

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация осуществляет свою деятельность в определенных средах: внешней и внутренней. Данные области определяют уровень успеха деятельности предприятия, ставят некоторые рамки и запреты. Происходит так, что среда может запрещать или разрешать определенные действия компании, таким образом контролируя соблюдение норм права и морали.

Актуальность изучения данной темы заключается в необходимости проведения анализа предприятия в целях определения факторов, влияющих на предприятие с внешней и внутренней стороны. Это имеет большую важность, поскольку внешняя и внутренняя среды определяют деятельность компании. Внешняя среда – неизменный источник, предоставляющий организации ресурсы, поддерживающие существование и деятельность предприятия на необходимом высоком уровне. Изучение руководством внутренней среды дает им возможность рассчитать внутренние ресурсы и область их применения. Таким образом, актуальность вышесказанного подчеркивается тем, что, изучив внешнюю и внутреннюю среду, можно определить позитивные и негативные факторы, а также убрать ненужные, чтобы повысить уровень и производительность предприятия.

Предмет: анализ внутренней и внешней среды организации.

Объект: ЖКУ УК ООО МУЖСК.

Цель: исследование внутренней и внешней среды организации ЖКУ УК ООО МУЖСК.

Задачи:

1. Изучить теоретические основы внутренней и внешней сред предприятия.
2. Охарактеризовать исследуемую организацию.
3. Выделить компоненты внешней и внутренней сред организации.
4. Дать краткую экономическую характеристику предприятия.
5. Проанализировать внутреннюю и внешнюю среды с помощью PEST- и SWOT-анализов.

Характеристика источников. Для нашей работы мы использовали несколько групп источников. Во-первых, это нормативные акты рассматриваемой организации – ЖКУ УК ООО МУЖСК: Устав организации [21] и информация о кадровом составе [17]. Во-вторых, это научная литература, среди авторов которых хотелось бы особо отметить У. Брэддик [3], Н.И. Кабушкина [10], С.А. Попова [16]. Среди авторов научных публикаций, которых нами было использовано много, можно выделить С. Король [12], Т.В. Лаеву [13], Н.В. Хмельникову [22]. Нами также была использована учебная литература, необходимо подчеркнуть следующих авторов: Л.Е. Басовского [2], В.В. Прыткина [18]. Большинство авторов литературы, которую мы использовали являются кандидатами, докторами наук, профессорами и известными уважаемыми научными деятелями. Большая часть использованной литературы датируется 2014-2017 годами. Тем не менее, есть и более ранняя литература, которая содержит фундаментальные идеи и положения, не упомянуть которые в работе было бы не справедливо.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

1.1 Внутренние переменные организации

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации[1]. Компании являются своеобразными, созданными людьми системами, следовательно, внутренние переменные в большей степени можно назвать результатом управленческих решений. Тем не менее отсюда не следует, что все внутренние переменные в полной мере подконтрольны руководству. основополагающие переменные в компании, требующие внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология, люди[2].

Организация, по факту, является группой людей, имеющих общие цели и осознающие их. Организацию можно также рассмотреть в виде средства достижения целей, позволяющие людям эффективно выполнять с помощью коллектива то, чего они не смогли бы сделать самостоятельно. Цели, в свою очередь, определяются как конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа вместе работающий людей[3]. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их

членам организации. Данный процесс является мощным механизмом координирования, поскольку он дает возможность работникам предприятия понимать, к достижению чего они должны стремиться.

Компания может иметь разнообразные цели, что зачастую зависит от вида организации. Бизнес-фирмы сосредотачиваются в большинстве своем на главной цели – создание определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Такая задача отражена в следующих целях: рентабельность (прибыль) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль и быть рентабельными. Тем не менее, их волнуют затраты. Следовательно, данный факт отражается в комплексе их целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

Не только организация целиком должна иметь цель своего существования, цели должны также быть и в ее подразделениях. Они могут иметь схожие цели, если занимаются похожей деятельностью и, соответственно, наоборот. В последнем случае, руководство организации должно уметь координировать и сообщать деятельность отделов между собой. Главное, чтобы цели подразделений соответствовали общей цели и сливались в одну, ради которой создана компания[4].

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации[5]. Главные структурные переменные: специализированное разделение труда и сфера контроля.

В любой компании независимо от ее вида можно наблюдать разделение труда, что естественно. В наше время разделение труда является специализированным. Следовательно, каждый вид деятельности закрепляется за тем, кто может выполнить ее лучше остальных с позиции организации как единого целого[6]. Распределение управленческих функций между экспертами по маркетингу, финансам и производству можно назвать как самый яркий пример вышесказанному.

Вертикальное разделение труда очень важно для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации в итоге позволяет проследить иерархию управленческих уровней. Основопологающей

характеристикой подобной системы можно назвать формальную подчиненность лиц на всех ее уровнях. Лицо, которое находится на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Таким образом, иерархия пронизывает весь трудовой персонал организации.

Количество лиц, находящихся в подчинении одного руководителя, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля – это также значимый аспект структуры организации. Когда один руководитель имеет в своем подчинении большое количество людей – сфера контроля широкая, как результат – плоская управленческая структура. Об многоуровневой структуре можно говорить, когда в прямом подчинении находится мало людей[7]. На практике сфера контроля на предприятии зачастую варьируется в значительной степени в зависимости от уровней управления или функциональных областей.

Координация необходима всегда, поскольку это важный элемент управления любой организацией. Если руководство не формирует механизм координации действий работников, то люди не смогут выполнить совместную работу[8]. Без продуктивной формальной координации разнообразные уровни, функциональные зоны и отдельные лица могут поставить свои собственные интересы выше корпоративных.

Целью разделения труда также является решение рабочих задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки[9]. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Основываясь на решении руководства о системе, каждая должность включает ряд задач, рассматриваемые как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если предписанные задачи выполняются продуктивным способом и в определенные установленные сроки, то деятельность организации будет успешна[10].

Задачи в основном делятся на три категории: работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами) и информацией. Большую значимость имеют и частота повторения данной задачи, и время, необходимое для ее выполнения. Для одних задач требуются секунды, для других часы, дни или месяцы, а может и года. Таким образом, управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере

перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Следующий фактор внутренней среды – технология. Это неотъемлемая часть предприятия, и не только производственного. Известный социолог, Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, определяет технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги[11].

Использование технологии подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может в значительной степени облегчить процесс производства и ремонта. В современном мире большинство товаров производится в стандартизированном порядке.

В последнее время широко употребляется понятие «сборочные конвейерные линии». На данный момент такая технология применяется почти везде, что в большой степени повышает уровень производительности предприятий[12].

Технология, как фактор, значительно влияющий на организационную эффективность, требует тщательного изучения и классификации. Технология имеет несколько классификаций, мы рассмотрим две: по Томпсону и по Вудворд. Указанные классификации упоминаются в работах многих российских ученых[13].

Классификация технологии, которая предложена Джоан Вудворд, наиболее популярна. Выделяется три категории технологий:

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие.
2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.
3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах[14].

Другой ученый, Джеймс Томпсон, предлагает три другие категории технологий, не противоречащие трем предыдущим:

1. Многозвенные технологии, характеризующиеся серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.
3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство[\[15\]](#).

Выделить какой-то вид технологии как лучший невозможно, в каждом конкретном случае применяется наиболее подходящий вид. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Ни одна технология не может быть полезной и ни одна задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, являющихся также внутренней переменной [\[16\]](#).

Люди – фундамент любой организации, без них фирмы просто не будет. Они создают продаваемый продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, естественно, что от них зависит то, какой организация предстанет перед публикой. Работники в большей своей массе имеют сильные различия, которые могут сильно влиять на рабочий процесс. Следовательно, управляющему менеджеру важно построить свою работу с кадровым составом так, что его деятельность будет сопутствовать развитию позитивных результатов поведения и деятельности любого отдельно взятого человека и поспособствует устранению уже имеющихся отрицательных последствий чей-либо деятельности. Таким образом, менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации[\[17\]](#).

1.2 Внешняя среда организации

Внешняя среда так же, как внутренняя, оказывает значительное влияние на организацию. Отмечая диверсифицированность воздействия окружения, Штейнер и Майнер подчеркивают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий»[\[18\]](#).

Грамотная взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как в случае изменения какой-либо внутренней переменной отразится на остальных, так и изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность разнообразных факторов внешней среды, как считают некоторые ученые, должна заставить среду современных организаций быстро изменяться[19]. Руководство компаний больше не может рассматривать внешние факторы изолированно друг от друга. Они должны знать и понимать, что они взаимозависимы и изменчивы. Необходимо также отметить сложность внешней среды, под чем подразумевается число факторов, на которые организация обязана отреагировать, а также уровень вариативности каждого фактора[20]. Организация вынуждена отражать в своей деятельности и государственные постановления, договора с профсоюзами и их изменения и многие подобные вещи. Следовательно, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими другими организациями своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации[21]. Большинство ученых отмечает, что окружение современных организаций изменяется с постоянно прогрессирующей скоростью.

Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, так как он должен следить за всеми технологическими нововведениями. С другой стороны, производственный отдел может находиться в относительно медленной изменяющейся среде, характеризующейся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В это же время если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на информацию из различных источников, чтобы принимать продуктивные решения относительно

своих внутренних переменных[22].

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации[23]. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоко надежной. Так как бизнес становится все более масштабным занятием, предприниматели нуждаются во все большем количестве информации. Однако, ее качество зачастую невелико. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет ситуацию, поскольку как бы не были точен перевод, всегда могут возникнуть недопонимания.

При исследовании внешних факторов влияющих на организацию, важно отметить, что характеристики среды и отличаются, и связаны с ее факторами[24]. Наличие взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности характеризуют факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость более проявляется при рассмотрении главных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

Поставщики. С позиции системного подхода любая компания – это механизм преобразования входов в выходы. Базовые разновидности выходов – это материалы, оборудование, обеспечивающих ввод указанных ресурсов. Это можно назвать примером прямого воздействия среды на операции и продуктивность деятельности организации[25]. Использование заграничных ресурсов может быть выгоднее с позиции цен, качества или количества, но опаснее увеличением силы факторов подвижности среды: колебания обменных курсов или политической нестабильности.

Материалы. Некоторые компании находятся в зависимости от непрерывного поступления материалов[26]. Организации, для которых материалы – входы, считают, что то, что нужно для следующего этапа производственного процесса, должно доставляться по принципу «точно в срок». Подобная система снабжения наблюдается в Японии. В подобном случае требуется точность работы производителя с поставщиками. В иных странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов.

Капитал. Для продуктивности организации важны не только поставщики не только материалов, но и капитала. Существует несколько потенциальных инвесторов: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцентирующие векселя компании или покупающие ее облигации[27]. Обычно, чем лучше дела у компании, тем больше у нее возможностей договорится с поставщиками на необходимых условиях и получить нужный объем денежных средств. Малые, особенно венчурные, организации в данный момент имеют множество трудностей с получением нужных сумм.

Трудовые ресурсы. Правильное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, а именно для продуктивности компании как таковой[28]. Без людей, умеющих эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все вышеназванное не будет работать. Развитие многих отраслей на данный момент останавливается ввиду отсутствия необходимых специалистов. Примером можно назвать почти все сектора компьютерной промышленности, и особенно это имеет отношение к компаниям, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем. В других отраслях глобальная конкуренция вынуждает компании искать менее дорогую рабочую силу в других странах.

Законы и государственные органы. Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации[29]. В большинстве случаев в частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под поле действия многих правовых запретов. Всякая организация имеет конкретный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или не коммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить[30].

Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в XX веке резко возросли. Какое бы мнение не было у руководства данных законов, ему приходится им подчиняться или нести ответственность за их нарушения.

Государственные органы. Все компании должны действовать в соответствии с федеральными законами, а также с требованиями государственных органов. Их функция – обеспечить, даже если и в принудительном порядке реализацию законов, относящихся к своей компетенции ввести необходимые собственные требования, которые часто равняются законам[31]. Комиссия по торговле

регулирует торговую политику организаций. Федеральная комиссия по связи регулирует процесс телефонной, телеграфной, телевизионной и радиосвязи. Большую власть данной комиссия имеет на основании права выдавать и отменять лицензии на осуществление теле- и радиовещания. Комиссия по ценным бумагам и биржам процесс ведения публичными акционерными компаниями финансовой и бухгалтерской отчетности. Управление по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов регламентирует сбыт и разработку новых видов продукции в соответствующих отраслях. Управление охраны труда устанавливает нормы и условия рабочей деятельности. Агентство по охране окружающей среды регулирует существование и деятельность компании в контексте охраны природы. Проблемы в нынешнем правовом поле основываются на том, что правила одних учреждений противоречат другим. В это же время каждый опирается на авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований[32].

Потребители. Большинство принимает мнение знаменитого специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, которая заключается в том, что единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя[33]. Данные слова можно объяснить так: жизнеспособность и оправдание наличия компании зависит от ее умения находить потребителя итогов ее деятельности и соответствовать его запросам. Безусловно, значение потребителей для бизнеса велико. Некоммерческие и государственные организации тоже имеют потребителей в друкеровском смысле. Тот факт, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда неочевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. В тоже время в предвыборный период применение рекламы и осуществление личных встреч с избирателями – четкое указание на то, что кандидаты рассматривают граждан как потребителей, которых можно и нужно «купить»[34].

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно.

Конкуренты. Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что, если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают

конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву[35]. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные, грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по-иному – превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области[36].

Факторы среды косвенного воздействия, в свою очередь, обычно не влияют на операции организаций так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее руководству необходимо учитывать их. Ученые подчеркивают, что среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать последствия для организации. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами[37].

Технология. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации[38]. Заметно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Тем не менее, на данный момент, в целях сохранения конкурентоспособности, организации вынуждены использовать современные технологии.

Состояние экономики. Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги[39]. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, с тем чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично

скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства[\[40\]](#).

Социокультурные факторы. Все организации функционируют минимум в одной культурной среде. Следовательно, социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, также неотъемлемо оказывают влияние на организацию[\[41\]](#).

Социокультурные факторы влияют на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером может послужить производство одежды. Многие люди готовы отдать больше денег за вещь, на которой стоит имя престижного модельера, ведь им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе.

Отмечая важность учета руководством социокультурных воздействий, Реджиналд Джоунс, бывший председатель правления фирмы «Дженерал Электрик», указывает, что организации должны быть в состоянии «предугадать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты[\[42\]](#). Значит, что сама корпорация должна меняться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде».

Политические факторы. Некоторые аспекты политической жизни представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации, законодательных органов и судов относительно бизнеса. Тесно связанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Другой элемент политической обстановки – это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности[43]. В стране хозяйине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятствующую для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Отношения с местным населением. Почти для всех организаций местное население имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждой местности имеются конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия[44]. В некоторых обществах политический климат благоприятствует бизнесу, пополняющему бюджет местного управления. В иных местностях владельцы собственности выбирают вариант взять на себя большую долю расходов муниципальных органов или с целью привлечения новых предприятий в данную общину, или для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может порождать бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами[45].

ГЛАВА 2. КРАТКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Общая характеристика организации

ЖКУ УК ООО МУЖСК находится по адресу: Мурманская область г. Мурманск, ул. Зои Космодемьянской, дом 29. ЖКУ УК ООО МУЖСК осуществляет свою деятельность на основании лицензии от 01.12.2015. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Общество является коммерческой организацией. Общество вправе в уставном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Имеет

круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование, штампы, бланки и другие средства визуальной идентификации. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам своим имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами общества обязательственные права по отношению к обществу. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанный с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов[46].

Структура организации ЖКУ УК ООО МУЖСК является простейшей линейной. В организации можно наблюдать единоличное управление, принадлежащее руководителю организации.

Директор в организации находится в подчинении у совета директоров, а директору подчиняются главный бухгалтер, главный инженер и юрист. Главный бухгалтер, главный инженер и юрист в процессе работы взаимодействуют друг с другом, следовательно, между ними существуют функциональные связи. В подчинении у главного инженера находятся мастер вспомогательного производства, механик, мастер по воде и благоустройству, теплотехник, которые так же взаимодействуют в процессе своей работы. Главному бухгалтеру подчиняются его заместитель, кассир, экономист, бухгалтер по заработной плате, бухгалтер по материалам, бухгалтер по коммунальным услугам, между ними так же существуют функциональные связи[47].

Основные экономические показатели организации ЖКУ УК ООО МУЖСК можно представить в виде таблицы:

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.:	8994	10001	111
2.	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	8183	10625	130

3.	Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,91	1,06	116
4.	Валовая прибыль (+) / убыток (-), тыс. руб.	811	-624	-77
5.	Коммерческие и управленческие расходы	-	-	-
6.	Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс. руб.	811	-624	-77
7.	Чистая прибыль, тыс. руб.	1603	228	14
8.	Среднесписочная численность работников, чел.	79	76	96
	В т.ч. производственного персонала, чел.	67	61	91
9.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1214	410	34
10.	Фондоотдача, руб.	7,40	24,39	330
11.	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	2437,5	2830	116
12.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.	3,69	3,53	96
13.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2651	3778	143
14.	Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	33,99	52,47	154

15. Производительность труда 1 работника, тыс. руб. 113,85 131,59 116

16. Получено чистой прибыли, тыс. руб.:

- на 1 работника 20,29 3 15

- на 1 оборот оборотных средств 434,42 64,60 15

17. Рентабельность, %:

- текущих затрат 20 2,15 ×

- продаж 18 2,28 ×

- основных фондов 132 55,61 ×

- оборотных средств 66 8,06 ×

Из этой таблицы мы можем видеть, к концу 2017 года организация терпит убытки: себестоимость выше, чем полученная выручка от продажи товаров. Причиной этого является повышение цен.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом [\[48\]](#), включая, но, не ограничиваясь следующим:

- эксплуатация жилфонда и объектов ЖКХ, оказание посреднических торговых и бытовых услуг;
- организация единого расчетно-кассового центра;
- производство котельного оборудования, сантехники;
- строительство, ремонт, эксплуатация любых объектов гражданского, промышленного и технического назначения;
- строительно-монтажные, эксплуатационные, наладочные работы;
- оформление интерьеров жилых и производственных помещений;

- работы по внедрению ресурсосберегающих технологий в системе ЖКХ;
- разработка, изготовление и поставка потребителям опытных и серийных образцов материалов, технологических процессов, оказание услуг потребителю при внедрении разработок;
- строительство, оборудование, реконструкция и эксплуатация гостиниц, кемпингов, туристических баз и комплексов, оздоровительных учреждений;
- заготовка, переработка и реализация вторичного сырья, отходов производства, в том числе металлолома, горюче-смазочных материалов;
- оказание транспортных услуг населению и юридическим лицам;
- автотранспортное и автосервисное обслуживание организаций и граждан;
- оказание населению бытовых услуг всех видов;
- оказание населению юридических услуг.

Общество вправе осуществлять и любые другие виды деятельности, не запрещенные законом. Общество в установленном порядке приобретает лицензии для осуществления тех видов деятельности, на которые распространяются ограничения, предусмотренные действующим законодательством[49].

Виды деятельности и количество выручки от продажи их можно представить в виде таблицы:

Таблица 2 – Состав и структура выручки от продажи продукции (работ, услуг).

№ п/п	Виды деятельности	2016 г.		2017 г.		2017 г. к 2016 г., %
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1.	Водопровод	882	9,8	1041	10,4	118
2.	Котельные	3006	33,4	3752	37,5	125
3.	Канализация	83	0,9	66	0,7	80
4.	Сан. очистка	97	1,1	-	-	-

5.	Рем. группа	4926	54,8	5142	51,4	104
	Итого:	8994	100,0	10001	100,0	111

По таблице мы можем наблюдать значительный рост выручки от таких услуг как водопровод и котельные. Это связано с ремонтными работами по замене водопровода во всем поселке.

2.2 Внутренняя и внешняя среды организации

Во внешнюю среду ЖКУ УК ООО МУЖСК входят такие составляющие как потребители, поставщики, конкуренты.

Конкурентов у данной организации на территории Первомайского округа города Мурманска нет. Так как это единственная организация, которая оказывает в данном районе жилищно-коммунальные услуги.

Потребителями услуг ЖКУ УК ООО МУЖСК являются как жители Первомайского округа, так и организации, находящиеся на данной территории. ЖКУ УК ООО МУЖСК заключает с жителями и организациями соответствующие договоры [\[50\]](#).

Такие как:

- договор на отпуск тепловой энергии;
- договор по капитальному ремонту канализационной сети;
- договор по обслуживанию и эксплуатации узла учета;
- договор на отпуск воды и прием / сброс / сточных вод;
- договор на строительство водопроводных сетей;
- договор на капитальный ремонт теплотрассы;
- договор на закальцовку водопроводной сети.

Поставщики поставляют в организацию ЖКУ УК ООО МУЖСК товары и оказывают услуги. Такие как:

- Колатомэнегробит оказывает услуги по электроэнергии;
- ОАО «Ростелеком» оказывает услуги телефонной связи;
- Мурманская ТЭЦ предоставляет теплоснабжение;
- ООО ТехноСервис Плюс проводит обслуживание домофонной системы;

- ГОУП Мурманскводоканал предоставляет водоснабжение и водоотведение;
- ООО Электротехсервис проводит установку и замену приборов учета электроэнергии, обслуживание электроплит.

Целями деятельности организации ЖКУ УК ООО МУЖСК являются расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли.

Структуру организации ЖКУ УК ООО МУЖСК можно назвать вертикальной.

К задачам данной организации можно отнести в том числе и следующие:

- обеспечение жителей Первомайского район города Мурманска жилищно-коммунальными услугами;
- работа с информацией [\[51\]](#).

Следующей составляющей внутренней среды является технология. В организации можно выделить следующую классификацию технологии:

- единое, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство.

2.3 Анализ экономических показателей организации

Основных производственных фондов у организации ЖКУ УК ООО МУЖСК уже на конец 2016 года не стало (таблица 5).

Таблица 5 – Состав и структура основных производственных фондов организации на конец года.

№ п/п	Виды основных фондов	2016г.		2017г.	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1.	Производственные основные фонды – всего, в т.ч.:	171	100,0	-	-

1.1. Здания	-	-	-	-
1.2. Сооружения	-	-	-	-
1.3. Машины и оборудование	134	78,4	-	-
1.4. Транспортные средства	37	21,6	-	-
1.5. Инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь	-	-	-	-
2. Из состава основных производственных фондов:	1342	100,0	-	-
2.1. - активная часть	171	12,7	-	-
2.2. - пассивная часть	1171	87,3	-	-

Следовательно, полный анализ мы можем сделать только по 2017 году. Из этой таблицы можно видеть, что в организации преобладает доля машин и оборудования 78,4%. Вторым составляющим основных производственных фондов в ЖКУ УК ООО МУЖСК являются транспортные средства, которые составляют 21,6%, от общего числа производственных фондов. Все эти машины, оборудования и транспортные средства, как мы видим, и составляют активную часть основных производственных фондов. Доля пассивной части больше активной в ее состав входит незавершенное строительство.

Для характеристики движения основных производственных фондов используются следующие показатели (таблица 6).

Коэффициент обновления = Стоимость поступивших ОС / Стоимость ОС на конец периода. Коэффициент выбытия = Стоимость выбывших ОС / Стоимость ОС на начало периода. Коэффициент замены = Стоимость выбывших ОС / Стоимость поступивших ОС[52].

Таблица 6 – Движение и техническое состояние основных фондов организации.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %
1.	Балансовая стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.	191	-	-
2.	Ввод в действие новых основных фондов, тыс. руб.	10	50	500
3.	Выбыло основных фондов, тыс. руб.	30	50	167
4.	Стоимость основных фондов, на конец года, тыс. руб.	171	-	-
5.	Амортизация основных фондов, тыс. руб.	-	-	-
6.	Коэффициент обновления	0,06	-	-
7.	Коэффициент выбытия	0,16	-	-
8.	Коэффициент замены	3	-	-
9.	Коэффициент износа	-	-	-
10.	Коэффициент годности	0,90	-	-

Таким образом, можно видеть опережающий рост выбытия основных средств по сравнению с их поступлением. А тот факт, что коэффициент замены составляет 3, позволяет говорить о том, что выбытие основных средств опережает их поступление.

Для анализа состояния и степени изношенности основных средств используются два основных коэффициента: Коэффициент годности = Остаточная стоимость ОС / Первоначальная стоимость ОС. Коэффициент износа = Сумма накопленной амортизации / Первоначальная стоимость ОС.

Коэффициент износа мы рассчитать не можем, так как в организации ЖКУ УК ООО МУЖСК нет амортизации основных фондов.

Показателем, характеризующим использование основных производственных фондов, является фондоотдача[\[53\]](#). Она показывает, какова общая отдача от использования каждого рубля, затраченного на ОПФ, насколько эффективно они используются в организации (Таблица 7).

Таблица 7 – Обеспеченность основными производственными фондами и эффективность их использования.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	8994	10001	111
2.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1214	410	34
	В том числе:			
	- активная часть	181	-	-
	- пассивная часть	1033	410	40
3.	Фондоотдача, руб.	7,40	24,39	330
4.	Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	15,56	5,69	37

5. Рентабельность основных фондов, % 132 56 ×

Фондоотдача = Выручка / Среднегодовая стоимость ОПФ

Как видно из таблицы фондоотдача в течение трех лет возрастает, а это характеризуется повышением эффективности использования основных производственных фондов.

Одним из наиболее важных показателей, характеризующих основные фонды, является показатель фондовооруженности; он отражает оснащенность работников средствами труда[54].

Фондовооруженность = Среднегодовая стоимость основных производственных фондов / Среднесписочная численность за год.

Обратимся к таблице, фондовооруженность сокращается, а это характеризует убывающую оснащенность работников средствами труда.

К оборотным активам организации ЖКУ УК ООО МУЖСК относятся денежные средства в кассе организации и банках, дебиторская задолженность, производственные запасы, остатки не завершеного строительства, а также текущая часть расходов будущих периодов.

Для более подробного рассмотрения состава и структуры оборотных средств организации обратимся к таблице 8.

Таблица 8 – Состав и структура оборотных средств организации на конец года.

№ п/п	Группы оборотных средств	2016 г.		2017 г.		2017 г. к 2016 г., %
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1.	Оборотные производственные фонды – всего, в т.ч.:	772	27,0	786	36,0	101

1.1. Производственные запасы.	769	26,9	786	36,0	102
1.2. Незавершенное производство.	-	-	-	-	-
1.3. Расходы будущих периодов.	3	0,1	-	-	-
2. Фонды обращения – всего, в т.ч.:	2086	73,0	1400	64,0	67
2.1. Денежные средства в кассе и на счетах в банке.	103	3,6	23	1,0	22
2.2. Готовая продукция на складе	-	-	-	-	-
2.3. Дебиторская задолженность	1983	69,4	1377	63,0	69
Итого оборотных средств.	2858	100,0	2186	100,0	76

Из нее мы видим, что основную часть составляют фонды обращения (73%), по сравнению с оборотными производственными фондами (27%). Так же мы можем наблюдать сокращение фондов обращения к концу 2017 года, они составляют только 64%.

Степень эффективности использования оборотных средств можно охарактеризовать следующими основными показателями: коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота, коэффициент загрузки оборотных средств[55] (Таблица 9).

Таблица 9 – Эффективность использования оборотных средств.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %
----------	------------	------------	------------	-------------------------

1.	Наличие оборотных средств на начало года, тыс. руб.	2017	3474	172
2.	Наличие оборотных средств на конец года, тыс. руб.	2858	2186	76
3.	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	2437,5	2830	116
4.	Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	8994	10001	111
5.	Прибыль, убыток (-) от продаж, тыс. руб.	811	-624	-77
6.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.	3,69	3,53	96
7.	Продолжительность одного оборота, дней.	98	102	104
8.	Коэффициент загрузки оборотных средств.	0,27	0,28	104
9.	Рентабельность, убыточность (-) оборотных средств, %	66	8,06	×

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств = Выручка / Среднегодовая стоимость оборотных средств.

Мы из таблицы 10 наблюдаем замедление оборачиваемости оборотных средств, что способствует увеличению потребности в них в связи с ухудшением их использования. Продолжительность одного оборота = Продолжительность периода, за который совершался оборот / Коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Из этой же таблицы мы наблюдаем замедление длительности одного периода, а это способствует увеличению длительности одного оборота оборачиваемости оборотных средств. Коэффициент загрузки оборотных средств = 1

/ Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Мы наблюдаем увеличение этого коэффициента, что показывает увеличение оборотных средств, приходящихся на 1 рубль реализованной продукции.

Персонал организации ЖКУ УК ООО МУЖСКне очень большой и составляет примерно 70-80 человек[56]. Обратимся к таблице 10.

Таблица 10 – Динамика численности работников, их состава и структуры.

Категории работников	2016 г.		2017 г.		2017 г. к 2016 г., %
	чел.	%	чел.	%	
Весь персонал	78	100,0	79	100,0	101
В том числе:					
1. Производственный персонал:	67	85,9	68	86,1	101
1.1. Рабочие	-		-		
1.2. Служащие	67	85,9	68	86,1	101
в том числе:					
1.2.1. Руководители	3	3,8	3	3,8	100
1.2.2. Специалисты	64	82,1	65	82,3	101
2. Непроизводственный персонал	11	14,1	11	13,9	100

Из этой таблицы мы видим, что основную часть в течение всех трех лет составляет производственный персонал, а в частности специалисты (около 82%).

Непроизводственный персонал в течении трех лет остается неизменным (11

человек).

Для анализа движения персонала организации используются: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести[\[57\]](#) (Таблица 11).

Таблица 11 – Анализ движения персонала.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %
1.	Списочная численность на начало года, чел.	80	72	90
2.	Принято в течение года	8	10	125
3.	Выбыло в течение года	10	3	30
4.	В т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другие нарушения.	7	2	29
5.	Списочная численность на конец года, чел.	78	79	101
6.	Среднесписочная численность за год, чел.	79	76	96
7.	Коэффициент оборота по приему.	0,10	0,14	140
8.	Коэффициент оборота по выбытию	0,13	0,04	31
9.	Коэффициент текучести.	0,09	0,03	33

Коэффициент оборота по приему = Принято в течение года / Среднесписочная численность на конец года.

В таблице мы можем наблюдать, что коэффициент оборота по приему возрастает, а это характеризует возрастающую долю принятых вновь работников.

Коэффициент оборота по выбытию = Выбыло в течение года / Среднесписочная численность на конец года.

Из таблицы мы видим значительное сокращение коэффициента по выбытию, а, следовательно, сохраняет неизменность состава персонала.

Коэффициент текучести = Уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины / Среднесписочная численность на конец года.

Все из той же таблицы мы можем видеть снижение коэффициента текучести.

Для определения трудовых ресурсов организации используются: производительность труда и трудоемкость [\[58\]](#) (Таблица 12).

Таблица 12 – Трудовые ресурсы организации и эффективность их использования.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2016 г., %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	8994	10001	111
2.	Среднесписочная численность работников, чел.	79	76	96
3.	Отработано работниками за год, тыс. чел.-час	133200	123972	93
4.	Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	113,85	131,59	116
5.	Трудоемкость, чел.-час/руб.	14,81	12,40	84
6.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2651	3778	143

7.	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	33,99	52,47	154
8.	Чистая прибыль, тыс. руб.	1603	228	14
9.	Получено прибыли, тыс. руб.:			
	- на 1 работника	20,29	3	15
	- за 1 чел.-час	0,0120	0,0018	15

Производительность труда = Выручка / Среднесписочная численность работников. Трудоемкость = Отработано работниками за год / Выручка[59].

Можно наблюдать возрастание производительности труда и наоборот снижение трудоемкости в организации.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕД ОРГАНИЗАЦИИ ЖКУ УК ООО МУЖСК

3.1 PEST-Анализ

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием

деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов[60].

Основные положения PEST – Анализа:

1. «Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны».
2. Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
3. PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 13 – PEST-Анализ предприятия ЖКУ УК ООО МУЖСК

Политика		Р Экономика		E
1	Изменение законодательства РФ	1	Инфляция	
2	Государственное регулирование в отрасли	2	Динамика занятости	
3	Государственное регулирование конкуренции	3	Платежеспособный спрос	
		4	Затраты предприятия	
		5	Затраты на энергетику предприятия	
		6	Затраты на сырье предприятия	

7 Затраты на коммуникации

Социум

S Технология

T

1 Изменения в базовых ценностях

1 Новые продукты

2 Изменения в стиле и уровне жизни

2 Развитие технологий

3 Отношение к труду и отдыху

4 Демографические изменения

5 Религиозные факторы

6 Влияние СМИ

3.2 SWOT-Анализ

Определяя ключевые направления организационных изменений на предприятии ЖКУ УК ООО МУЖСК, используем данные о внутреннем состоянии организации и окружающей ее внешней среды, сведенные в аналитическую SWOT – матрицу, с учетом потенциальных угроз и возможностей для их нейтрализации, использования стратегических преимуществ в целях выхода из сложившейся кризисной ситуации и дальнейшего развития предприятия[61].

Таблица 14 – SWOT-Анализ предприятия ЖКУ УК ООО МУЖСК

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.Монопольное положение на рынке
- 2.Отлаженная технология производства
- 3.Широкая номенклатура выпускаемой продукции и оказываемых услуг
- 4.Квалифицированный производственный персонал
- 5.Устойчивые связи с поставщиками
- 6.Сформированные каналы сбыта

ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.Недостаток основных средств
- 2.Высокая зависимость от кредиторов
- 3.Высокая себестоимость продукции
- 4.Изношенное производственное оборудование
- 5.Отсутствие системы бюджетного планирования и прогнозирования
- 6.Нехватка высококвалифицированных менеджеров
- 7.Отсутствие инноваций

УГРОЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Всестороннее реформирование предприятий отрасли, преодоление спада и рост производства
2. Возможность привлечения дополнительных каналов сбыта
4. Расширение рынка за счет оказания дополнительных услуг населению
5. Привлечение технологических ноу-хау для выпуска новой продукции или модификации видов уже выпускаемой продукции
6. Снижение издержек путем внедрения новых технологий
7. Рост квалификации персонала, расширение программ обучения и переподготовки в отрасли
8. Рост возможностей рекламы и маркетингового управления
9. Наличие кредитных ресурсов, инвестиции в производство

1. Ликвидация предприятия вследствие банкротства
2. Появление конкурентов с более низкими издержками
3. Падение спроса на традиционную продукцию
4. Поглощение более крупной компанией (инкорпорирование)

Данные SWOT – анализа говорят о том, что несмотря на существенные слабые стороны и угрозы извне, ЖКУ УК ООО МУЖСК имеет достаточно сил и возможностей для преодоления состояния затяжного кризиса и нормализации производственной и финансовой ситуации.

Слабой стороной ЖКУ УК ООО МУЖСК является кризисное финансовое состояние, характеризующееся отсутствием свободных денежных средств, невозможностью вовремя и в полном объеме рассчитаться по своим обязательствам, и вытекающая из него угроза банкротства в результате длительной неплатежеспособности предприятия[62].

Практически единственной возможностью выхода из создавшейся ситуации является комплексное реформирование предприятия, в частности, посредством финансовой реструктуризации активов и пассивов. Изыскать дополнительные источники денежных средств завод может путем дополнительной эмиссии ценных бумаг, что позволит увеличить собственный капитал, а значит, повысит финансовую устойчивость ЖКУ УК ООО МУЖСК. Дополнительные денежные средства помогут погасить предприятию хотя бы часть своих обязательств, снизив тем самым степень зависимости от кредиторов. На помощь могут прийти меры по реструктуризации задолженности[\[63\]](#).

В рамках задач данного исследования целесообразно выделить для ЖКУ УК ООО МУЖСК следующие бизнес-процессы:

- управление производством;
- управление качеством продукции;
- исследование рынка;
- продвижение продуктов компании;
- управление финансами;
- управление товародвижением и др.

Отсутствие системы планирования и прогнозирования на предприятии не позволяет ему четко определить направление развития в кратко- и среднесрочной перспективе и рассчитать требуемое количество ресурсов для достижения поставленной цели.

Проблема отчасти заключается в том, что на предприятии существует нехватка высококвалифицированных кадров менеджмента. Устранить эту проблему можно, основываясь на одной из сильных сторон ЖКУ УК ООО МУЖСК, а именно – на накопленном опыте и компетентности сотрудников, путем соответствующей подготовки и переобучения персонала, повышения квалификации работников.

Одной из сильных сторон ЖКУ УК ООО МУЖСК является его монопольное положение на рынке оказываемых услуг. Осознавая такую ситуацию, руководство завода длительное время не считало нужным проведение активных и продуманных маркетинговых мероприятий. Так называемая «служба маркетинга», существующая на предприятии, носит в большей степени формальный, нежели

практический, характер и занимается исключительно приемкой сырья и отгрузкой произведенной продукции.

Данная политика представляется отчасти обоснованной (в плане экономии затрат), но неперспективной с позиции долгосрочной стратегии развития предприятия. Выходом из создавшейся ситуации является реорганизация службы маркетинга, ее перепроектирование, уход от сбытовой ориентации, изменение функций службы в целом и ее сотрудников в частности.

Предприятию необходимо изыскать возможности для разработки и внедрения новых, более прогрессивных технологий, что позволит сократить издержки и снизить себестоимость продукции, хотя решение этой проблемы кроется опять-таки в финансовом обеспечении соответствующих разработок. Здесь, как один из вариантов, можно рассматривать привлечение инвесторов, в том числе, и иностранных на основе взаимовыгодного сотрудничества.

Как одну из возможных, хотя и крайних, мер можно рассматривать вертикальную интеграцию, то есть объединение, слияние, кооперацию завода с предприятиями, связанными с ним общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта[64].

В течение длительного периода времени основной проблемой ЖКУ УК ООО МУЖСК была значительная задолженность (как кредиторская, так и дебиторская) и неустойчивое финансовое состояние, то есть требовались эффективные меры для выхода из кризисной ситуации, что привело к осознанию необходимости всестороннего реформирования. Особые усилия необходимо приложить для финансового оздоровления предприятия на основе реструктуризации активов и пассивов завода. Необходимо подвергнуть перепроектированию службу маркетинга организации, так как в конечном итоге это может открыть желаемые дополнительные источники доходов организации, которые позволят достичь ЖКУ УК ООО МУЖСК статуса финансово устойчивого. На основе адекватных финансовых ресурсов предприятие сможет внедрить перспективные методики управления, такие как тотальный контроль качества.

Так же слабой стороной является отсутствие системы бюджетного планирования. Подобная ситуация легко разрешима посредством внедрения системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования:

1. Выбранная стратегия отражает основные направления развития предприятия;

2. Согласно выбранной стратегии развития формируется годовой план действий;
3. Относительно годового плана формируются тактические планы действий на месяц, неделю, день.

Тактические планы содержат те мероприятия, которые должны быть выполнены в конкретных условиях для обеспечения реализации годового плана предприятия [65]. Именно при помощи тактических планов происходит координация текущей деятельности таким образом, чтобы в случае отклонения от поставленных задач в одном периоде можно было достичь намеченных в годовом плане целей за счет более интенсивной работы в другом периоде.

Годовой план нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае, если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия и не может быть обеспечено посредством соответствующих тактических планов. В этой ситуации изменению подлежат годовые планы, чтобы не сорвать исполнение стратегических задач предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы изучили внутреннюю и внешнюю среды ЖКУ УК ООО МУЖСК. На основе всего исследованного необходимо сделать следующие выводы.

Деятельность и существование организации зависит от внешних и внутренних факторов. От них зависит благополучное будущее организации и достижение целей деятельности компании, ее успех. Так, руководство должно учитывать и внутреннюю среду, и внешнюю среду.

Внешние факторы, которые влияют на организацию бывают прямые и косвенные. Те, которые оказывают немедленное воздействие являются прямыми, все иные – косвенные. Все факторы взаимодействуют между собой. Следовательно, в совокупности с внутренними факторами внешние определяют функционирование предприятия.

В целях учета данных факторов важно уметь анализировать внутреннюю и внешнюю среды. Данным навыком должны обладать руководство компании и ответственные лица. Такой анализ несомненно важен для разработки стратегии

действий компании в различных ситуациях.

На основании вышесказанного можно подвести итог. Анализ внешней и внутренней среды организации самый верный вариант при долгосрочном планировании деятельности компании. Только в этом случае можно принять стратегически верные решения, нужные компании для её развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994 года №51-ФЗ (с изменениями и дополнениями на 01.02.2018). – Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – №1. – Ст. 43.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – 322 с.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 216 с.
4. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 344 с.
5. Велесько Е. И. Стратегический менеджмент. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2014. – 528 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
8. Драчева Е.П. Менеджмент. – М.: Мастерство, 2017. – 288с.
9. Демчук О.Н. Теория организации. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 264 с.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 415 с.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2014. – 336 с.
12. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 528с.
13. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. – №5. – 2017. – С.43-50.
14. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.110-120.
15. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 865 с.
16. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Экзамен, 2014. – 256 с.
17. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 344с.
18. Программа кадры и бухгалтерия: ЖКУ УК ООО МУЖСК

19. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 652 с.
 20. Стратегическое управление: исследование внешней среды организаций: монография / под редакцией В.Я. Захарова. – Дзержинск: Конкорд, 2013. – 586 с.
 21. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 576 с.
 22. Устав ЖКУ УК ООО МУЖСК
 23. Хмельникова Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом.– 2014. – №1. – С.119-126.
-
1. Хмельникова Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом.– 2014. – №1. – С. 120. [↑](#)
 2. Драчева Е.П. Менеджмент. – М.: Мастерство, 2017. – 288. – С. 41. [↑](#)
 3. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 27. [↑](#)
 4. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 45. [↑](#)
 5. Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2014. – С. 38. [↑](#)
 6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2014. – С. 87. [↑](#)
 7. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 47. [↑](#)
 8. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 52. [↑](#)
 9. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – С. 12. [↑](#)
 10. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Экзамен, 2014. – С. 112. [↑](#)

11. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – С. 14. [↑](#)
12. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 56. [↑](#)
13. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 58. [↑](#)
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – С. 15. [↑](#)
15. Демчук О.Н. Теория организации. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – С. 64. [↑](#)
16. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Экзамен, 2014. – С. 121. [↑](#)
17. Демчук О.Н. Теория организации. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – С. 67. [↑](#)
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Новое знание, 2014. – С. 91. [↑](#)
19. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. – №5. – 2017. – С.44. [↑](#)
20. Стратегическое управление: исследование внешней среды организаций: монография / под редакцией В.Я. Захарова. – Дзержинск: Конкорд, 2013. – С. 103. [↑](#)
21. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Экзамен, 2014. – С. 120. [↑](#)
22. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 140. [↑](#)
23. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – С. 114. [↑](#)

24. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. – №5. – 2017. – С.45. [↑](#)
25. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. – №5. – 2017. – С.43-50. [↑](#)
26. Стратегическое управление: исследование внешней среды организаций: монография / под редакцией В.Я. Захарова. – Дзержинск: Конкорд, 2013. – С. 102. [↑](#)
27. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 154. [↑](#)
28. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – С. 84. [↑](#)
29. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 154. [↑](#)
30. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 108. [↑](#)
31. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 98. [↑](#)
32. Стратегическое управление: исследование внешней среды организаций: монография / под редакцией В.Я. Захарова. – Дзержинск: Конкорд, 2013. – С. 121. [↑](#)
33. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 132. [↑](#)

34. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 147. [↑](#)
35. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 159. [↑](#)
36. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 134. [↑](#)
37. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – С. 154. [↑](#)
38. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 162. [↑](#)
39. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 150. [↑](#)
40. Велесько Е. И. Стратегический менеджмент. – Минск: БГЭУ, 2009. – С. 84. [↑](#)
41. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 97. [↑](#)
42. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 152. [↑](#)
43. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2014. – С. 184. [↑](#)
44. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 153. [↑](#)
45. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. – С. 122. [↑](#)
46. Устав ЖКУ УК ООО МУЖСК [↑](#)

47. Устав ЖКУ УК ООО МУЖСК [↑](#)
48. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994 года №51-ФЗ (с изменениями и дополнениями на 01.02.2018). – Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – №1. – Ст. 43. [↑](#)
49. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994 года №51-ФЗ (с изменениями и дополнениями на 01.02.2018). – Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – №1. – Ст. 43. [↑](#)
50. Устав ЖКУ УК ООО МУЖСК [↑](#)
51. Устав ЖКУ УК ООО МУЖСК [↑](#)
52. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.117. [↑](#)
53. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С. 117. [↑](#)
54. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.118. [↑](#)
55. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.118. [↑](#)
56. Программа кадры и бухгалтерия: ЖКУ УК ООО МУЖСК [↑](#)
57. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.120. [↑](#)
58. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.120. [↑](#)

59. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.120. [↑](#)
60. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.110. [↑](#)
61. Стратегическое управление: исследование внешней среды организаций: монография / под редакцией В.Я. Захарова. – Дзержинск: Конкорд, 2013. – С. 81. [↑](#)
62. Стратегическое управление: исследование внешней среды организаций: монография / под редакцией В.Я. Захарова. – Дзержинск: Конкорд, 2013. – С. 85. [↑](#)
63. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №2. – С.111. [↑](#)
64. Велесько Е. И. Стратегический менеджмент. – Минск: БГЭУ, 2009. – С. 121. [↑](#)
65. Велесько Е. И. Стратегический менеджмент. – Минск: БГЭУ, 2009. – С. 123. [↑](#)