

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Все организации ведут свою деятельность в тесной взаимосвязи с множеством факторов. Все факторы по-разному оказывают воздействие на организацию. От этого влияния напрямую зависят возможности организации, ее перспективы и стратегия. Вся совокупность факторов взаимодействия рассматривается в менеджменте как среда организации.

Одним из источников, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне, является внешняя среда. Организация на двустороннем уровне постоянно обменивается с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны и на них существуют потребности других организаций. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды, что может привести к ослаблению ее потенциала. Последствия такого взаимодействия могут быть плачевными.

Основной задачей стратегического управления является обеспечение такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. Поэтому руководство любой организации должно иметь углубленное представление о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. Такие знания позволят вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и последующем их достижении. В настоящее время для достойного развития в современных условиях, любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, путем выявления во внешней среде угроз и потенциальных возможностей. Все передовые фирмы это положение положили в основу своего стратегического управления, для выживания в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Выбранная тема курсовой работы очень актуальна в наше время. Это обусловлено тем, что современная внешняя среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Основное условие в любой сфере современного бизнеса - способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

В данной курсовой работе объектом исследования выступит среда организации, предметом исследования – методы изучения внешней среды организации.

Целью данной курсовой работы является исследование теоретической базы для изучения внешней среды компании, определение ключевых компонентов обеих сред и предоставление методик для их изучения.

Задачи исследования:

- изучить теоретическую основу по основным понятиям темы;
- применить изученную методику для анализа внешней среды в исследуемой организации (ООО «ПрофиБух»);
- для устранения выявленных недостатков разработать конкретные предложения, которые позволят повысить эффективность деятельности.

Данная курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

## **Теоретические основы исследования среды организации**

### **Сущность и значение анализа внешней среды для организации**

Все организации не могут существовать в изоляции, в отрыве от внешней среды. Адаптации организации к внешним условиям являются одним из главных условий выживания организации. От этого условия зависят и достижение целей, и интеграция, и латентность.

В любой организации существуют многочисленные связи и взаимозависимости с вышестоящими организациями, поставщиками, правоохранительными, политическими и многими другими организациями и институтами, существующими в данном конкретном обществе. Для обучения сотрудников и их социализацию, организации вынуждены контактировать с внешней средой. Получение новой информации о современных технологиях, программах и информация тоже приходит из внешней среды.

От внешнего окружения система получает жизненно необходимый для полноценного развития импульс. Такой импульс Тойнби называет «вызовом». На этот вызов организация должна давать реакцию, которая называется «ответ». Но для того чтобы дать полноценный ответ, организация должна приспособливаться к внешнему окружению, мобилизовать имеющиеся ресурсы, работать с напряжением. Взаимодействия по схеме «вызов – ответ» являются залогом успешного развития любой организации. И вызов этот должен быть оптимальным.

Таким образом, внешние условия существования организации не менее важны для нее, чем внутренние компоненты и ресурсы.

Изучение внешней среды организации должно включать в себя три основных составляющих:

- 1) Изучение структуры внешней среды. Внешняя среда крайне неоднородна и сложна по своему составу, ее структурные единицы по разному ориентированы в отношении конкретной организации и обладают различными характеристиками. По этим характеристикам определяют потенциальные возможности отдельных составляющих внешнего окружения, что дает возможность классифицировать различные структурные единицы внешнего окружения в зависимости от степени их значимости для данной организации.
- 2) Выделение системы связей с внешней средой и системы связей внутри внешнего окружения. Для нормального функционирования организация должна создавать, развивать и обеспечивать систему коммуникаций с внешней средой (властные связи, информационные, контролирующие, культурные и т. д).
- 3) Оценка и определение наиболее важных связей во внешнем окружении организации. Это позволяет выработать достаточно обоснованные стратегии в отношении рыночных компонентов внешнего окружения организации. Такая оценка должна основываться на выделении средств и условий внешней среды, которые организация не может использовать для достижения своих целей.

В настоящее время наиболее распространена концепция четырех уровней. Согласно этой концепции, во внешней среде любой организации целесообразно выделять четыре уровня, каждый из которых имеет свои особенности воздействия на деятельность организации.

Рассмотрим последовательно особенности уровней внешнего окружения.

I уровень. - «ближний» уровень организации. Он включает в себя те компоненты, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность организации, частично входят в структурные единицы организации и напрямую участвуют в протекающих в ней процессах. К ним относятся: владельцы собственности в организации, ее акционеры, члены попечительского совета, инвесторы и т. д. Через ближний уровень организация осуществляет связь со структурными единицами других уровней внешней среды.

II уровень. - «рыночный» уровень. Позволяет непосредственно участвовать в обмене ресурсами с внешним окружением. Именно на этом уровне обеспечивается баланс организации с внешней средой. Составляющими этого уровня выступают банки, заказчики, конкуренты, потребители, партнеры и поставщики.

Партнеры связаны с организацией отношениями сотрудничества на основе взаимовыгодного обмена. Поставщики обеспечивают бесперебойную и своевременную доставку ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих). Заказчикам передается готовая продукция для дальнейшей продажи или потребления. Конкуренты связаны отношениями соперничества и помогают не «расслабляться». Продвигать новые идеи, вырабатывать новые стратегии. Потребители помогают осознать для чего организация работает и среди всех компонентов потребители занимают самое важное место.

III уровень - так называемый «институциональный» уровень внешнего окружения. Этот уровень включает в себя те структурные единицы внешней среды, которые могут оказывать воздействие на различные компоненты организации нерыночными средствами, то есть влияние, прямое принуждение, контроль, давление, нерыночную поддержку (например, через создание имиджа) и др. Составляющие институционального уровня организации могут быть весьма разнообразны:

1) контролирующие части внешнего окружения (налоговые службы, суды, арбитраж, государственные комиссии и комитеты контроля, учреждения МВД, ФСБ и т. д.);

- 2) властные государственные структуры (правительственные и муниципальные учреждения, обладающие функциями исполнительной власти);
- 3) законодательные государственные и местные учреждения (Государственная Дума и местные думы и советы);
- 4) охранные организации, которые включают в себя государственные и частные службы охраны учреждений и отдельных лиц;
- 5) общественные движения;
- 6) СМИ, которые своей деятельностью могут повлиять на все элементы внешнего окружения и напрямую воздействовать на организацию путем создания (или разрушения) ее имиджа или паблисити (известности), содействуя рекламе продукта организации;
- 7) общественность, которая может через общественное мнение повлиять на деятельность организации.

IV уровень – так называемый «общий», или «фоновый», уровень, который включает в себя:

- 1) технические достижения, принятые и освоенные в данном обществе, и возможности их реализации в конкретной организации;
- 2) уровень накопленных знаний, выраженных в научных работах и публикациях, конкретных методиках;
- 3) образовательный уровень, сказывающийся на организации при подборе, расстановке и функционировании персонала;
- 4) степень развития социальных, символизирующая порядок в обществе и степень принятия культурных образцов;
- 5) уровень доминирующей культуры всего общества;
- 6) совокупность установок общественности в отношении потребления продуктов и возможности этого потребления;
- 7) степень восприятия законов и контроля со стороны государственных органов;
- 8) развитие коммуникаций в обществе.

Таким образом, внешняя среда имеет огромное влияние на работу предприятия и состоит из четырех уровней. Каждый уровень по своему влияет на деятельность организации. Все уровни между собой тесно связаны.

Содержание проведения анализа внешней среды

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе, фирма должна уметь прогнозировать основные задачи:

- какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем;
- какие новые возможности можно применить в работе.

После выявления всех трудностей необходимо выработать стратегию противостояния угрозам. Для изучения этих вопросов существуют определенные приемы.

Для выявления угроз применяют метод SWOT<sup>[1]</sup> (аббревиатура составлена из первых букв английского алфавита: strength - сила, weakness - слабость, opportunity - возможность и treat - угрозы). Этот метод достаточно широко применяется. Он позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозам и возможностями.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации. После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (табл.1.1), которая имеет следующий вид:

Таблица 1.1 – Матрица SWOT

## Возможности Угрозы

Матрица SWOT	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

### Сильные стороны

1.	П О Л Е	П О Л Е
2.	«СИБ»	«СИУ»
3.		

### Слабые стороны

1.	П О Л Е	П О Л Е
2.	«СЛВ»	«СЛУ»
3.		

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля:

СИБ (сила и возможности);

СИУ (сила и угрозы);

СЛВ (слабость и возможности);

СЛУ (слабость и угрозы).

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся в поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Для успешного проведения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важным для организации является в стратегии ее поведения учет каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (табл.1.2):

Таблица 1.2 – Матрица возможностей

Матрица возможностей      Сильное влияние      Умеренное влияние      Малое влияние

Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛУ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»



Вертикальное поле матрицы: степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние).

Горизонтальное поле матрицы: вероятность того, что из возможностей организация сможет использовать (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют равное значение для организации.

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое практическое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Для оценки угроз составляется следующая матрица (табл.1.3):

Таблица 1.3 – Матрица угроз

Матрица угроз	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Вертикальное поле матрицы: возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»).

Горизонтальное поле матрицы: вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие на поля «ВИ», «СК» и «НР», также должны находится в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке.

Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

С помощью метода составления профиля среды (табл.1.4) удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным образом дается[2]:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;
- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния;
- оценка направленности влияния по шкале: +1 – позитивное влияние, -1 – негативная направленность.

Таблица 1. 4- Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию В	Направленность влияния	Степень важности
	A		C	$D = A * B * C$

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно первостепенное значение для их фирмы и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Часто для анализа макросреды используется методика STEP-анализа. Термин «STEP» означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Существует два основных варианта STEP- и PEST – анализа. Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов.

Для анализа макросреды в тех странах, где экономика слабо развита и находится в переходном периоде, применяют форму PEST – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Таким образом, PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- 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.

Основные факторы PEST – анализа схематично изображены на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Основные факторы PEST — анализа

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.

Важным при проведении PEST – анализа является требование системности стратегического анализ каждой из четырех указанных компонент, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны

Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица, внешний вид которой приводится ниже в таблице 1.6 и табличная форма STEP-анализа (табл. 1.7). Каждый из этих вариантов имеет преимущества и недостатки. Выбор способы проведения анализа зависит от целей анализа, степени готовности экспертов и целого ряда других факторов.

Таблица 1.6 □ Четырехпольная матрица PEST – анализа

Политические факторы      Экономические факторы

1	1
2	2
.....	.....
Социальные факторы	Технологические факторы

1	1
2	2
.....	.....

Таблица 1.7 □ Табличная форма для проведения STEP-анализа

Группы факторов	События / факторы	Опаснос	Вероятн	Важно	Влиян	Программа действий
		ть/возможность	ость события или проявления фактора	сть фактора или событ	ие на компан	
Политические	1					
	2....					
Экономические	1					
	2....					

Социальные	1 2....
Технологические	1 2....

В таблице 1.8 приведены основные показатели, которые учитываются при проведении оценки внешней среды.

Таблица 1.8 – Основные показатели оценки внешней среды

Факторы внешней среды	Показатели внешней среды
1. Поставщики	1. Интегральный показатель качества поступающего сырья (по видам) и материалов
	2. Интегральный показатель качества (полезного эффекта) комплектующих изделий, оснастки, запасных частей и т.д.
	3. Интегральный показатель качества информации, поступающей в организацию
	4. Интегральный показатель качества нормативно-методической и технико-экономической документации, поступающей в организацию
	5. Интегральный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию

1. Тенденции изменения круга потребностей основных потребителей товаров организации
2. Потребители
2. Прогноз изменения параметров рынка по объему и ассортименту товаров
  3. Прогноз изменения доходов потребителей
3. Конкуренты
1. Анализ качества, цен, конкурентоспособности товаров конкурентов, силы конкуренции на рынках
  2. Анализ организационно-технического уровня производства основных конкурентов
  3. Прогнозирование конкурентоспособности и удельной цены товаров основных конкурентов
4. Контактные аудитории
1. Анализ отношения к организации и ее товару финансовых кругов региона (страны), средств массовой информации, государственных и муниципальных учреждений, гражданской группы содействия, общественных организаций и др.
  2. Разработка мероприятий по улучшению отношений с контактной аудиторией
5. Маркетинговые посредники
1. Анализ имиджа структуры и стратегии торговых посредников и уточнение совместно с ними стратегии маркетинга продвижения товаров
  2. Налаживание контактов с агентствами по оказанию маркетинговых услуг (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, фирмы маркетинговых исследований и др.)
  3. Установление связей с кредитно-финансовыми учреждениями

6. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности

1. Формирование банка данных по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
2. Анализ влияния ставок налогов, таможенных пошлин, квот лицензий и других показателей на эффективность работы организации
3. Подготовка и лоббирование предложений по совершенствованию законодательства по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности

Методика STEP-анализа, как и все прочие перечисленные в данной работе методики анализа, дает наибольший результат, если анализ проводится регулярно с использованием одинакового формата. В этом случае фиксируют показатели динамики факторов и их влияние на предприятие.

В итоге можно получить так называемую модель реакции конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды. Это не что иное, как своего рода модель опыта, которая может позволить повысить качество принятия всех видов рыночных решений предприятия.

Таким образом, изучение среды – очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих изменений в среде, объективной оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Изучение среды дает возможность организации обеспечить успешное продвижение к своим целям.

Исследование внешней среды на примере ООО «ПрофиБух»

Краткая характеристика ООО «ПрофиБух»

В качестве объекта для разработки технологии оценки профессиональной деятельности бухгалтера в данной работе выступает ООО «ПрофиБух»,



расположенное по адресу 673005 Забайкальский край, г.Петровск-Забайкальский, ул. Ленина, д.18. Предприятие зарегистрировано в июне 2013 года в МРИ ФНС по Забайкальскому краю. Основной целью деятельности ООО «ПрофиБух» является получение прибыли.

Предприятие осуществляет несколько видов деятельности:

- деятельность в области документальной электросвязи;
- деятельность в области бухгалтерского учета (основной вид деятельности).

ООО «ПрофиБух» является самостоятельным учреждением, действующим на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет свой расчетный счет в банке, печать и штампы, Устав предприятия.

ООО «ПрофиБух», как и любое другое предприятие, осуществляющее финансово-хозяйственную деятельность, получает доход, с которого уплачивает различные налоги и платежи в бюджет. Средства, остающиеся у предприятия после уплаты этих налогов и платежей, поступают в его полное распоряжение. Предприятие применяет систему налогообложения – УСН (упрощенная система налогообложения - доходы) с предоставлением ежегодных отчетов в налоговую инспекцию.

В соответствии со штатным расписанием на предприятии работают 14 операторов. Руководитель предприятия Богатеева М. Ф. Она осуществляет общее руководство, разрабатывает стратегию коммерческой деятельности предприятия, ведет переговоры с клиентами, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, отдает распоряжения в банк по ведению расчетного счета, несет ответственность за организацию бухгалтерского учета на предприятии, а также за соблюдение действующего законодательства при выполнении хозяйственных операций.

Для характеристики предприятия составим таблицу экономических показателей ООО «ПрофиБух» в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Основные экономические показатели деятельности предприятия.

Наименование показателя	Ед. измерения 2016 г. 2017 г. Темпы роста, %
-------------------------	--

2017 г. к 2016г.

Выручка от реализации	тыс. руб.	1092,8	946,2	86,6
Себестоимость продукции	тыс. руб.	1039,5	915,7	88,09
Численность работающих	чел.	17	14	88,9
Среднемесячная заработная плата руб.		12,8	13,1	102,3
Прибыль балансовая	тыс. руб.	53,3	30,5	57,2

Таким образом, на сегодняшний день ООО «ПрофиБух» является одним из стабильных микропредприятий края.

В данной работе мы проведем анализ внешней и внутренней среды, рассмотрим ее влияние на деятельность предприятия.

Оценка и анализ внешней среды исследуемой организации

#### 1. Экономические факторы:

Несмотря на влияние кризиса на деятельность предприятия за последний год, все же наблюдается рост цен на услуги и небольшой прирост по заработной плате. Хотя увеличение затрат на обработку заказов и приводит к повышению стоимости услуг. Кризис также привел к тому, что некоторые индивидуальные предприниматели прекратили свою деятельность, таким образом, отказавшись от услуг нашего предприятия. Многие предприниматели провели сокращение численности работающих. Влияние кризиса может представлять серьезную угрозу для достижения целей организации. Особое внимание по стимулированию сбыта услуг уделяется следующим факторам:

-Найти потенциальных клиентов, заинтересовать и стимулировать их;

-Удовлетворить их потребности, продав свои услуги.

Никаких льгот при налогообложении у предприятия нет, поэтому изменение налоговой политики приведет либо к положительному, либо отрицательному влиянию на деятельность организации.

## 2. Политические факторы:

Деятельность организации постоянно находится под влиянием политических событий и решений. Много изменений в налоговом законодательстве привело к тому, что больше стало проводиться семинаров по изучению нововведений. На каждом семинаре прорабатывается каждое изменение применительно к проводимой работе. Необходимо, чтобы каждый оператор был компетентен по всем новым нормативным изменениям. Но проведение семинаров отнимает много рабочего времени, что оказывает негативное влияние на деятельность нашей компании.

## 3. Рыночные факторы:

Под влиянием кризиса рыночная внешняя среда тоже постоянно меняется. Изменяются доходы наших клиентов, что сказывается на расчетах.

Нововведения в налоговом законодательстве привели к частичному закрытию наших постоянных клиентов, которым не удалось построить прибыльную стратегию.

4. Конкуренты. В настоящее время наблюдается всего два конкурента, имеющих такой же профиль работы. Но работы хватает всем. Просто надо продумать такую стратегию, чтобы заинтересовать потребителей в нашей привлекательности. Главная цель – увеличить клиентскую базу.

5. Социальные факторы. Зарботная плата работников фирмы несколько превышает среднюю зарплату в данной отрасли, поэтому руководство предприятия имеет возможность повышать требования к работающим. В долгосрочной перспективе планируется повышать размер зарботной платы, чтобы заинтересовать работников.

В настоящее время рынок предоставляемых нашим предприятием услуг развивается достаточно высокими темпами. Но на территории нашего города и его районов он не достаточно сформировался. Прогноз спроса на услуги представлен на графике 2.2.

image not found or type unknown



## График 2.2. Рост спроса на услуги.

Исходя из данных приведенных в графике, мы можем увидеть, что с каждым годом спрос возрастает. В данный момент на рынке г. Петровска-Забайкальского есть несколько фирм, которые оказывают аналогичные услуги, но их основными недостатками являются полное отсутствие рекламы, завышенные цены на услуги и они не предоставляют полный объем заявленных нами услуг.

Основными конкурентными преимуществами нашего предприятия являются:

- Использование нового программного обеспечения;
- Комплексная стратегия по снижению цен и повышению качества и уровня обслуживания с целью расширения объёма продаж.
- Индивидуальный подход к каждому клиенту

Сделаем анализ сильных и слабых сторон предприятия, учитывая сложившуюся ситуацию на рынке аналогичных услуг.

Таблица 2.3. «SWOT -анализ внешней среды»

	Сильная сторона	Слабая сторона
Внутренняя среда	-Имеются необходимые материальные активы -Опыт ведения бизнеса -Клиентская база	-Невозможность получения инвестиций
Внешняя среда	Возможности	Угроза

-Юридическое  
предприятие -Появление конкурентов  
имеет больше --Отсутствие поддержки местной  
доверия у администрации  
клиентов

Таким образом, по данным проведенного анализа можно сделать вывод, что деятельности предприятия имеется больше положительных сторон, чем отрицательных.

## **Пути повышения эффективности внешней среды организации**

Для выживаемости в обществе и в соседстве с другими организациями, любая организация должна адаптироваться к внешней среде. Поэтому необходимо выработать такую стратегию, чтобы она помогала в деятельности фирмы и отвечала всем условиям внешней среды. Можно посоветовать несколько стратегических направлений, касающихся внешней и внутренней среды организации:

- 1) Изменение организационной структуры предприятия. Необходимо ввести должность главного менеджера, который контролировал и координировал бы работу менеджеров по работе с клиентами, а также включить в штатное расписание позицию главного оператора, выполняющего функции координации и контроля деятельности операторов производства полиграфической продукции.
- 2) Создание эффективной системы оплаты труда. Руководству необходимо больше внимания уделить подбору персонала, системе мотивации и стимулирования работников. Сплоченная и хорошо мотивированная команда единомышленников может добиться больших успехов в бизнесе.
- 3) Создание корпоративной культуры, чтобы ценности компании стали неотъемлемой частью не только управленцев, но и всех служащих. Это позволит сформировать производственный климат и корпоративный дух, а ее тесная связь со стратегией фирмы станут мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы.

4) Регулирование сроков исполнения заказов.

5) Постоянное введение новых услуг и систем продвижения, чтобы всегда быть на шаг впереди конкурентов.

6) Разработка оптимальной системы поощрения постоянных и новых клиентов фирмы, для укрепления имиджа фирмы.

## **Заключение**

Рассмотрев и проанализировав внешнюю среду организации и её связь с внутренней средой, необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Успех организации зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы - к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Внешняя среда имеет огромное влияние на работу предприятия и состоит из четырех уровней. Каждый уровень по своему влияет на деятельность организации. Все уровни между собой тесно связаны.

Изучение среды - очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих изменений в среде, объективной оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Сегодня единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для успешного развития является детальное рассмотрение внешней и внутренней среды предприятия, и их взаимосвязи. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующим кадровом, финансовом и техническом обеспечении. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

## Список использованных источников

1. Алексеев С.И. Исследование систем управления: Учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2013. – 128с.
  2. Биннер Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному.: "Альпина Паблицерз", 2014.
  3. Вигман С.Л. Стратегическое управление: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 296с.
  4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2016. - 296 с.
  5. Горбенко Л.И. Анализ внутренней и внешней среды. Комплексный подход // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия Экономика, 2013.
  6. Грядовой Д.И., Маилян С.С., Кикоть В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика. Монография.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 311с.
  7. Дойль П. Маркетинг-менджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2016. – 322с.
  8. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2016. – 288с.
  9. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие / П.В. Шеметов, Л.Е Чередникова, С.В. Петухова. – Москва: Издательство «Омега-Л», 2015. – 407с.
  10. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х. Альберт М. Хедоури Ф. — М.: Дело, 2014
  11. Россия в цифрах. 2015: Краткий стат.сборник / Росстат. – М, 2015. – 514с.
  12. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – М.: Питер. 2013 – 240с.
  13. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. – 2-е изд., перераб.- М.: ИНФРА, 2016. – 630с.
  14. Цевелев В.В., Молотков Ю.И. Основы менеджмента. – 2-ое изд., доп. – Новосибирск: СГУПС, 2015. – 292с.
- 
1. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – М.: Питер. – С.88 – 104. [↑](#)
  2. Ременников В.Б. Управленческие решения: Учеб. Пособие // URL: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook167/book/index/index.html?go=part-010\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook167/book/index/index.html?go=part-010*page.htm), 2005. [↑](#)