

Управленческий анализ
(анализ внутренней среды
организации)

Управленческий анализ

- Это ***комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей фирмы***, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.
- Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии фирмы.

Управленческий анализ

- Управленческий анализ является частью стратегического менеджмента, направленной на выявление и детальное понимание стратегически важных аспектов деятельности фирмы, стратегических проблем.
- В процессе такого анализа необходимо выявить ***соответствие внутренних ресурсов и возможностей фирмы стратегическим задачам*** обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ фирмы, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка.

Внутренняя среда

- Формируется в зависимости от миссии и целей корпорации, которые во многом определяются внешней средой.
- Включает все основные элементы и подсистемы, которые обеспечивают процесс производства и процесс управления, а также все другие процессы, протекающие в корпорации.
- Соотношение этих элементов определяет потенциал фирмы, ее **сильные** и **слабые** стороны.

Выделяют различные факторы внутренней среды фирмы и системы ее оценки:

- структура
- цели
- задачи
- технологии
- персонал
- совместные ценности
- стиль организации
- финансовая система
- информационная система
- стратегия
- навыки персонала
- бизнес-процессы
- власть
- культура организации и некоторые другие.

Современный подход к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение:

- Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг).
- Это **структура организации**, ее **культура** и **ресурсы**.

Анализ ресурсов организации

- Анализ внутренней ситуации дает управленческому персоналу важную информацию о сильных сторонах организации, квалификации ее работников и видах деятельности.
- Если какие-либо ресурсы или навыки являются исключительными или уникальными, то они называются **ключевыми компетенциями** организации.

Ключевые (корневые) компетенции (core competencies):

- Главные, создающие ценность, *навыки, характеристики и ресурсы организации, определяющие ее конкурентоспособность*, позволяющие обеспечить ей конкурентное преимущество.

Анализ внутренней среды

- Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма.

Кадровый срез

- охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- Организационную структуру;
- Нормы;
- Правила;
- Процедуры;
- Распределение прав и ответственности;
- Иерархию подчинения.

В **производственный срез** ВХОДЯТ:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства, логистика;
- состояние и обслуживание технологического парка;
- организационные, операционные и технико-технологические характеристики;
- научные исследования и разработки.

Маркетинговый срез охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта;
- стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез

- включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п.

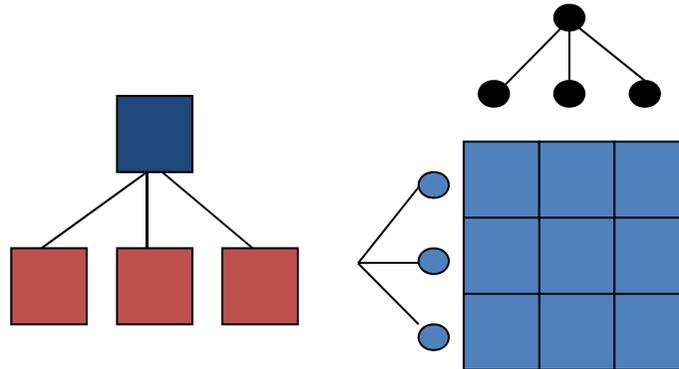
Таким образом, анализ внутреннего потенциала компании можно производить по традиционным функциональным подсистемам:

- ***Маркетинг***
- ***Производство***
- ***Персонал***
- ***Нововведения***
- ***Финансы***
- ***Сбытовая и коммерческая деятельность и т.д.***

**Внедрение процессного подхода
и системы менеджмента качества
в организации**

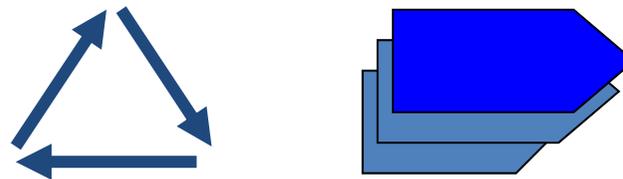
**Эволюция взглядов на сущность и структуру организации в
20-21 веке: второй этап – менеджмент качества
(90-е годы)**

ISO 9000:1987



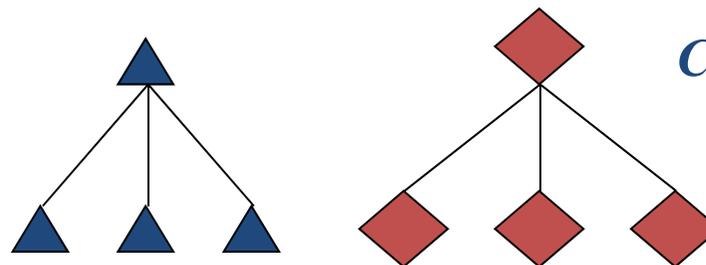
*Функциональное
описание
и распределение
ответственности*

ISO 9000:1994



*Процессное и
проектное описание*

ISO 9000:2000



*Стратегия, изменения,
показатели
эффективности*

Эволюция процессных представлений: 1 стадия

<p><i>1 стадия перехода к современной (процессной организации)</i></p>	<p><i>Стадия развития стандарта менеджмента качества</i></p>
<p>Начальное структурирование деятельности организации на основе матричных моделей. Процессы идентифицированы в «свернутом» виде (в виде дерева функций), распределена ответственность за их реализацию.</p>	<p><i>ISO 9000: 1987. Функциональный менеджмент за счет распределения ответственности</i></p>

Эволюция процессных представлений: 2 стадия

<i>2 стадия перехода к современной (процессной организации)</i>	<i>Стадия развития стандарта менеджмента качества</i>
<p>Горизонтальное описание ключевых процессов компании (как правило – процессов жизненного цикла продукции и базовых управленческих контуров). Перестройка данных процессов с целью применения стандартизированных техник управления.</p>	<p><i>ISO 9000: 1994.</i> <i>Поэлементный подход к менеджменту качества – определено 20 ключевых процессов</i></p>

Эволюция процессных представлений:

3 стадия

<i>3 стадия перехода к современной (процессной организации)</i>	<i>Стадия развития стандарта менеджмента качества</i>
<p>Выработка миссии и стратегии компании. Переход к управлению динамично изменяющейся структурой и системой процессов компании на основе упреждающего стратегического замысла. Переход от структурных моделей и моделей БП к интегрированным бизнес-моделям; понятия бизнес-архитектура, корпоративная архитектура.</p>	<p><i>ISO 9000: 2000. Ориентация на восемь принципов системы менеджмента качества. За счет наличия требования «постоянного совершенствования» стандарт не ограничивает пределы развития</i></p>

Цели внедрения процессного подхода

- ❖ *Главная цель – создание системы управления, использующей принципы, методы и преимущества процессного подхода.*
- ❖ **Возможная формулировка целей:**
 - внедрение механизмов управления бизнес-процессами;
 - стандартизация бизнес-процессов для обеспечения их «прозрачности» и снижения зависимости от субъективных (личных) факторов;
 - повышение квалификации сотрудников в части управления

Постоянные изменения – важнейший принцип системы менеджмента качества

- В условиях современной экономики постоянные улучшения – неизменная цель организации, изменения – образ жизни, а регулярная система управления изменениями – необходимый компонент системы управления организацией

Принципы системы менеджмента качества

- **Ориентация на потребителя**
- **Вовлечение руководства в реализацию и развитие системы менеджмента качества**
- **Вовлечение сотрудников у управление качеством в компании**
- **Процессный подход**
- **Системный подход к менеджменту**
- **Постоянные изменения и улучшения**
- **Принятие эффективных решений, основанных на фактах**
- **Взаимовыгодные отношения с поставщиками**