

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждая организация первоначально находится и функционирует в определенной среде. Любые действия этих организаций возможны только в том случае, и в той ситуации, если среда допускает их осуществление. Внутренняя среда организации является непосредственным источником ее необходимой жизненной силы. И она заключает в себе те потенциалы, от которых возможности организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внутренняя среда может быть также и источником ее конкретных проблем и даже упадка организации, но только в том случае, если она не обеспечивает необходимое функционирование организации.

Внешняя среда всегда несомненно являющаяся источником, питающим организацию ресурсами и необходимыми для поддержки ее постоянного внутреннего потенциала на нужном уровне. Поэтому организации находящиеся в состоянии планового обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды очень ограничены и зыбки. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же подобной среде. Поэтому всегда существовала и существует возможность того, что работа организаций потерпит сбой - не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может значительно ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации серьезным последствиям. Задача стратегического управления состоит и в обеспечении такого взаимодействия организаций со средой, которое позволяло бы им поддерживать их потенциал на уровне, необходимом для достижения их целей, и тем самым давало бы им возможность выживать в долгосрочной перспективе на многие годы вперед.

Анализ среды организаций очень важен— это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирм в достижении ими своих целей.

Анализ среды выполняет ряд значимых функций в деятельности фирм:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, которые влияют на экономическую организацию и их ближайшее и

отдаленное будущее;

- с точки зрения политики фирм, он помогает им создать о себе наиболее благоприятное впечатление;

- с точки зрения текущей деятельности, он обеспечивает их информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций организаций.

Для того, чтобы действительно определить стратегию поведения организаций и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь как минимум, углубленное представление, как о внутренней среде организаций, так и о внешней среде, тенденциях их развития и месте, занимаемом в ней организаций. При этом их и внутренняя среда и внешнее окружение организаций изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы обнаружить те реальные угрозы и возможности, которые организация может и должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

В курсовой работе использованы отечественные и зарубежные разработки и методики в области анализа внешней и внутренней среды организаций. Среди зарубежных авторов занимавшихся этой проблемой мы отмечаем Л.А. Бернстайна, Дж Ван Хорна, Ж. Перара, а среди отечественных – И.А. Бланка, В.В. Ковалева и Е.С. Стоянову.

Цель курсовой работы - в ходе анализа внешней и внутренней среды организации разработать рекомендации по выработке оптимальной стратегии исследуемого предприятия.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика»

Предмет исследования – внешняя и внутренняя среда организации.

В курсовой работе для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические подходы к понятию и сущности внешней и внутренней среды организации;
- изучить основные методы анализа внешней и внутренней среды организации;

- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду Общества с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика»

# **Глава 1 Анализ внешней и внутренней среды организации**

## **1.1 Объект исследования**

**«ПКФ»** (ООО «Первая картонажная фабрика»)

Одно из крупнейших производителей упаковочного материала в Калининградской области. Специализация предприятия заключается в том, что оно производит гофрокартон, гофроупаковку и литойую тару из бумажной массы. Мощность предприятия — более 80 млн кв. м гофрокартона и гофротары в год. Это дает возможность обеспечить разнообразной упаковкой все компании региона. «ПКФ» активно экспортирует свою продукцию в Европу.

Общество с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика», создавалось в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации "Об обществах с ограниченной ответственностью"( ООО «ПКФ»). Полное фирменное наименование Общества на английском языке: First Folding Carton Plant Limited. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава.

Находится картонажная фабрика по адресу: Россия, Калининградская область, город Гусев. Она является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

ООО «ПКФ» вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Фабрика имеет круглую печать, которая содержит полное фирменное наименование на русском языке, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему.

Информация об участниках Общества, размере их долей в уставном капитале Общества и её оплате хранится в списке участников Общества.

Правоспособность Общества. Предмет и цели деятельности

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Общество обладает общей гражданской правоспособностью. Оно вправе иметь гражданские права и нести гражданские обязанности для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных - законом.

2.3. Осуществлению деятельности, отнесенной законодательством к лицензируемой, предшествует получение Обществом соответствующей лицензии в установленном порядке. Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, то Общество в течение срока действия лицензии вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные лицензией, и сопутствующие виды деятельности.

Предметом деятельности Общества являются:

- производство гофрированного картона, бумажной и картонной тары;
- производство бумаги и картона;
- производство изделия из бумаги и картона;
- производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения;
- производство писчебумажных изделий;
- производство обоев;
- производство прочих изделий из бумаги и картона.

Общество обязано соблюдать применимое законодательство, правильно и своевременно производить обязательные платежи в бюджет<sup>1</sup> и внебюджетные фонды, соблюдать правила ведения бухгалтерского учета, порядок и сроки представления государственной статистической отчетности,

Имущественная ответственность Общества

Общество самостоятельно отвечает по своим обязательствам.

## 1.2 Анализ внешней среды

Внешняя среда очень значима в стратегическом управлении и рассматривается как совокупность двух совершенно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения фирм.

**Макроокружение** создает общее обособленное условие среды нахождения организаций. В большинстве случаев это не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации или предприятию и факторы не влияют так остро на ее организацию. Однако степень влияния состояния этого макроокружения на различные организации и предприятия различны, они очень отличаются. Это связано и как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с расхождениями во внутреннем основном потенциале организаций.

Изучение **экономического** компонента макроокружения позволяет нам понять то, как формируются и распределяются ресурсы организаций, их возможности и потенциалы. Оно предполагает анализ многих характеристик, таких как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда в организации, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и многое другое. При изучении экономического компонента важно и нужно обращать серьезное внимание на такие значимые факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, на структуру населения, уровень образованности рабочей силы и величину заработной платы на предприятиях.

Анализ **правового регулирования**, предполагает изучение законов и других нормативных актов предприятия, устанавливает правовые нормы и рамки отношений, дает организации(предприятию) возможность определить для себя допустимые границы действий в этой обстановке, во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемыми методами отстаивания своих интересов. При изучении правового регулирования важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, ее сложившиеся традиции и ее процессуальные стороны практической реализации законодательства.

**Политическая** составляющая макроокружения желательно должна быть изучена в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях всех органов государственной власти в отношении к развитию общества и о средствах, с

помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою регулирующую политику.

Изучение **социального** компонента макроокружения направлено в значительной мере на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение персонала к работе и качеству своей жизни, к существующим в обществе обычаям, верования и предпочтениям, к разделяемым людьми ценностям, к демографической структуре общества и росту населения, и уровню образования, мобильности людей, подробнее к готовности к переменам места жительства и смене работы. Значение этого социального компонента очень важно для нас, так как он является всепроникающим и влияющим на многие другие компоненты макроокружения, и на внутреннюю среду организации(предприятия). Но мы знаем, что социальные процессы изменяются относительно медленно. Но если происходит определенное социальное изменение, то оно приводит ко многим существенным изменениям в окружении организации (предприятия). Поэтому организациям рекомендуется отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ **технологического** компонента организации позволяет нам вовремя разглядеть и выявить те возможности, которые развитая наука и техника открывает для производства новой, высокоуровневой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологических процессов изготовления и сбыта продукции организации(производства). Прогресс в науке и технике несет в себе огромные, безграничные возможности и множественные угрозы для организаций. Многие фирмы не в состоянии сразу увидеть открывающиеся новые перспективы в отрасли, так как технические возможности для осуществления изменений по сути своей создаются за пределами отрасли. Запоздав с модернизацией и обновлением технологических процессов, они могут потерять свою долю рынка, что часто приводит к негативным последствиям для организаций

Для результативного отслеживания состояния компонентов макроокружения в организациях должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Эта система предполагает осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то отдельными событиями, так и проведение регулярных, наблюдений за состоянием важных для организаций внешних факторов. Наблюдения осуществляются множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, которые опубликованы в книгах, журналах и других информационных источниках;
- участие в профессиональных конференциях и общественных мероприятиях;
- анализ опыта деятельности организации (предприятия);
- изучение мнения сотрудников организаций, в которой проводился анализ;
- проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений с коллективами.

Тщательное изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы была возможность предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут раскрыться перед ней в будущем на перспективу вперед.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается внутренним руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организациях и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этих системах, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Анализ **покупателей**, как компонентов непосредственного окружения организаций, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организациями. Изучение покупателей позволяет организациям лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж могут рассчитывать организации, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое<sup>4</sup>.

Изучая покупателя и покупательский спрос, фирмы также уясняют для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ним в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца

нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

- объем закупок, осуществляемых покупателем;

- уровень информированности покупателя;

- наличие замещающих продуктов;

- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыльности, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ **поставщиков** направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организации различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организаций, себестоимость и качество производимого организациями продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организации в очень сильную зависимость от себя. При выборе поставщиков необходимо глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал для того что бы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организациям максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Силу влияния поставщика определяют следующие факторы:

- уровень и степень специализированности поставщика;

- величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;

- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объемов продаж.

При изучении поставщиков материалов, необходимо учитывать следующие характеристики их деятельности<sup>6</sup>:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантию качества поставляемого товара;
- временной график поставки товара;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение **конкурентов**, то есть тех, с кем организациям приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организаций оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организаций на поле конкуренции.

Очень большой конкурентной силой обладают производители продукции, которой можно заместить производимый товар. Поэтому особенностью трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, чтобы если им был "убит" рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, выпускающих замещающий продукт, организации должны иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ **рынка рабочей силы** направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организаций кадрами. Организации должны изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

### **1.3 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организаций – это ситуационные факторы внутри каждой конкретной организации. Менеджеры формируют и изменяют, когда это необходимо, внутреннюю среду организаций, представляющую собой органичное сочетание их внутренних переменных. Но для этого они должны уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организаций. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Гражданский кодекс РФ зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структуры организаций представляют собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленные на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирм, распределение между ними прав и ответственности, построенных в таких формах организаций, которые позволяют наиболее эффективно достигать цели организаций и реализовать все их программы. В них реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Задачи - определенная работа, серия работ, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства предприятия, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и других ценностей организаций.

Внутренняя среда предприятий состоит в основном из следующих сфер:

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчетность;
- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах организаций. На нашем уровне рассмотрения этих сфер деятельности связаны с основными информационными потоками в управлении предприятиями.

**Внутренняя среда** организаций – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организаций на их деятельность. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организаций, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагают организации. Разрез **кадровой** внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками. Разрез **организационный** включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В разрезе **производства** входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Разрез **маркетинговой** внутренней среды организаций охватывают все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия

продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. В разрезе **Финансов он** включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организациях. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается **организационной культурой**, которая так же, как вышеперечисленные разрезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организаций.

Для того чтобы выживать в долгосрочной перспективе, организации должны уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Сильные и слабые стороны внутренней среды организаций в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организаций. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организаций в целом.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организаций, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организации. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управления организациями.

## **1.4 Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организаций, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, и на это организации не могут оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться

ВОЗМОЖНОСТЯМИ.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организаций, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организаций и предприятий, рассмотрим некоторые из них:

### **1. SWOT- анализ**

SWOT-анализ существует для того чтобы получить ясную оценку сил предприятий и ситуации на рынке. Он определяет сильные и слабые стороны предприятий, угрозы исходящие из ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths)показывают — преимущества предприятий;
- Слабости (Weaknesses)показывают — недостатки предприятий;
- Возможности (Opportunities)показывают — факторы внешней среды, Угрозы (Threats)показывают — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение предприятий на рынке.

Для проведения анализа необходимо определить основное направление развития предприятий и взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, и поставить перед предприятиями цель или цели, учитывая его реальные возможности.

### **2) SNW - анализ**

Это усовершенствованный SWOT-анализ.

В отличие от предыдущего анализа слабых и сильных сторон SNW - анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). И основной причиной добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организации относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

### **3) PEST - анализ**

Это инструмент, предназначенный для выявления: политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) аспектов внешней среды. Эти аспекты могут повлиять на стратегию организаций. Мы определяем среду организаций и получение ключевых ресурсов для их деятельности. И изучение экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которые являются важнейшим условием деятельности организаций. Так же определяются потребительские предпочтения с помощью социальной компоненты PEST – анализа. Целью её исследования определено считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка,

#### **4) Профиль среды**

Еще одним анализом среды является составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью этого метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

#### **5) Метод взвешивания каждого фактора**

Другим вариантом анализа внешней является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации) производится через составление перечня внешних опасностей и возможностей организаций.

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организаций, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организаций. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организаций, а также о внешних проблемах.

Эти методы показывают нам разнообразие возможностей оценить реальные перспективы организации, предприятия очень помогают руководству организаций в лавировании организации среди опасностей внешней и внутренней среды.

Изучение факторов внешней и внутренней среды и разработка перспективных и долгосрочных планов дает организациям развиваться, укрупняться и процветать в этом сложном обществе.

## **2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПКФ»**

### **2.1. Краткая характеристика предприятия**

#### **Общие сведения**

Фабрика ООО «ПКФ» находится в одном из главных городов Калининградской области.

Начало проектирования фабрики — 2009 год. Начало строительства фабрики — апрель 2010 года. Открытие фабрики — 25 ноября 2010 года.

#### **Организационно-правовая форма**

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика». Сокращенное наименование: ООО «ПКФ».

Место нахождения фирмы (юридический адрес): Российская Федерация, Калининградская область, г. Гусев, ул. Индустриальная, д.5.

Территория фабрики занимает 3,2 м.кв., на фабрике работает 280 человек.

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Участниками Общества могут быть юридические и физические лица.

Принимать участие в распределении прибыли Общества в соответствии со ст. 28 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом Общества;

Продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале Общества одному или нескольким участникам Общества либо другому лицу а порядке, предусмотренном ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью";

Выйти из Общества путем отчуждения своей доли Обществу;

Потребовать приобретения Обществом доли в случаях, предусмотренных ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью";

Получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость в соответствии действующим законодательством;

Обжаловать решения органов Общества, влекущие гражданско-правовые последствия

Все участники Общества вправе:

Участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" и Уставом Общества: участвовать в Общих собраниях; избирать и быть избранным в органы Общества; вносить свои предложения к повестке дня Общего собрания участников Общества и др.;

Получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном Уставом порядке в случаях и в порядке, которые предусмотрены законом;

Требовать, действуя от имени Общества, возмещения причиненных Обществу убытков;

Оспаривать сделки, заключенные от имени Общества и требовать применения последствий их недействительности, а также применения последствий недействительности ничтожных сделок Общества;

Требовать исключения другого участника из Общества в судебном порядке с выплатой ему действительной стоимости его доли участия, если такой участник своими действиями (бездействием) причинил существенный вред Обществу либо иным образом существенно затрудняет его деятельность и достижение целей, ради которых оно создавалось, в том числе грубо нарушая свои обязанности, предусмотренные законом или Уставом Общества.

### **Ассортимент вырабатываемой продукции**

Производство гофрированного картона, бумажной и картонной тары; производство бумаги и картона; производство изделий из бумаги и картона; производство

бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения; производство писчебумажных изделий; производство обоев; производство прочих изделий из бумаги и картона.

### **Основные поставщики сырья и потребители продукции**

Партнеры поставщики технологического оборудования:

BHS – мировой лидер в производстве высокоскоростных автоматических линий по изготовлению гофрокартона, Германия;

FOSBER – производитель высокоскоростных гофроагрегатов, Италия

FRANK (PTA) – производитель высококачественного и высокоточного лабораторного оборудования, Австрия;

Godswill Paper Machinery Co., Ltd – производитель оборудования для склейки и сшивки гофрокоробов, макулатурных прессов и систем аспирации, Тайвань

LihSheng – производитель автоматических линий плоской высечки;

MC – ведущий производитель автоматических линий по изготовлению упаковки из гофрированного картона и линий по производству гофрокартона, Тайвань;

TAIWAN ENDURANCE – ведущий производитель транспортных систем, Тайвань;

SIGNODE – мировой лидер в производстве упаковочного оборудования, Германия;

TCY – производитель автоматических линий по производству упаковки из гофрированного картона и линий по производству гофрокартона, Тайвань

Toyota – производство автомобилей, погрузчиков и складской техники, Япония;

Поставщики сырья и расходных материалов:

MONDI GROUP – мировой лидер по производству бумаги и картона.

Транснациональная компания;

Sun Chemical – мировой лидер в области производства печатных красок и пигментов;

Растр-технология – ведущее предприятие по изготовлению штанцформ, Россия;

ОАО «Выборгская целлюлоза» – одно из ведущих предприятий по производству бумаги и картона, Россия, Ленинградская обл.;

Предприятие целлюлозно-бумажной промышленности, расположенное в городе Кувшиново Тверской области.

### **Основные конкуренты**

АО "Светлогорский ЦКК" в Калининградской области. Конкуренты производящие продукцию в России многочисленны.

## **2.2. Анализ внешней среды ООО «ПКФ»**

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, и это дает возможность определить угрозы для фирмы.

Факторы внешней среды выделяют в четырех областях:

### **1. Экономические факторы:**

1) Вследствие инфляции снижается платёжеспособный спрос, а вслед за ним и равновесная рыночная цена, так как предложение не поспевает за спросом. Например, когда при инфляции будут расти цены на дерево, то увеличиться себестоимость продукции. Следовательно, в условиях инфляции покупатели данной продукции смогут купить по возросшим ценам меньшее количество гофрокартонной продукции.

2) Поставка продукции затруднена за пределы области. Перебои связаны и с поставщиками, с которыми заключаются отдельные договора.

3) Предприятие платит различные налоги в органы государственной власти. Это и налог на прибыль, и НДС, и налоги, взимаемые с начисленной заработной платы (отчисления в социальные фонды). В настоящее время предприятиям приходится платить большую сумму налогов, после чего у них практически не остается чистой прибыли. А с 2019года НДС увеличен до 20%, что дает совсем немного возможностей для расширения производства, инноваций и нововведений.

### **1. Политические факторы:**

1) Деятельность ООО «ПКФ» непосредственно зависит от нормативных документов и решений местных органов власти, властей региона и федерального правительства. Несомненно, оперативный, бухгалтерский статистический учёт и отчетность организации ведётся в соответствии с законодательством РФ.

2) Со стороны органов власти предприятию оказывается помощь в виде предоставления государственных ссуд с низким процентом кредитования (15% годовых). Также иногда проводятся государственные конкурсы, которые могут обеспечить предприятию гарантированный заказ на определенный срок.

3) Санкции вменяемые соседствующими государствами имеют главенствующее значение в реализации продукции. И влияют на объемы производства.

### **1. Рыночные факторы.**

1) На рынке фабрика занимает достаточно твердую позицию, и конкуренты мало влияют на объем продаж.

2) Доступные цены и высокое качество обеспечивают фабрике достаточный портфель заказов и гарантированный доход.

3) Демографический фактор (то есть изменение возрастного состава населения) не оказывает влияние на спрос продукции ООО «ПКФ».

4) Изменения доходов населения оказывает незначительное влияние, и не мешают спросу на продукцию фабрики.

### **1. Факторы конкуренции.**

Фабрика способна отслеживать деятельность своих конкурентов. Предприятие ограничивается лишь изучением цен на аналогичную продукцию других фирм и ассортимента.

Однако предприятие придерживается следующей политики: если на рынке цены на гофрокартон прыгают, то предприятие меняет не цены, а ассортимент и количество выпускаемой продукции.

Для анализа ближнего окружения, рассматриваемого в работе, применим модель пяти сил Портера. Портер считал, что существует пять основных сил, влияющих на прибыльность компании:

- **1. Интенсивность конкуренции (структура отрасли)**

## Таблица 1. Факторы, воздействующие на ООО «ПКФ»

<b>Факторы</b>	<b>Воздействия на организацию</b>
Количество конкурентов	В Калининградской области конкурентов практически нет. АО "Светлогорский ЦКК".
Темпы роста рынка	Компания увеличивает объем производства, за счет поставок продукции в Польшу и в Россию.. Планируемый рост объема продаж компании на 2019 год 15%.
Сходство продуктов	Основная часть продукции специфична. Клиенты наработаны. Основная задача привлечь покупателя (доступность, цена, доп. услуги, сервис, доставка и т.п.)
Величина выходных барьеров	Высокие. Имидж компании (доступные по цене качественные товары).

## 2. Угроза со стороны потенциальных конкурентов - новичков на рынке

При попытке войти на рынок, новички сталкиваются с различными «входными» барьерами.

## Таблица 2. Барьеры для входа на рынок

<b>Барьер</b>	<b>Влияния на организацию</b>
1. Эффект масштаба	Достаточный опыт, работа на рынке Калининградской области более 8 лет. Большие объемы закупок, что обеспечивает меньшую себестоимость. Новички маловероятны в ближайшем окружении. Очень незначительна опасность прихода «крупных игроков» на Калининградский рынок.

## Барьер

## Влияния на организацию

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. Политика правительства   | Ужесточение требований в поставок определенных видов товаров, может повлечь увеличение себестоимости. Но тем не менее - появление новичков мало вероятно.   |
| 1. Дифференциация продуктов | Брэнд известен в России и за рубежом. Набор ассоциаций, который он вызывает у потребителей – достаточно большой (удобный график работы, достаточный ассортимент, низкая цена и т.д.). Вывод – новички маловероятны. |

Таким образом, получилось, что входные барьеры имеют среднее значение. Но в целом мала вероятность появления новичков в Калининградской области.

### **3. и 4. Рыночная власть поставщиков и потребителей**

По мнению Портера, конкурентное положение организации в большей степени определяется силой рыночной власти ее поставщиков и потребителей.

Оценим рыночную власть потребителей и поставщиков на рассматриваемую организацию

### **Таблица 3. Оценка власти потребителей**

#### **Вопросы для оценки власти потребителей**

**Да Нет**

Большую часть Вашей продукции покупает конкретный потребитель? **V**

Стоимость Вашего товара составляет значительную часть расходов потребителя на закупки? **V**

Ваш товар очень похож на товары других поставщиков? **V**

Могут ли Ваши потребители легко и с небольшими издержками сменить поставщика? **v**

Проявляют ли Ваши потребители активный интерес к стоимости и качеству Ваших товаров? **v**

Могут ли Ваши потребители сами производить товары, которые поставляет Ваша организация? **v**

Таким образом, видим, что рыночная власть потребителей очень велика, так как дано большинство положительных ответов.

Теперь оценим рыночную власть поставщиков.

#### **Таблица 4. Оценка власти поставщиков**

**Вопросы для оценки власти поставщиков** **Да Нет**

Являетесь ли Вы одним из многих потребителей товаров Вашего поставщика? **v**

Ваш поставщик – единственный источник конкретно товара? **v**

Являются ли покупаемые Вами у поставщика товары наиболее значимыми и дорогостоящими из всего того, что Вы закупаете? **v**

Будут ли существенными затраты, если Вы попытаетесь сменить поставщика? **v**

Поскольку дано большинство отрицательных ответов, то и зависимость организации от поставщиков минимальная. Это подтверждается и последней тенденцией на предприятии, в области работы с поставщиками (обновление ассортимента, заключение новых договоров, смена поставщиков по существующим

товарам).

## 1. Угроза появления заменителей товаров и услуг

Теперь представим влияние пяти сил, применительно к ООО «ПКФ»

Таким образом, для того, чтобы фабрика сохраняла свой положительный имидж, необходимо в большей степени учитывать требования потребителей. Для этого необходимо изменить отношение сотрудников фабрики друг к другу, к общим целям организации и к потребителям.

### Конкурентные позиции компании

Для начала, ответим на четыре вопроса, связанных с основными факторами концепции «4P», и определим плюсы и минусы для потребителя составляющих частей маркетинговой смеси.

### Таблица 5. Оценка конкурентных позиций фирмы

#### Товар

##### Плюсы

**Физиологические потребности**  
(теория мотивации Маслоу) На фабрике представлен широкий ассортимент. Это товар, который ориентирован на оптовые поставки.

##### Минусы

Охвачена большая часть населения Калининградской области, с разными видами уровня дохода. Широкий выбор одного вида товара не имеет большого значения, т.к. на тару основное население не обращает особого внимания.

#### Цена

##### Плюсы

##### Минусы

Дополнительные расходы (доставка товара).  
Время, потраченное на поход в магазин  
(месторасположение в городе).

Время потраченное на покупку  
(при сбоях компьютерной  
программы), психологические  
затраты (при плохом качестве  
обслуживания).

## **Место**

### **Плюсы**

Фабрика находится в центре города, хорошие  
подъездные пути, места для стоянок, широкий  
ассортимент. Доставка приобретенного товара.  
Местонахождение Калининградская область, что  
способствует продажам за рубеж.

### **Минусы**

Появление в продаже не  
качественного товара,  
длительность поставок процесса  
обмена и возврата.

## **Продвижение**

### **Плюсы**

Компания использует гибкий подход к рекламе в  
зависимости от ситуации на рынке  
Калининградской области, России и за рубежом  
и положении компании.  
Используется реклама непосредственно товара.

### **Минусы**

Компания не достаточно  
занимается общим PR,  
нацеленного на создание  
необходимого образа компании в  
глазах потенциальных  
покупателей и структур власти.

Теперь рассмотрим более подробно каждую составляющую, используя ответы из  
данной таблицы.

## **1. «Запросы и нужды потребителей»**

Итак, если анализировать ассортимент товаров в ООО «ПКФ», то можно выделить  
следующие общие характеристики:

- Широкий ассортимент, низкая цена.
- Удовлетворение потребностей потребителей.
- Ассортимент для потребителей с высоким и средним уровнем дохода.

Характеристики, отражают фактический продукт, т.е. условия для покупателя по сравнению с конкурентами.

Для того чтобы не допустить спада объема продаж, необходимо поддерживать и укреплять положительный образ организации ООО «ПКФ» в сознании потребителей. Этого можно достичь:

1. увеличение объема продаж,
2. введение нового ассортимента,
3. развитие корпоративной культуры внутри фирмы,
4. разработка систем обучения персонала,
5. новая реклама брэнда - как надежного и обновленного партнера.

## **2. «Затраты на потребителя»**

Сначала разберемся с ценностью товаров в рассматриваемой организации для потребителей. Она заключается в разнице между выгодами, которые потребитель получает от товара, и затратами на его приобретение.

Для того чтобы оправдывать ожидания потребителей, необходимо закрепить в их сознании, что цены и предоставляемые услуги в организации разумные, т.е. укреплять их уровень доверия к фабрике.

## **3. «Удобство для потребителя»**

Удобство для потребителей – это, прежде всего, удобство способов доставки

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фабрики;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фабрики в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения организации для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является обращение повышенного внимания на осуществление анализа внешнего и внутреннего окружения. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

## **2.3. Анализ внутренней среды ООО «ПКФ»**

Перечень профессиональных групп персонала компании

Общее количество работающих на данной фирме на 1 января 2019г. составляла 280 человек. Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

1. Генеральный директор. Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.
2. Коммерческий директор непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Является начальником отдела снабжения и сбыта.
3. Инспектор по кадрам организует работу по подбору и изучению кадров, участвует в расстановке инженерно-технических работников и служащих, организует учет личного состава. Подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия. Назначается на должность и освобождается от должности его приказом.
4. Главный бухгалтер непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утвержденных должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.
5. Бухгалтера (3) непосредственно подчиняется главному бухгалтеру. Свою деятельность осуществляет на основании нормативно-распорядительных документов, указаний, распоряжений главного бухгалтера.

6. Менеджер по продажам(2)

7. Снабженец(2)

8. Начальник производства

9. Линейщики (80)

10. Кладовщики (15)

11. Карщики (12)

12. Приемщики (25)

13. Расфасовщики (46)

Структура предприятия

Организация ООО «ПКФ» имеет линейно-функциональную структуру управления. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Первое, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Второе, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. Третье, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

Структура фирмы основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

На предприятии имеют место элементы рациональной бюрократии, имеющие следующие характеристики:

1. Четкое разделение труда.
2. Иерархичность уровней управления.

3. Наличие стройной системы правил и стандартов.
4. Дух формальной обезличенности.
5. Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

Бюрократическая система имеет следующие отрицательные свойства: преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих выполнение сотрудниками своих задач, выполнении запросов других подразделений, а также взаимодействие с клиентами. Это приводит к потере гибкости поведения.

Миссия фабрики ООО «ПКФ»

"Удовлетворение потребностей общества путём обеспечения потребителей межкомнатными дверьми, при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников фирмы".

Цели предприятия

Общие цели фирмы формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определённых ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Для того чтобы организация добилась успеха, цели должны обладать следующими характеристиками:

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми.
2. Цели должны устанавливаться во времени, то есть иметь срок исполнения:
  - пять лет и больше — долгосрочная цель;
  - от одного до пяти лет — среднесрочная цель;
  - до одного года — краткосрочная цель.
3. Цель должна быть достижимой. Это необходимо для повышения эффективности организации.
4. Множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими. То есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны

мешать достижению других целей.

Основной целью ООО «ПКФ» является наращивание объемов продаж.

Разобьем данную стратегическую долгосрочную цель на краткосрочные и среднесрочные цели. Тогда повышение объемов реализации до 2025 года на 25% будет осуществляться за счёт следующего:

1. Закупить необходимые образцы.
2. С начала 2019 г. проводить усиленный прием на работу требуемых рабочих и специалистов.
3. Привлечь специалиста по маркетингу или организовать на предприятии отдел по маркетингу.
4. Разработать новый ассортимент продукции с учетом спроса потребителей и др. факторов.

В течение I квартала 2019 г. выпустить и реализовать не менее четвертой части всего запланированного объема продукции.

После анализа внешней среды руководству необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

#### 1. Маркетинг

Как таковой службы маркетинга на фирме нет, но многие ее функции выполняет отдел снабжения и сбыта.

#### 2. Финансы.

Можно сказать о следующих недостатках в работе фабрики:

- наличие краткосрочных кредитов банка;
- рост дебиторской задолженности за два года почти в 6 раз;

Положительно можно оценить отсутствие у предприятия в течение исследуемого периода долгосрочных кредитов банка и прочих долгосрочных займов.

### 3. Кадры

На предприятии проводятся работы по повышению квалификации рабочих, по освоению смежных профессий.

Деятельность персонала оценивается по степени своевременного и в полном объеме достижения поставленных целей.

Решение вопросов об одобрении крупных сделок, связанных с приобретением, отчуждением и возможностью отчуждения Обществом имущества, стоимость которого превышает 50% стоимости имущества Общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период, в соответствии со статьей 46 ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью"; Решение вопросов об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность в случаях, предусмотренных статьей 45 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», есть сумма оплаты по сделке или стоимость имущества, являющегося предметом сделки, превышает 2 (Два) процента стоимости имущества общества, определенной на основании иных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период.

К компетенции потенции Общего собрания участников Общества от носится также решение иных вопросов.

Повестка принимается большинством голосов от общего числа голосов участников Общества, ест необходимость большего числа голосов для принятия таких решений не предусмотрена ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» или настоящим Уставом.

Любой участник Общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня Общего собрания участников Общества дополнительных вопросов не позднее, чем за пятнадцать дней до s: доведения. Дополнительные вопросы, за исключением вопросов, которые не относятся к компетенции Общего собрания участников Общества или не соответствуют требованиям федеральных законов, в обязательном порядке включаются в повестку дня Общего собрания участников Общества.

Очередное Общее собрание участников Общества проводится один раз в год и созывается Советом директоров Общества. Очередное Общее собрание участников Общества должно состоятся не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года. Конкретную дату проведения

годового собрания определяет Совет директоров Общества.

Внеочередное Общее собрание участников Общества проводится в любых случаях, если обсуждение такого Общего собрания требуют интересы Общества и его участников. Внеочередное Общее собрание участников Общества созывается Советом директоров Общества по его инициативе, по требованию исполнительных органов Общества. Ревизора, аудитора, а также участников Общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа г-же з участников Общества.

4. Имидж предприятия.

Репутация фирмы поддерживается реализации качественной продукции по доступным ценам, своевременным выполнением заказов и поставок необходимого объема продукции в нужное место и в нужное время.

## **2.4. SWOT-анализ ООО «ПКФ»**

Мы уже знаем, что оценку внутренней среды организации - ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT - анализом.

Проведем SWOT-анализ фабрики ООО «ПКФ», составив список слабых, сильных сторон организации, угроз и возможностей для него.

Сильные стороны:

- хорошая репутация;
- большой рынок сбыта;
- наличие постоянных поставщиков;
- квалифицированный персонал;
- наличие собственной технологической базы.

Слабые стороны:

- организация не имеет четкого стратегического направления развития;
- узкий ассортимент продукции собственного изготовления;

- недостаточное использование основных принципов маркетинга.

Благоприятные возможности:

- организация обладает возможностью обслуживать дополнительные группы клиентов, предоставляя новые виды услуг чтобы выйти на новые сегменты рынка;

- стабильность экономической ситуации в стране и регионе;

- имеет возможность расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;

- снижение себестоимости за счёт использования скрытых резервов;

Угрозы:

- низкая продажная цена у конкурентов.

Сильные стороны благоприятные возможности. Мероприятия. Наличие собственной технологической базы. Растущая потребность населения в товарах. Наличие постоянных поставщиков . Расширения ассортимента продаваемых товаров.

Хорошая репутация, стабильность экономической ситуации в стране и регионе. Увеличение объёмов производства и реализации продукции. Большой рынок сбыта. Возможность снижения себестоимости.

## **Заключение**

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организаций и очень важный и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Мы знаем, что, не зная среды, внешней и внутренней, организации не смогут существовать. Организации изучают среду, для возможности обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, она вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В данном случае уместно привести слова знаменитого Демокрита «Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны,

она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».

Для достижения цели курсовой работы мною был проведен анализ внешней и внутренней среды фабрики ООО «ПКФ».

В курсовой работе рассмотрена фирма производящая:

- производство гофрированного картона, бумажной и картонной тары;
- производство бумаги и картона;
- производство изделия из бумаги и картона;
- производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения;
- производство писчебумажных изделий;
- производство обоев;
- производство прочих изделий из бумаги и картона.

. При рассмотрении практической части курсовой работы были рассмотрены внешние и внутренние стороны организации, ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Так же были сделаны выводы и предложения по усовершенствованию деятельности организации.

Согласно составленному для компании профилю внешней среды наибольшую угрозу представляют экономические и политические факторы. В тоже время большие возможности предприятию дают технологические, рыночные и конкурентные факторы внешней среды.

Рыночные факторы это появление конкурентов в данной отрасли производства, проведение сертифицирования продукции, появление новых методов работы с покупателями, с учетом всех их требований. Всё это подстёгивает предприятие к более эффективной работе и заставляет следить за постоянно изменяющимися факторами внешней среды, и адекватное на них реагирование позволит фирме наладить свою производственную деятельность в наиболее перспективном направлении и повысить конкурентоспособность своего товара.

Методы оценки показывают нам разнообразие возможностей оценить реальные перспективы организации, предприятия очень помогают руководству организаций в лавировании организации среди опасностей внешней и внутренней среды.

Изучение факторов внешней и внутренней среды и разработка перспективных и долгосрочных планов дает организациям развиваться, укрупняться и процветать в этом сложном обществе.

В том, что касается внутренней среды фабрики ООО «ПКФ» имеет линейно-функциональную структуру управления. При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления организацией. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Первый- подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Второй- сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. Третий- ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня, не хватает специалистов.

Анализируя практическую часть курсовой работы, при рассмотрении слабых сторон организации можно выделить, что организация нуждается в маркетинговом отделе и необходимости снижения цен на товары и услуги.

## **Список литературы**

1. Вигман С.Л. Стратегическое управление: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. - 296 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, Таганрог, 2013
3. Герчикова И.Н. Менеджмент, М: ЮНИТИ, 1999
4. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. Таганрог, 2003

5. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие, С-Пб: Специальная литература, 2007
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000.
7. Вигман С.Л. Стратегическое управление: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. - 296 с.
8. Труш Е.В., Шарапова В.М. Внешний анализ конкурентов организации // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 51-55.
9. Шарапова Н.В., Семин А.Н. Финансовый анализ: способ выявления сильных и слабых сторон предприятия /В сборнике: Вклад молодых ученых-аспирантов в решение актуальных проблем АПК Урала Научно-практическая конференция. 2005. С. 41-47.
10. Шарапова Н.В., Борисов И.А., Лагутина Е.Е. Стратегический анализ, или с чего начать?//Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1(81-1). С. 634-637.
11. Шарапова Н.В., Шарапова В.М. Стратегическое планирование и разработка стратегических программ развития АПК //Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 9-3(25). С. 295-299.
12. Шарапова Н.В., Борисов И.А., Шарапова В.М. Технология формирования потребительского спроса на микроуровне // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-1 (77-1). С. 1158-1161.
13. Ялухина А.А., Шарапова В.М. Роль анализа в конкурентоспособности предприятия / В сборнике: Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире. Материалы IX Всероссийского форума молодых ученых и студентов. Ответственный за выпуск В.П. Иваницкий. 2006. С. 290-291.