

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ**

Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ X5 RETAIL GROUP)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
экономического факультета
Ращевской Милены Анатольевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2023

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы определяется тем, что, в современных экономических, политических, социальных и технологических условиях организации должны не только сосредоточиться на положении дел внутри компании, но и разработать долгосрочную стратегию выживания, которая позволит им идти в ногу с изменениями окружающей среды. Поэтому перспективы развития любой организации напрямую зависят от правильного выбора цели и стратегии. Это обусловлено законами экономии средств и времени, действие которых порождает динамичную и неопределенную среду. Организации вынуждены целенаправленно расходовать ресурсы и укреплять свои рыночные позиции, поскольку ошибки в области стратегии порождают потери как материальных, трудовых и денежных ресурсов, так и в области главного незаменимого ресурса – времени.

Анализируя внутреннюю среду, организация выявляет свои сильные стороны, потому что для того, чтобы воспользоваться внешними возможностями она должна иметь определенный внутренний потенциал. В то же время, необходимо также знать о слабых сторонах, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Особое место во внутренней среде организации принадлежит людям. Их способности, образование, квалификация, опыт, мотивация и преданность делу в конечном итоге определяют результаты деятельности организации. Осознание того, что организация - прежде всего люди, работающие в ней, что они являются основным ресурсом организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, знакомят их с организацией, обучают и развивают сотрудников, обеспечивают высокое качество трудовой жизни.

Разработанность проблемы в литературе. В основу теоретического исследования легли труды следующих авторов: Аналоуи Ф., Боумен К., Завгородняя А.А., Зайцев Л.Г., Соколова М.И. и других.

Большой вклад в изучение внутренней среды организации внесли: М. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; З. Румянцева; В. Алешникова, Т.В. Ковалева; Д. Чупрова; Дж. Пирсон и Р. Робертсон; О.С. Виханский.

Цель данной работы - исследование внутренней среды организации на примере X5 RETAIL GROUP.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие, определить цели и значение анализа внутренней среды организации;
- охарактеризовать компоненты внутренней среды организации;
- провести анализ производства и реализации продукции;
- предоставить общую характеристику деятельности X5 RETAIL GROUP;
- проанализировать основные компоненты внутренней среды X5 RETAIL GROUP;
- определить методы анализа внутренней среды X5 RETAIL GROUP;
- выявить проблемы анализа внутренней среды X5 RETAIL GROUP;
- предложить новые методы анализа внутренней среды X5 RETAIL GROUP;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы анализа внутренней среды организации» автором раскрываются понятие, цели и значение анализа внутренней среды организации, компоненты внутренней среды организации, их характеристики, проводится анализ производства и реализации продукции, стратегический анализ издержек.

Под исследованием внутренней среды организации понимается процесс комплексного изучения внутренних ресурсов и возможностей организации, в результате которого оценивается текущее состояние бизнеса, его сильные и слабые стороны, выявляются стратегические проблемы; процесс определения критически важных элементов внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности организации в достижении своих целей.

Целью анализа внутренней среды организации является выявление внутренних сильных сторон для более лучшего использования внешних возможностей и определение внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Значение анализа состоит в исследовании информации о внутренней среде фирмы для определения внутренних возможностей, потенциала; позволяет уяснить цели и задачи организации; указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Компонентами внутренней среды являются задачи и структура организации, миссия, стратегии, цели, распределение функций, ресурсов, интеллектуальный капитал, стиль управления, ценности и культура организации.

Таким образом, анализ внутренней среды организации является важным этапом в процессе разработки стратегии ее развития и определения ее места на рынке в ближайшей перспективе.

Эффективность стратегии организации зависит от окружающей среды, способность адаптироваться к ожиданиям и требованиям которой зависит от выживания организации и её развития в долгосрочной перспективе. Проводится различие между внутренней и внешней средой организации.

Внутреннее окружение включает в себя основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие реализацию протекающих в ней процессов. Его можно рассматривать как с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, так и с точки зрения динамики, т.е. процессов, протекающих в ней. Элементы внутренней среды включают цели, задачи, людей, технологию, информацию, структуру, организационную культуру и другие компоненты. Особое место во внутренней среде организации принадлежит людям. Их способности, образование, квалификация, опыт, мотивация и преданность делу в конечном итоге определяют результаты деятельности организации. Осознание того, что организация - это, прежде всего люди,

работающие в ней, что они являются основным ресурсом организации, меняет отношение к персоналу.

В главе 2 «Анализ внутренней среды X5 RETAIL GROUP» автор дает общую характеристику деятельности X5 RETAIL GROUP, проводит анализ основных компонентов внутренней среды, выявляет проблемы анализа внутренней среды X5 RETAIL GROUP.

X5 RETAIL GROUP N.V. – крупнейшая в Российской Федерации продовольственная розничная организация по объемам продаж. Фирма управляет магазинами нескольких форматов: «мягкими» дискаунтерами под брендом «Пятёрочка», супермаркетами под брендом «Перекрёсток», гипермаркетами под брендом «Карусель», а также магазинами «у дома» под различными брендами. Миссия «Выбор в пользу будущего: обеспечить каждому россиянину, вне зависимости от его места жительства и достатка, возможность покупать продукты в современных магазинах, гарантирующих комфортный доступ к широкому ассортименту качественных товаров» позволяет отвечать требованиям самых широких слоев населения Российской Федерации и создавать уникальные предложения для каждого покупателя.

Анализ деятельности компании ООО «X5 RETAIL GROUP» позволил увидеть, как хорошо может развиваться компания с четко отлаженной системой управления. Данная компания представляет собой очень хороший пример для изучения системы менеджмента, потому что управление в ней представлено на разных уровнях и в нескольких направлениях. Важным показателем деятельности организации является качество продукции. Ее повышение обеспечивает экономию не только трудовых и материальных ресурсов, но и позволяет более лучше удовлетворять потребности общества.

Проанализировав основные компоненты внутренней среды X5 RETAIL GROUP мы пришли к выводу: миссия компании X5 RETAIL GROUP гласит — улучшать качество жизни людей, предлагая доступные и полезные продукты и вкусную еду, помогая в ежедневных заботах; организационная структура

децентрализована. Менеджеры всех форматов компании – торговых сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Карусель» – подчиняются непосредственно генеральному директору. В рамках каждого формата существуют коммерческий и финансовый отделы, отдел маркетинга, дирекции по управлению персоналом, служба безопасности и развития. В компании X5 RETAIL GROUP N.V. принята двухуровневая система корпоративного управления, включающая в себя Наблюдательный совет и Менеджмент.

Для исследования внутренней среды организации использовались два критерия SWOT-анализа (S-сильный, W-слабый). Метод SWOT – широко признанный подход, позволяющий проводить исследование внутренней среды. Используя его, можно установить связи между силой и слабостью, присущими организации. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а затем - создание цепочки связей между ними, которая может быть использована для формулирования стратегии организации.

При анализе внутренней среды X5 RETAIL GROUP удалось выделить следующие проблемы анализа внутренней среды в компании X5 RETAIL GROUP:

- 1) узкий набор используемых методов анализа внутренней среды;
- 2) отсутствие согласованности между подразделениями при сборе данных для анализа и общего информационного пространства;
- 3) отсутствие обоснованной методики отбора показателей, отражающих состояние функциональных зон компании, а также неравномерность системы показателей;
- 4) отсутствие преемственности в использовании методов улучшения состояния внутренних факторов и методов анализа.

Выделенные проблемы не позволяют компании выявить актуальную картину состояния внутренней среды, поэтому принятые управленческие решения по ее совершенствованию могут быть неоптимальные.

Анализ внутренней среды показал, что у организации существуют проблемы, как с внутренними факторами, так и методикой их оценки.

Предварительный анализ внутренней среды выявил следующие проблемы: неоптимальная система мотивации сотрудников организации, отсутствие контроля над внутренними процессами организации, неоптимальная производственная (операционная) составляющая организации.

Оценка методики анализа внутренней среды так же показала, что она несовершенная. Главными проблемами в этой сфере являются: узость инструментов анализа внутренней среды, отсутствие согласованности между подразделениями при сборе данных для анализа и общего информационного пространства; отсутствие обоснованной методики отбора показателей, отражающих состояние функциональных зон компании, а также неравномерность системы показателей; отсутствие преемственности в использовании методов улучшения состояния внутренних факторов и методов анализа.

Результаты анализа показывают, что существует необходимость совершенствования методики анализа внутренней среды X5 RETAIL GROUP.

В главе 3 «Направления совершенствования анализа внутренней среды X5 RETAIL GROUP» автор обосновывает основные направления совершенствования внутренней среды X5 RETAIL GROUP на основе применения новых методов ее анализа и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для полного анализа внутренней среды организации было предложено ввести методы SNW-анализ и GAP-анализ. Рассмотрим условия включения в методику стратегического анализа внутренней среды SNW-анализа.

Для получения сведений, которые необходимы для проведения SNW-анализа, нужно предварительно исследовать внутреннюю среду организации по операционному, маркетинговому и финансовому аспекту. После получения результатов SNW-анализа необходимо провести GAP-анализ, чтобы оценить масштаб разрыва текущего показателя с лучшим по отрасли и оценить процент

улучшения (сокращения разрыва) и способы достижения нового значения показателя.

Таким образом, сравнивая рассматриваемую компанию с ближайшими конкурентами по выделенным ключевым факторам успеха, можно выделить именно те стороны компании, которые нужно усовершенствовать в первую очередь: система мотивации, операционная деятельность, система контроля.

Компания занимает на рынке довольно устойчивое положение, поскольку сильных сторон у компании больше, чем слабых. Однако, текущая внутренняя среда компании должна быть скорректирована для минимизации влияния «слабостей» и эффективного освоения возможностей при помощи сильных сторон организации и превращения слабых сторон в сильные или снижение их влияния на деятельность компании.

Второе направление совершенствования исследования внутренней среды – это формулирование новой миссии и целей компании X5 RETAIL GROUP.

Для совершенствования анализа внутренней среды, прежде всего, предлагается следующая новая миссия компании X5 RETAIL GROUP: «стать лидерами в стремлении улучшить качество жизни людей, предлагая доступные и полезные продукты и вкусную еду, облегчая тем самым их ежедневные заботы».

Данная миссия полностью соответствует предъявляемым требованиям: она ориентирована на внешнюю среду, включает указание на сферу деятельности, корпоративную культуру.

По сфере деятельности в X5 RETAIL GROUP можно выделить следующие группы целей: технологическую; экономическую; производственную; административную; маркетинговую; научно-техническую; социальную.

Таким образом, в качестве направлений совершенствования анализа внутренней среды компании были предложены новые методы оценки внутренней среды с возможностью разработать стратегию и новая миссия компании, а также система целей ее детализирующая. Следовательно, изменяя текущую внутреннюю среду компании X5 RETAIL GROUP по выделенным

министратегиям, можно добиться значительного повышения эффективности деятельности компании в целом.

В заключительной части выпускной квалификационной работы была рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий. В первую часть вошел экономический эффект от реализации каждого предложения (изменение ценовой политики (новые акции для потребителей); внедрение новых каналов сбыта; обновление интернет-магазина компании). Эффективность комплекса мероприятий, предложенных для совершенствования методов стратегического анализа внутренней среды X5 RETAIL GROUP, можно определить сопоставив предполагаемые затраты на эти мероприятия с прогнозируемым эффектом, который предполагается получить от их внедрения.

В процессе анализа были получены следующие данные:

- планируемая выручка от реализации мероприятия «Изменение ценовой политики (новые акции для потребителей)» составила 200.138.085 руб./мес.; предполагаемая рентабельность составила 172,22 %;
- предполагаемый размер выручки от реализации мероприятия «Внедрение новых каналов сбыта» составил 1.980.525.299 руб./мес.; рентабельность составила 69,41 %;
- предполагаемый размер выручки от реализации мероприятия «Обновление интернет-магазина компании» составил 2.010.775.235 руб./мес.; рентабельность мероприятия составила 75,44%.

Обобщая итоги анализа эффективности предлагаемых мероприятий, можно сделать вывод, что все разработанные рекомендации эффективны и ведут к улучшению анализа исследования внутренней среды компании.

Во вторую часть вошла оценка социальной эффективности исходя из понятия социальной ответственности бизнеса. Понятие социальной ответственности предполагает, что бизнес должен в процессе своей деятельности приносить пользу обществу. Современное понимание социальной ответственности включает не только исполнение юридических норм и

финансовых обязательств организации перед государством (выплату налогов), но и конкретную финансовую поддержку, которую фирма может оказать социально-значимым объектам.

Прогноз увеличения прибыли после реализации социальных действий равен медианному значению и составляет 9400 тыс. рублей, т.е. прибыль на 2023 год должна увеличиться по сравнению с ожидаемой в 2022 году суммой в 1,01 раза. Прирост прибыли составит 11804,31 тыс. рублей.

Рентабельность социальных действий 121,07%. Это достаточно высокий показатель социального эффекта.

Таким образом, социальная ответственность кроме улучшения имиджа компании может приносить реальную финансовую отдачу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Организация, которая была объектом анализа, занимается розничной торговлей. В данный момент компания испытывает определенные проблемы во внутренней среде, это говорит о необходимости совершенствования исследования внутренней среды компании.

В качестве направлений совершенствования анализа внутренней среды компании были предложены следующие направления совершенствования:

1. Ввод в методы анализа внутренней среды организации SNW-анализ и GAP-анализ с возможностью разработать министратегии;
2. Формулирование новой миссии и целей компании X5 RETAIL GROUP, а также система целей ее детализирующая.

Таким образом, для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внутреннюю среду по всем параметрам и тем самым достичь улучшения анализа исследования внутренней среды X5 RETAIL GROUP.