

УДК 005.7

**Г. К. Молдашев**, доктор сельскохозяйственных наук, доцент

**Б. М. Хусаинов**, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент

Западно-Казахстанский аграрно-технический университет им. Жангир хана, г. Уральск

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Аннотация**

В статье обобщены теоретические предпосылки необходимости стратегического анализа внутренней среды организации. Изложены различные формулировки и структурные элементы её анализа. Сделан вывод об актуальности анализа.

**Ключевые слова:** менеджмент, стратегический анализ, внутренняя среда, организация, персонал, маркетинг, организационная культура

Одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности любой организации в XXI веке является использование ими принципов и методов современной концепции стратегического маркетинга.

По мнению широко известного российского гуру в области маркетинг менеджмента академика Р.А.Фатхутдинова: «Стратегический маркетинг – концептуально – ориентация любой деятельности на внешних и внутренних потребителей, в пространстве – первая стадия жизненного цикла объекта, во времени – первая общая функция управления» [1].

В Послании народу Казахстана «Нурлы жол – путь в будущее» Президент Н.А. Назарбаев предложил стратегию новой экономической политики, предусматривающую развитие транспортной, энергетической, индустриальной и социальной инфраструктуры, малого и среднего бизнеса. В реализации этого плана, отмечается «намерены участвовать более 100 зарубежных компаний, общий инвестиционный портфель составит более 6 трлн. тенге (26,7 млрд. евро), доля Казахстана – 15 %» [2].

Формирование эффективной системы стратегического управления рыночной деятельностью любой организации, основанной на комплексном изучении и анализе состояния маркетинговой среды организации – актуальная проблема современного бизнеса. Поэтому изучение и описание основных факторов внутренней среды вуза является актуальной темой исследования для последующего выбора, реализации, оценки и контроля её высшим руководством собственной стратегии развития.

Цель исследования – на основе анализа документации вуза за последние годы изучить и описать состояние основных факторов внутренней среды ЗКАТУ им. Жангир хана и разработать предложения по её улучшению. Работа выполняется в рамках НИР кафедры менеджмента «Воспроизводство интеллектуального потенциала реального сектора экономики в условиях интеграционных процессов: региональный аспект» (№ госрегистрации 0115РК00038).

Задача данной научной статьи заключается в изучении и обобщении теоретических предпосылок необходимости выполнения стратегического анализа внутренней среды ЗКАТУ им. Жангир хана за последние годы, маркетинговая информация которого является базисом для стратегического управления ее многогранной инновационной образовательной и научной деятельностью.

Организация – как сложная и открытая социотехническая система функционирует в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней маркетинговой среды. Чтобы выжить и обеспечить выполнение поставленных целей, она должна знать и постоянно изучать свою среду.

В структуре процесса стратегического управления, по мнению декана экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова академика О. С. Виханского «Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического маркетинга, т.к. он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме осуществить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды» [3].

Несмотря на все возрастающее значение в развитии организации внешних факторов, по утверждению профессора Казахского экономического университета А. Е. Дошанова, «...именно основные факторы внутренней среды являются определяющими, источником ее жизненной силы» [4].

Внутренняя среда организации – это:

- 1) та часть общей среды, которая находится в пределах организации [3];
- 2) ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться [5];
- 3) часть общей маркетинговой среды, которая находится внутри предприятия и контролируется

им [6];

4) все ее составляющие элементы, связи и отношения между ними по поводу производства продукции (услуг) и управления [7];

5) совокупность ее внутренних элементов (объектов, процессов), так называемых внутренних переменных, придающих ей специфическое лицо [8];

6) её микросреда, т.е. совокупность активных сил, имеющих непосредственное отношение к данному предприятию [9].

Обобщая изложенные выше различные формулировки внутренней среды профессор О.С. Виханский отмечает, «что внутренняя среда в процессе маркетинговых исследований должна анализироваться по следующим элементам, состояние которых определяет потенциал организации» [3]:

- Персонал (потенциал, квалификация; подбор, обучение и продвижение; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между сотрудниками и т.п.);

- Организация управления (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);

- Производство (изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; организация НИОКР и т.д.);

- Маркетинг (стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения);

- Финансы (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей);

- Организационная культура (внутренние нормы, убеждения, традиции, ценности, правила поведения и управления в организации).

Внутреннюю среду составляют интересы руководителей, производственников, работников служб маркетинга, бухгалтерии, снабжения и т.д. внутри организации. Если действия различных служб не охвачены единой маркетинговой стратегией, может возникнуть эффект «лебеда, рака и щуки», когда службы организации окажутся незаинтересованными в реализации общих целей стратегии, а именно [6]:

- разработчики продукции стремятся лишь к созданию наиболее экономичных моделей, иногда в ущерб положению товаров на рынке;

- снабженцы покупают дешевые, но некачественные материалы и сырье;

- производственники заинтересованы в снижении затрат труда и не думают о необходимости улучшения качества товара;

- финансисты экономят на рекламе, считая эти деньги «выкинутыми на ветер»;

- руководители же поглощены текучкой и не представляют рыночных перспектив.

Подобной ситуации можно избежать путем повышения организационной культуры предприятия. В условиях диктата руководства и подавления личности на основе административных рычагов развитие компании останавливается, а персонал деградирует, теряя квалификацию и моральные ценности.

Подавление личности в организациях широко распространено в мире. М. Кетс де Врие определил тип связи культуры организации и личности ее руководителя. По его мнению, руководители часто переносят на организации свои личностные патологии. В результате возникают дефектные типы организаций [10]:

- драматические, в которых руководители страдают манией величия, требуют от подчиненных постоянно восхвалять его достижения, даже когда их нет;

- принуждающие, в которых царит недоверие между руководителями и подчиненными, бюрократия, формальные средства управления, сфокусированность на мелочах и рутинных процедурах, основанные на власти бюрократии, рутина, лезть перед вышестоящими работниками и одновременно деспотизм по отношению к подчиненным;

- мнительные, построенные на взаимном недоверии и сомнениях;

- параноидальные, в которых царит подозрение, враждебность, страх;

- бесстрастные, основанные на отчуждении, безразличии друг к другу и организации, эмоционально обедненные;

- депрессивные, в которых нет надежд на улучшение, царят беспомощность и безнадежность.

В учебнике профессора кафедры управления и планирования социально-экономических процессов Санкт-Петербургского государственного университета академика Ю.А. Маленкова отмечается, что «Типы организационных культур во многом определяются характером мышления их руководителей. Если руководитель придерживается позитивных ценностей, то это распространяется и на других сотрудников. Позитивный руководитель – открыт, прост и легок в общении, не подчеркивает свое должностное превосходство, чтобы принизить других сотрудников, объективен, честен, дорожит своим словом, терпим, не злопамятен, обладает высоким уровнем квалификации, осуществляет кадровую политику исходя из интересов организации и опирается на экспертную власть, легко переходит к разделению властных полномочий с подчиненными, но при необходимости решения сложных проблем проявляет

твердость и настойчивость, развивает децентрализацию и самоорганизацию, стремится к повышению культуры во всех направлениях деятельности» [5].

Цель изучения и анализа внутренней среды организации – уяснение её сильных и слабых сторон. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую ему следует расширять и укреплять, а от слабых - оно должно стараться избавиться.

Таким образом, формирование эффективной системы стратегического управления рыночной деятельностью любой организации, основанной на комплексном изучении и анализе состояния маркетинговой среды организации – актуальная проблема современного бизнеса. Поэтому изучение, анализ и описание основных факторов внутренней среды вуза – имеет важное значение для последующего выбора, реализации, оценки и контроля её высшим руководством собственной стратегии развития.

Маркетинговая стратегия предполагает анализировать внутреннюю среду вуза по следующим основным шести факторам (персонал, организация управления, производство, маркетинг, финансы, организационная культура), состояние и уровень развития которых на момент выполнения стратегического анализа определяют потенциал университета.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

- 1 Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов. / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд.– СПб. : Питер, 2008. – 368 с.
- 2 Назарбаев Н. А. «Нурлы жол – путь в будущее». Послание Президента РК народу Казахстана» от 11 ноября 2014 г. / Н. А. Назарбаев // Казахстанская правда. 2014. – 12 ноября.
- 3 Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
- 4 Дошанов А. Е. Менеджмент: учеб. пособие / А. Е. Дошанов. – Алматы: Экономика, 2013. – 638 с.
- 5 Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.
- 6 Дурович А.П. Основы маркетинга : учеб. пособие / А.П. Дурович. – М.: Новое знание, 2006. – 512 с.
- 7 Балашов А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 288 с.
- 8 Кантор В. Е. Менеджмент: учеб. пособие / В. Е. Кантор, Г. А. Маховикова. – М. : Эксмо, 2009. – 208 с.
- 9 Калыгина В. В. Стратегический маркетинг : материалы лекции. – М. РУДН. 2014.
- 10 Кетс де Врие М. Мистика лидерства. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2004. – 311 с.

#### **ТҮЙІН**

Мақалада ұйымның ішкі ортасын стратегиялық талдаудың қажеттілігінің теориялық алғышарттары сараланады. Оны сараптаудың түрлі анықтамалары мен элементтері баяндалады. Талдаудың өзектілігі туралы тұжырым жасалған.

#### **RESUME**

The article summarizes the theoretical background of the necessary strategic analysis of the organization internal environment. It sets out a variety of formulations and elements of its analysis. It is concluded the relevance of the analysis.