подход к проведению маркетингового анализа внутренней среды для формирования эффективных управленческих решений // Новая экономика. 2013. № 2 (62). С. 350–355.
2. 199 лучших чек-листов для вашего маркетинга / Институт ИФЭМ. М.: Изд-во «Интер-эксперт», 2012. 704 с.
3. Воройский Ф. С. Информатика: новый систематизированный толковый словарь – 3-е изд. М.: Физматлит, 2003. 755 с.
4. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации // Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_3376](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3376). Дата доступа: 14.01.2014.

*Поступила 21.03.2014*