

Менеджмент и администрирование в архитектурно-строительной сфере

101,102,

103,104 и 105

Лекций $4 \times 2 = 8$ часов

Практик $8 \times 2 = 16$ часов

зачет

Менеджмент и администрирование в градостроительной сфере

106

Занятие 3

Оценка внешней и внутренней (управленческое обследование) сред организации

- Анализ конкурентов
- PEST-анализ
- SWOT-анализ



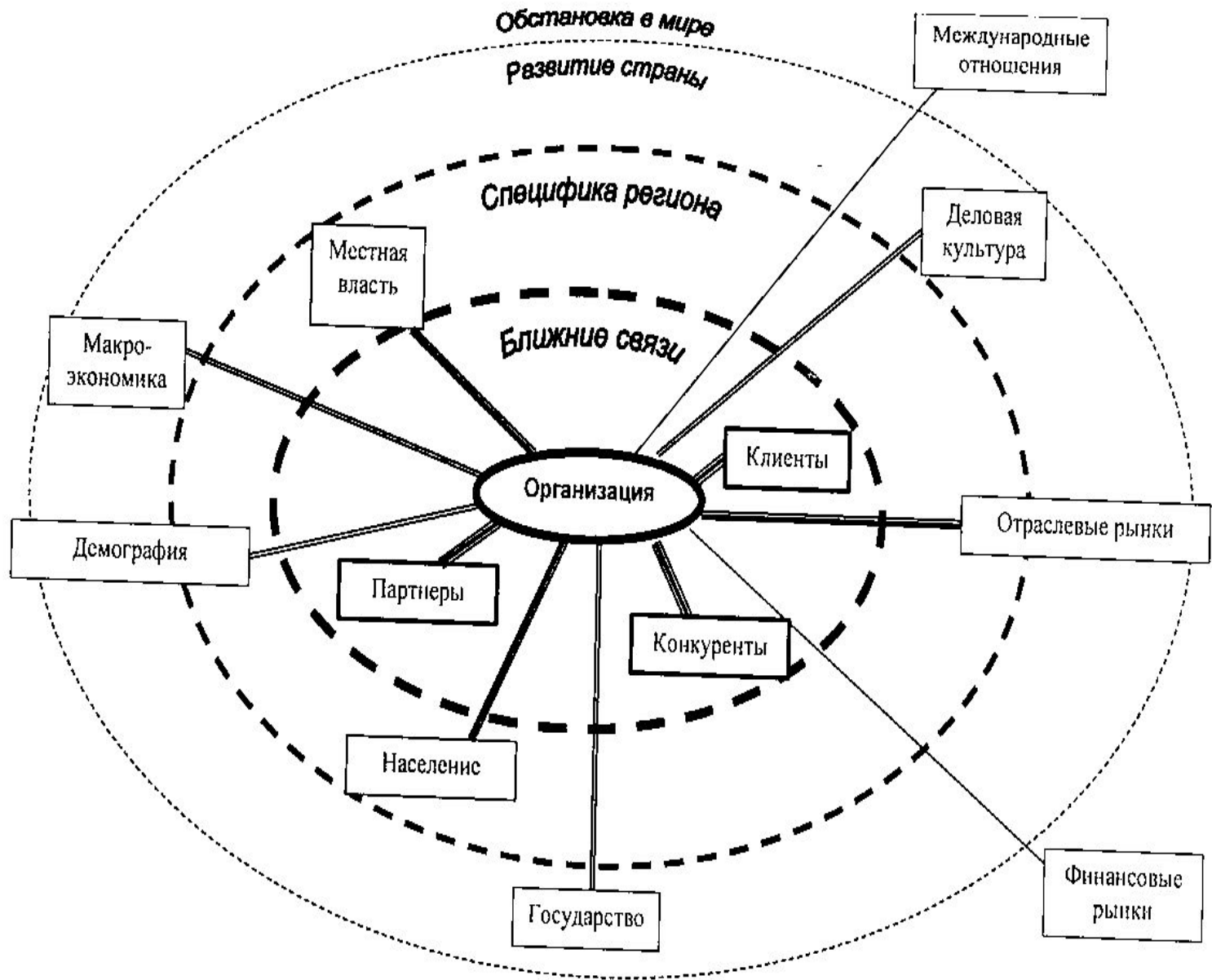


Рис. 3. Внешняя среда организации

Внешнюю среду можно разделить на:

- Макросреду – среда косвенного воздействия на организацию.
- Микросреду – среда непосредственного воздействия на организацию.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

- **Изменяющаяся среда**
характеризуется быстрыми переменами, нестабильная среда
- **Враждебное окружение -**
характеризуется жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей
- **Разнообразное окружение -**
для глобального бизнеса – работа с многочисленными клиентами, с разнообразными культурами...
- **Технически сложная среда-** активное развитие ВТ, электроника, телекоммуникации. Ориентация на инновации

Факторы внешней среды

- Процесс систематического сбора информации о происходящих вне компании событиях, целью которого является выявление и толкование потенциальных тенденций, называется *сканированием внешней среды*.
- Факторы внешней среды – это факторы, не контролируемые компанией и включающие в себя в т.ч. социальные, технологические, экономические, конкурентные и регулирующие силы.

Социальные

- Демографические сдвиги

- Демография – это наука о народонаселении. Демографические данные описывают население в соответствии с определенными характеристиками – такими как возраст, пол, уровень доходов, национальность, род занятий.

- Изменения в культурной среде

- Культура - совокупность ценностей, идей и представлений, присущая однородной группе людей и передаваемая из поколения в поколение. Культура включает в себя как материальные, так и абстрактные элементы.

Тенденции

- Сокращение численности населения
- Рост числа пожилых
- Перемены в семейно-брачных отношениях
- Движение в сторону философии типа «делай все сам», «полагайся только на себя».

Экономические

- Макроэкономические условия

- Инфляция
- Спад экономики

- Уровень доходов потребителей

- Валовой доход – общая сумма денежных средств, заработанных индивидом, семьей или домохозяйством за 1 год.
- Располагаемый доход – денежные средства, которые остаются у потребителя после уплаты налогов и используются для приобретения продуктов питания, одежды и жилья.
- Дискреционный доход – денежные средства, которые остаются после уплаты налогов и удовлетворения первоочередных потребностей.

Тенденции

- Переход к рынку – длительный процесс, сопровождающийся нестабильностью экономики
- Снижение реального дохода на душу населения
- Усиление дифференциации населения по уровню доходов
- Изменение структуры потребления
- Повышение интереса крупных компаний к регионам России

Технологические

- **Изменения в технологии**

- Дальнейшее повышение производительности микропроцессов
- Слияние технологий в области ТВ, ПК и телефонии.
- Становление сети Интернет, или кибернетического пространства
- Широкое распространение электромобилей и др. альтернативных видов транспорта

- **Влияние технологии на потребительскую стоимость**

- Качество
- Уровень сервиса
- Новые продукты

Тенденции

- Широкое применение информационных и коммуникационных технологий
- Ускорение технологических перемен
- Применение новых технологий ведет к снижению цен на товар

Регулирующие факторы

- ограничивают и направляют маркетинговые и общехозяйственные решения любой организации.
- Регулирование – это ограничение деятельности организации федеральными, региональными и местными законами и постановлениями.
- Законы – принятые обществом ценности и нормы поведения, следование которым обеспечивается судебными органами.

Регулирующие

- Законы, регулирующие конкуренцию
- Законы, затрагивающие деятельность по комплексу маркетинга
- Законы о защите прав потребителей
- Консьюмеризм - общественное движение в защиту прав потребителей

Тенденции

- Совершенствуется нормативная база, регулирующая конкуренцию
- Все большее внимание уделяется расширению прав потребителей
- Растет влияние консьюмеризма
- Принимаются законы, защищающие права участников маркетинговой деятельности

Конкурентные

- Альтернативные формы конкуренции

- Чистая конкуренция
- Монополистическая конкуренция
- Олигополия
- Монополия

- Составляющие конкуренции

- Внедрение на рынок новых фирм (барьеры входа/выхода)
- Рыночное влияние покупателей и поставщиков
- Существующие соперники
- Товары-заменители

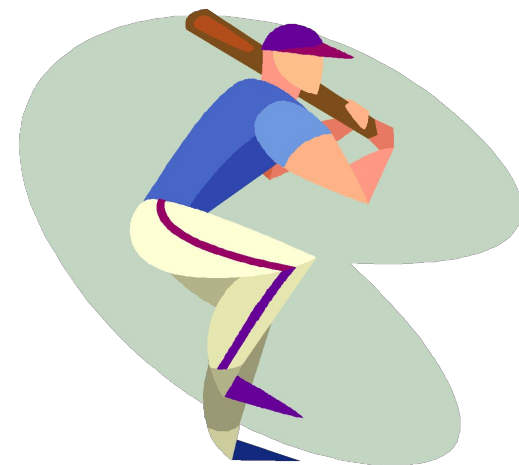
- Новые корпоративные тенденции

Тенденции

- Формирование ФПГ
- Рост числа МП
- Слияние компаний приведет к снижению издержек за счет экономии масштаба.

Конкуренция

это борьба между
товаропроизводителями,
поставщиками, продавцами за
лидерство, за первенство на рынке.



Конкурентные силы (согласно Майклу Портеру)

- Конкуренция внутри отрасли
- Клиенты
- Поставщики
- Товары заменители
- Новые конкуренты

Анализ рыночного окружения аудиторской фирмы «Альфа»



Цель: Оценить привлекательность рынка

Факторы, определяющие силу борьбы между действующими конкурентами



1. Рост числа конкурентов и разделение рынка между ними
2. Медленный рост спроса на аудиторские услуги
3. Снижение цен на аудиторские услуги

4. Схожесть предоставляемых конкурентами услуг

Вероятность выхода на рынок НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ



**Выход на рынок столичных
аудиторских фирм путем поглощения
местных операторов рынка**

Сила поставщиков диктовать свои условия



Зависимость по арендной плате за офис

Сила покупателей диктовать свои условия



1. Заинтересованность клиентов в экономии средств
2. Наличие полной информации об аудиторских услугах

Характер и степень влияния рыночных сил на конкуренцию

Факторы внешней среды	Важность влияния фактора на конкуренцию	Вес фактора	Степень влияния фактора на конкуренцию
1	2	3	4 = 2x3
1.Сила конкурентной борьбы			
1.1. Рост числа конкурентов и разделение рынка между ними	5	0,25	1,25
1.2. Медленный рост спроса на аудиторские услуги	5	0,25	1,25
1.3. Снижение цен на аудиторские услуги	3	0,05	0,15
1.4. Схожесть предоставляемых конкурентами услуг	4	0,15	0,6
2.Вероятность появления новых конкурентов			
2.1. Выход на рынок столичных аудиторских фирм	3	0,05	0,15
3. Сила поставщиков			
3.1. Зависимость по арендной плате за офис	3	0,05	0,15
4. Сила покупателей			
4.1. Заинтересованность клиентов в экономии средств	4	0,15	0,6
4.2. Наличие полной информации об услугах	2	0,05	0,1
Интегральная оценка конкуренции	-	∑1	4,25

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ:

Интегральная оценка уровня конкуренции +4,2



Высокая конкуренция на рынке



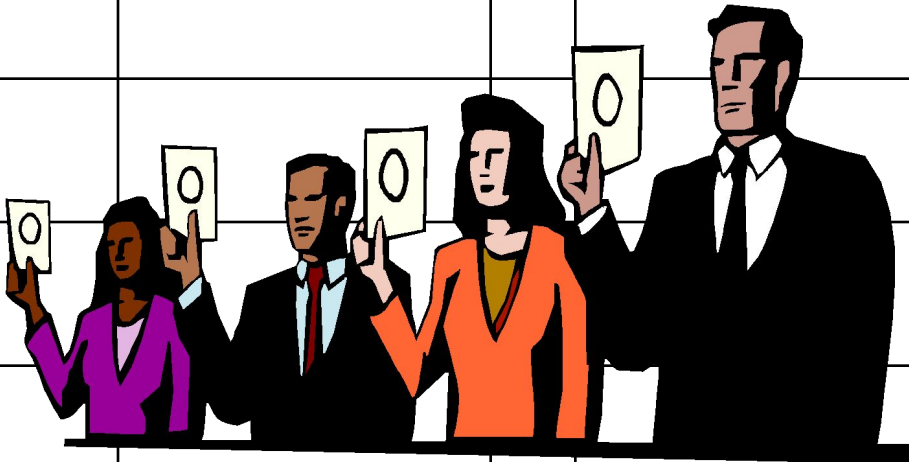
Рынок не привлекательный, характеризуется снижением прибыльности отрасли

Основные угрозы:

1. Снижение прибыльности бизнеса

Анализ конкурентов

Показатели	Мы	Конкурент 1	Конкурент 2	...	Конкурент n
1. Цена					
2. Качество					
...					
m					
Сумма баллов					



PEST - анализ

- разновидность анализа внешней среды организации, используемый при подготовке к проектированию будущей стратегии, позволяющий экспертным путем определить сравнительную значимость факторов среды, объединенных в четыре группы:

- Политические (Political) **P**olicy
- экономические (Economic) **E**conomy
- социальные (Social) **S**ociety
- технологические (Technical) **T**echnology

ХАРАКТЕРИСТИКИ ФАКТОРОВ

Политические

Внутриполитическая обстановка в государстве
Эффективность работы законодательной власти
Президент и его представители в регионах
Влияние администрации области и губернатора
Международная обстановка
Политические симпатии населения
Политические конфликты
Распределение властных полномочий (прежде всего, между органами управления центром, регионами и местными сообществами),
Обеспечение выполнения законов

Экономические

Кредитная политика государства
Налоговая политика
Динамика экономического роста
Покупательская способность населения
Инвестиционная политика государства, инвестиции в социальную сферу,
Дефицит государственного бюджета
Уровень инфляции в стране
Мировые цены на энергоносители
Источники сырья и материалов
Состояние мировых рынков
Доля импорта во внешнеторговом обороте
Изменения в издержках (себестоимости продукции)
Развитие рыночных отношений на национальном рынке

СОЦИАЛЬНЫЕ

Социальная стратификация общества
Население, жизненный уровень, уровень образования,,
общественные ценности, мораль
Влияние на общество социальных групп
Соотношение городского и сельского населения
Межнациональные отношения
Миграция населения
Снижение общей численности населения,
его старение, дисбаланс полов, снижение брачности,
ухудшение здоровья, изменение этнической структуры,
масштабная миграция населения.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

Подготовка специалистов для отраслей народного хозяйства
Ресурсосберегающие технологии
Общий уровень технологического развития
Глобальные информационные технологии
Эколого-ориентированные технологии
Конверсия

Главные шаги

1. Подготовка к анализу
2. По каждому из выделенных крупных факторов определяются и записываются те явления и события, которые:
 - особенно сильно влияют сейчас и
 - могут особенно значимо повлиять в будущем на организацию.
3. Влияния можно разделить на положительные для организации или отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы.

Шаги анализа

4. Рекомендуется задать ряд вопросов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:
 - какие полезные для организации последствия может дать этот фактор (этот вопрос будет касаться каждого из факторов, которые мы отнесли к положительно влияющим)?
 - как мы сможем использовать новые возможности?
 - можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на нашу организацию?
 - если да, что именно и как мы должны для этого сделать?

Шаги анализа

5. Задаются вопросы по факторам, которые могут оказать отрицательное влияние:
- какие неприятности, угрозы, ограничения для организации несет с собой данный фактор (явление, событие)?
 - можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) противодействовать этому событию, уменьшить его влияние на организацию или компенсировать его отрицательное воздействие другими, позитивными действиями?
 - если - да, что для этого надо сделать?
 - если - нет, как подготовить организацию к предстоящим неприятностям, чтобы они оказались как можно менее неожиданными?

Преимущества, которые дает PEST-анализ

У руководителя с его ближайшими сотрудниками

- возникает возможность начать целенаправленно думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем;
- появляется «видение» внешнего окружения, воспитывается культура учета факторов внешнего окружения;
- возникает возможность выстраивать целостную картину внешнего окружения;
- вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения;
- вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

PEST- анализ салон красоты

- Политические факторы
 - » изменение законодательства в области н/о и лицензирования,
 - » Государственный контроль за деятельностью бизнеса
- Экономические факторы
 - » уровень инфляции,
 - » покупательная способность,
 - » колебания курса доллара и евро
- Социо – культурные факторы
 - » общественные ценности,
 - » демографические факторы,
 - » уровень индивидуального дохода,
 - » новинки в области моды
- Технологические факторы
 - » нововведения,
 - » Инновации в области косметологии
 - » достижения в области химии, медицины и косметологии

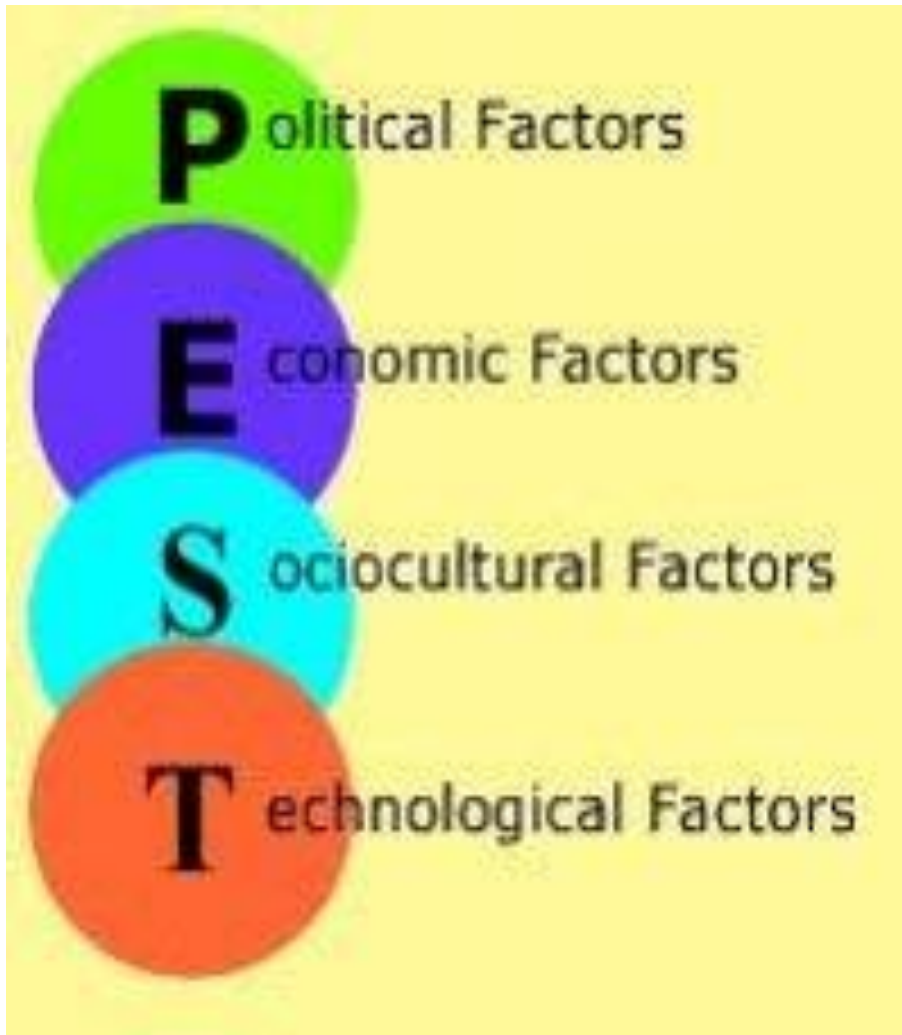
№	Факторы	Вес	Балл
Политические факторы			
1	изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования	5	-1
2	государственный контроль за деятельностью бизнеса	6	-2
итого			-17
Экономические факторы			
3	уровень инфляции	8	-2
4	покупательная способность	7	-1
5	колебания курса доллара и евро	5	-1
итого			-28

№	Факторы	Вес	Балл
Социо–культурные факторы			
6	общественные ценности,	4	+1
7	демографические факторы,	5	-1
8	уровень индивидуального дохода,	6	+1
9	новинки в области моды	10	+2
итого			+16
Технологические факторы			
10	нововведения,	1	+1
11	инновации в области косметологии	5	+2
12	достижения в области химии, медицины и косметологии	3	+2
итого			+17

- Политические факторы
 - » -17
- Экономические факторы
 - » -28
- Социо – культурные факторы
 - » +16
- Технологические факторы
 - » +17

» ИТОГО -12

PEST-анализ аудиторской фирмы «Альфа»



ЦЕЛЬ:

Определить
возможности и угрозы
внешней среды

Политические факторы

Правовое регулирование аудиторской деятельности:

▪ Закон об аудиторской деятельности

- Появление Саморегулируемых организации (СРО)
- Необходимость внешнего контроля качества
- Новый порядок получения квалификационного аттестата

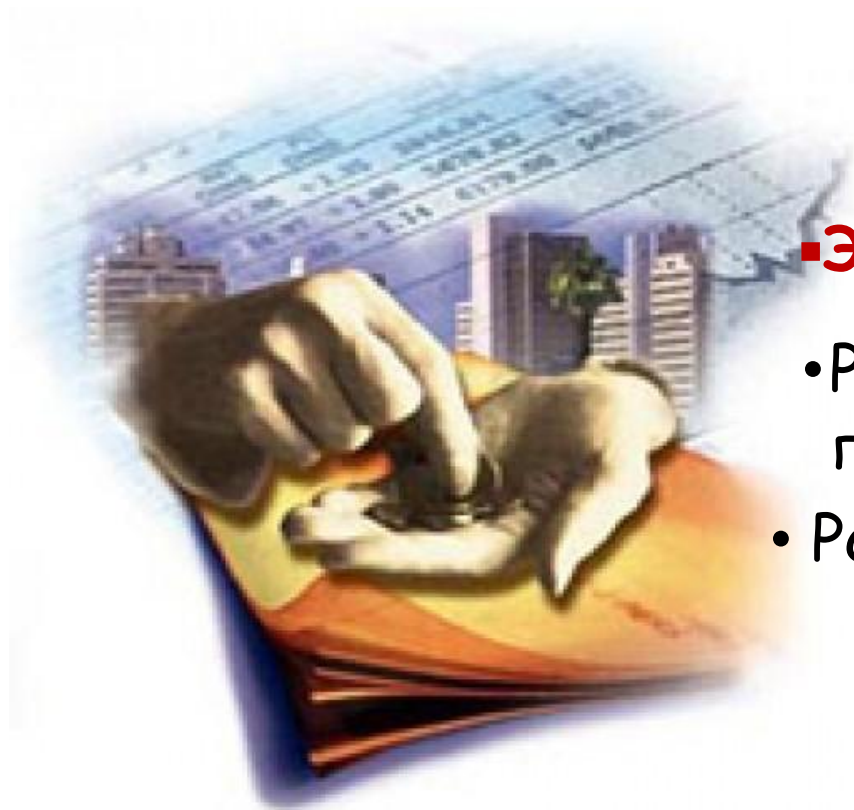
- Адаптация российского законодательства в области бухгалтерского учета к международным стандартам финансовой отчетности (МСФО)



Влияние законодательства на деятельность фирмы «Альфа»

Силы и факторы внешней среды	Суть воздействия на отрасль	Суть воздействия на компанию
1	2	3
1. Политика	X	X
1.1 Вступление в СРО	Передел рынка аудиторских услуг	Увеличение числа клиентов
1.2. Внешний контроль качества	Повышение качества аудиторских услуг	Риск продолжения профессиональной деятельности
1.3. Квалификационный аттестат	Повышение качества аудиторских услуг	Риск продолжения профессиональной деятельности
1.4. Переход на МСФО	Рост рынка услуг	Увеличение числа клиентов

Экономические факторы



- **Экономический рост региона**
 - Рост объемов промышленного производства
 - Рост числа предприятий

▪ **Рост темпов инфляции в стране**

Влияние экономической ситуации на деятельность фирмы «Альфа»

Силы и факторы внешней среды	Суть воздействия на отрасль	Суть воздействия на компанию
1	2	3
1. Экономика	X	X
1.1. Экономический рост региона	Рост рынка аудиторских услуг	Рост числа клиентов
1.2. Рост темпов инфляции	Снижение прибыли на рынке	Снижение прибыли фирмы

Социокультурные факторы



▪ **Большое количество специалистов на рынке труда**

- Имеют специальное образование в области бухгалтерского учета
- Не имеют практического опыта работы аудитором

▪ **Охота за головами высококвалифицированных аудиторов**

Влияние социокультурных факторов на деятельность фирмы «Альфа»

Силы и факторы внешней среды	Суть воздействия на отрасль	Суть воздействия на компанию
1	2	3
1. Социо-культурная сфера	X	X
1.1. Отсутствие недостатка в специалистах	Потенциал для роста отрасли	Снижение операционного риска
1.2. Отсутствие у специалистов практического опыта работы	Снижение качества услуг	Рост затрат на обучение
1.3. Переманивание специалистов	Необоснованный рост оплаты труда аудиторов	Рос операционных затрат зн заработную плату

Технологические факторы



Стандартизация деятельности

аудиторской

- Необходимость разработки стандартов проведения аудиторских проверок
- Постоянная работа в соответствии с внутренними стандартами аудита
- Внутренний контроль качества аудита

Влияние технологический акторов на деятельность фирмы «Альфа»

Силы и факторы внешней среды	Суть воздействия на отрасль	Суть воздействия на компанию
1	2	3
1. Техника и технология	X	X
1.1. Стандартизация аудиторской деятельности	Рост качества услуг	Риск продолжения профессиональной деятельности

Характер и степень влияния внешней среды на фирму

Факторы внешней среды	Сила влияния фактора на бизнес	Важность фактора для бизнеса	Ранг фактора, R_i
1	2	3	4 = 2x3
1. Политические			
1.1. Вступление в СРО	+3	0,08	+0,24 (2)
1.2. Внешний контроль качества	-5	0,15	-0,75 (1)
1.3. Квалификационный аттестат	-5	0,15	-0,75 (2)
1.4. Переход на МСФО	+4	0,1	+0,4 (1)
2. Экономические			
2.1. Экономический рост региона	+3	0,07	+0,21 (3)
2.2. Рост темпов инфляции	-4	0,07	-0,28 (5)
3. Социо-культурные			
3.1. Отсутствие недостатка в специалистах	+2	0,07	+0,14 (4)
3.2. Отсутствие практического опыта у специалистов	-3	0,08	-0,24 (6)
3.3. Переманивание специалистов	-4	0,08	-0,32 (4)
4. Технологические			
4.1. Стандартизация аудиторской деятельности	-5	0,15	-0,75 (3)
		$\Sigma 1$	-2,1

Факторы :

1. Переход на МСФО +0,4
2. Вступление в СРО +0,24
3. Экономический рост региона +0,21
4. Отсутствие недостатка в специалистах +0,14

Возможности:

Рост числа клиентов

Снижение
операционного риска

Факторы :

1. Внешний контроль качества -0,75
2. Квалификационный аттестат -0,75
3. Стандартизация аудиторской деятельности -0,75
4. Переманивание специалистов - 0,32
5. Рост инфляции -0,28
6. Отсутствие практического опыта у специалистов - 0,24

Угрозы:

Угроза профессиональной деятельности

Снижение прибыльности бизнеса

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ:

Сумма рангов все факторов внешней среды -2,1



внешняя среда несет в себе больше угроз,
чем возможностей!!!

ОСНОВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

1. Рост числа клиентов

ОСНОВНЫЕ УГРОЗЫ:

1. Угроза профессиональной деятельности
2. Снижение прибыльности бизнеса

PEST в строительной фирме

Смотри файл

Прочие модификации ПЕСТ-анализа.

Специалистам хочется охватить больше факторов внешней среды, чем предоставляют вышеперечисленные четыре блока. В целом, неплохо бы описать все факторы макро- и микросреды. Но т.к. объем работы, возможно, окажется избыточным, специалисты добавляют отдельные, наиболее важные блоки.

PESTEL-анализ

+дополнительное внимание к факторам E (Ecological, Экологические) и L (Legal, Правовые).

PESTELI-анализ

+дополнительное внимание к факторам I (Industry, Индустрия) отраслевому анализу рыночной среды (конкурентной среде и косвенным рынкам).

STEER-анализ

+дополнительное внимание к факторам E (Ethic, Этические)

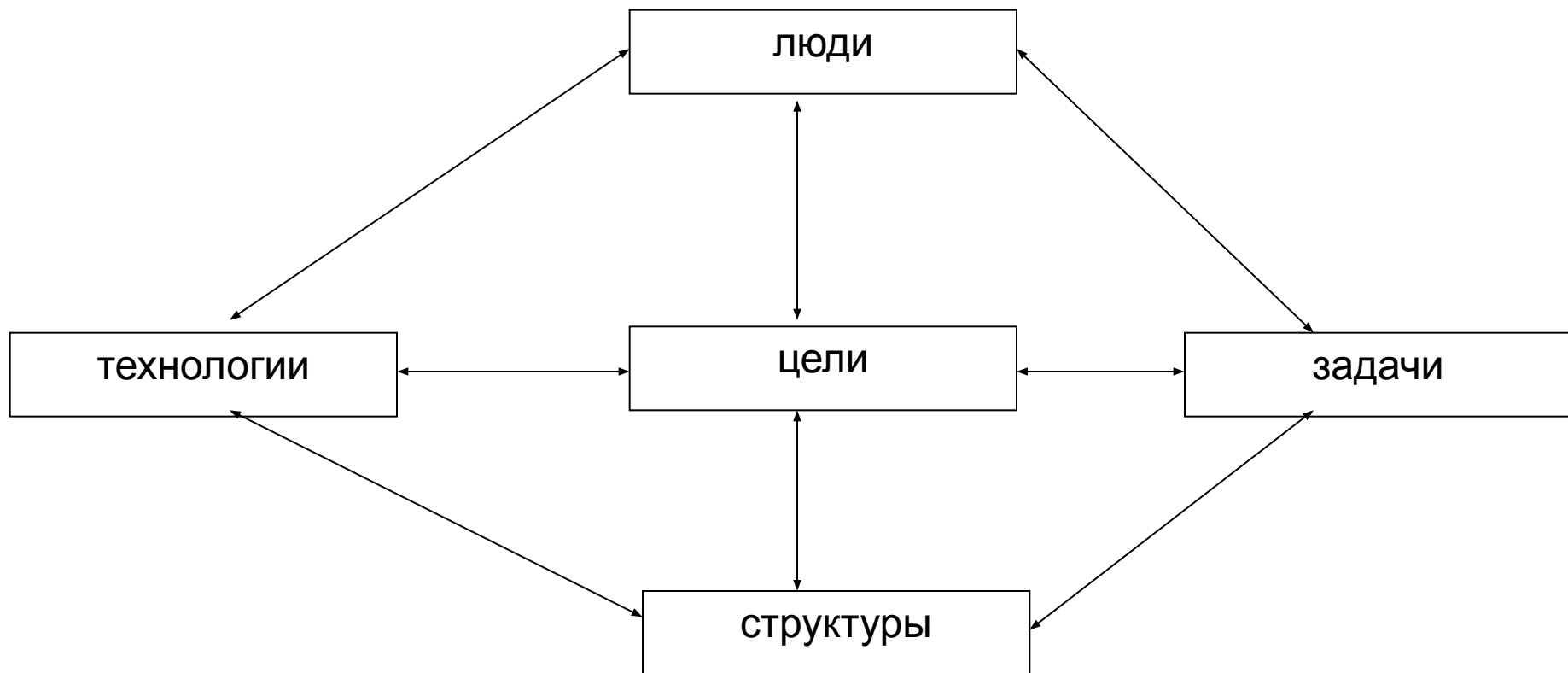
STEERLE-анализ

+дополнительное внимание к факторам E (Ethic, Этические), E (Ecological, Экологические) и L (Legal, Правовые)

И пр.

PEST-анализ вашей фирмы

Внутренняя среда



SWOT-анализ



SWOT- анализ

- **Strengths** - Сильные стороны
преимущества вашей организации
- **Weaknesses** - Слабые стороны
недостатки вашей организации
- **Opportunities**- Возможности
факторы внешней среды, использование
которых создаст преимущества Вашей
организации на рынке
- **Threats** - Угрозы
факторы, которые могут потенциально
ухудшить положение вашей организации на
рынке

SWOT-анализ. Матрица ФАКТОВ

<p>S</p> <p>сильные стороны организации</p>	<p>O</p> <p>возможности рынка</p>
<p>W</p> <p>слабые стороны организации</p>	<p>T</p> <p>угрозы рынка</p>

Общий SWOT-анализ

SWOT - анализ - простая удобная техника систематизации информации для выработки стратегии

Strengths	S	O	Opportunities
Weaknesses	W	T	Threats

Базовая идея:

нужно правильно и эффективно систематизировать информацию

SWOT-анализ. Матрица ДЕЙСТВИЙ

	О возможности рынка	Т угрозы рынка
S сильные стороны организации		
W слабые стороны организации		

Корреляционный SWOT-анализ

Корреляционная
Матрица
SWOT - анализа

		<i>"Характеристики внешней среды"</i>	
		Возможности (Opportunity) • • •	Угрозы (Treats) • • •
<i>"Характеристики компании"</i>	Сильные стороны (Strength) • • •	Поле СИВ (объекты приоритетного развития) <i>Стратегия: эффективное использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой</i>	Поле СИУ (объекты неопределенности) <i>Стратегия: использование силы организации для устранения угрозы, нависшей со стороны внешней среды</i>
	Слабые стороны (Weakness) • •	Поле СЛВ (объекты неопределенности) <i>Стратегия: преодоление слабостей за счет предоставляемых внешней средой возможностей</i>	Поле СЛУ (объекты реформирования) <i>Стратегия: избавление от слабостей и предотвращение нависших угроз со стороны внешней среды</i>

Вопросы

1. Какие имеющиеся у проекта сильные стороны могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать?
2. Какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?
3. Что необходимо сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на проект; как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах проекта?
4. 4. Как противостоять внешним опасностям, угрозам?

SWOT-анализ

(1 матрица, матрица фактов)

<p style="text-align: center;">S</p> <p style="text-align: center;">сильные стороны организации</p> <p>S1 S2....</p>	<p style="text-align: center;">O</p> <p style="text-align: center;">возможности рынка</p> <p>O1 O2....</p>
<p style="text-align: center;">W</p> <p style="text-align: center;">слабые стороны организации</p> <p>W1 W2....</p>	<p style="text-align: center;">T</p> <p style="text-align: center;">угрозы рынка</p> <p>T1 T2...</p>

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон Вашего предприятия

1. Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое предприятие. Это могут быть: *Организация, Производство, Финансы, Инновации, Маркетинг и пр.*
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего предприятия, а что — слабой.
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны вашего

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	<p>Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия</p>	<p>Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия</p>
2. Производство	<p>Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих</p>	<p>Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов</p>
3. и т.д.....		

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

1. Составьте перечень параметров, по которому вы будете оценивать рыночную ситуацию. Вы можете взять следующий список параметров: **Факторы спроса, Факторы конкуренции, Факторы сбыта, Экономические факторы, Политические и правовые факторы, Научно-технические факторы, Социально-демографические факторы, Социально-культурные факторы, Природные и экологические факторы, Международные факторы и пр.**
2. По каждому параметру определите, что является возможностью, а что — угрозой для вашего предприятия.
3. Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в 1 матрицу SWOT-анализа.

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

1. Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны предприятия могут мне в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, мне нужно больше всего опасаться? И ЧТО МНЕ ПРЕДПРИНЯТЬ????
5. Результаты занести во 2 матрицу SWOT-анализа.

SWOT-кейс

SWOT-анализ (2 матрица, матрица действий)

	О возможности рынка	Т угрозы рынка
S сильные стороны организации	1 S1O1 S1O5 S3O4	3 S1T2 S3T2 S5T3
W слабые стороны организации	2 W1O4	4 W3T3

Заполнив 2 матрицу SWOT-анализа, вы обнаружите, что:

1. определили **основные направления развития вашего предприятия** (ячейка 1, показывающая, как Вы можете воспользоваться открывающимися возможностями);
2. сформулировали **основные проблемы вашего предприятия**, подлежащие скорейшему решению для успешного развития вашего бизнеса (остальные ячейки).

Анализ внутренней среды **аудиторской фирмы «Альфа»**



**Цель: выявить сильные и слабые стороны в
деятельности фирмы**

Сильные и слабые стороны фирмы

Характеристики сильных и слабых сторон	Оценка воплощения характеристик	Оценка важности характеристик	Ранг характеристики, R_i
1	2	3	$4=2 \times 3$
1. Продукты (услуги)			
1.1 Разнообразие услуг фирмы	+5	0,06	0,3
1.2. высокие цены	-3	0,05	-0,15
2. Бизнес-процессы			
2.1. Длительный опыт и узнаваемый бренд	+5	0,06	0,3
2.2. Наличие собственных методик проверок	+5	0,1	0,5
2.3. Слабая стандартизация аудиторских проверок	-4	0,1	-0,4
3. Менеджмент			
3.1. Применение современных техник управления	+4	0,06	0,24
3.2. Отсутствие системы управления персоналом	-5	0,1	-0,5
3.3. Отсутствие долгосрочного планирования	-5	0,06	-0,3
4. Ресурсы			
4.1. Достаточный уровень капитала	+4	0,06	0,24
4.2. Наличие офиса	+4	0,05	0,2
4.3. Профессиональная команда сотрудников	+4	0,1	0,4
4.4. Текучесть кадров	-5	0,1	-0,5
4.5. высокие затраты на подготовку новичков	-5	0,1	-0,5
Интегральная оценка внутренней среды		$\Sigma 1$	-0,17

1 группа характеристик - «проблемы, требующие решения»
(высокая значимость, низкая степень воплощения)

- Слабая стандартизация аудиторских проверок
- Отсутствие системы управления персоналом
- Текучесть кадров
- Высокие затраты на подготовку новичков

2 группа характеристик - «высокоценный актив» (высокие значимость и степень воплощения),

- Наличие собственных методов проверок
- Профессиональная команда сотрудников

3 группа характеристик - «бесполезные усилия» (низкая значимость и высокая степень воплощения),

- Разнообразие услуг
- Длительный опыт и узнаваемый бренд
- Применение современных техник управления
- Достаточный уровень капитала
- Наличие офиса

4 группа характеристик - «балласт» (низкие степень значимости и воплощения).

- Высокие цены
- Отсутствие долгосрочного планирования

Оценка важности

Высокая

Проблемы, требующие решения

- Слабая стандартизация аудиторских проверок
- Отсутствие системы управления персоналом
- Текучесть кадров
- Высокие затраты на подготовку новичков

Высокоценный актив

- Наличие собственных методов проверок
- Профессиональная команда сотрудников

Высокая

Низкая

Оценка воплощения

- Высокие цены
- Отсутствие долгосрочного планирования

- Разнообразие услуг
- Длительный опыт и узнаваемый бренд
- Применение современных техник управления
- Достаточный уровень капитала
- Наличие офиса

Балласт

Бесполезные усилия

Низкая

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ:

Интегральная оценка внутренней среды -0,17



В организации преобладают слабости

SWOT - анализ вашей фирмы

