

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Любая организация функционирует не в изоляции, а в многокомпонентной среде. Осуществление хозяйственной деятельности возможно только тогда, когда среда создает условия, делающие его существование реальным. Для того, чтобы организация смогла выработать эффективную стратегию и в дальнейшем ее придерживаться, ее топ-менеджмент обязан тщательно изучить потенциал и основных тренды как внешней, так и внутренней среды – именно в этом и заключается **актуальность** данной темы.

Внутренняя среда организации составляет потенциал для ее развития. Именно в ней заключается залог того, что компания существует на рынке и с определенным результатом функционирует.

Внешняя среда содержит факторы, которые поставляют внутрь организации все виды ресурсов – финансовые, сырьевые и кадровые, для того, чтобы обеспечить должный уровень ее внутреннего потенциала. Функционирование любой организации осуществляется при непрерывном взаимодействии с внешней средой, в чем и заключается успех ее существования. При этом непрерывный мониторинг внутренней и внешней среды организации осуществляется ею, главным образом, для того, чтобы выявить и минимизировать возникающие и существующие угрозы, которые необходимо принимать во внимание в процессе формулирования целей и выработки путей их достижения.

**Целью** данной курсовой работы является выявление факторов внешней и внутренней среды и расчет их влияния на деятельность организации.

Данная цель обуславливает постановку следующих **задач**:

- определить теоретико-методологические подходы к организации как к открытой системе;
- охарактеризовать сущность и генезис понятия «организация» с точки зрения ее устойчивости к влиянию внешней среды;
- изучить внутренние и внешние факторы функционирования;
- комплексно проанализировать деятельность ЗАО «Газпромнефть-СЗ» и его рыночную среду;

- дать краткую характеристику организации и основных экономических показателей ее деятельности;
- осуществить SWOT-анализ исследуемой организации;
- провести анализ потребителей как основного фактора внешней среды;
- выработать эффективные направления деятельности организации.

**Предмет** исследования в данной курсовой работе составляют факторы внутренней и внешней среды.

**Объектом** исследования является рыночная деятельность ЗАО «Газпромнефть Северо-Запад».

В процессе написания данной курсовой работы использовались монографии и учебники, посвященные изучению внешней и внутренней среды организации следующих отечественных и зарубежных авторов: Л. фон Берталанфи, Мескона М., Хедоури Ф, Алтуховой Л.А., Беликовой И.П., Богданова А.А., Левушкина С.В., Чернышова М.А. и т.д.

Структура курсовой работы включает в себя введение, три главы, заключение, библиографию и приложения.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Сущность и содержание понятия организации**

Научная литература содержит массу попыток максимально полно и точно дать определение категории «организация». Однако, мы считаем, что невозможно в единственном определении сформулировать все грани этого сложного явления. Поэтому для того, чтобы охарактеризовать организацию с разных сторон и рассмотреть всю специфику, проанализируем существующие определения.

Греческое слово «*οργανον*» (инструмент), французское слово — «*organization*», позднелатинское — «*organizo*» (сообщаю стройный вид, устраиваю) и русское «организация» имеют несколько значений, на основании чего было сформулировано несколько смысловых (семантических) значений и вариантов употребления данного слова [7, с.115].

1. Атрибутный смысл категории «организация» подразумевает ее как признак или явление, в соответствии с понятием «атрибут» - свойство или неотъемлемый признак чего-либо:
  - подразумевание самого явления – структуры, размещения взаимосвязанных составляющих;
  - характеристика состояния чего-либо в конкретный момент времени;
  - внутренняя согласованность, дисциплина и упорядоченность самостоятельных частей целого явления.
1. Функциональный смысл видит организацию в качестве процесса и отдельного действия.
  - выделение аспекта управления, когда организация превращается в управленческую функцию;
  - значение действия по видоизменению существующей организации – «организовывать» - подразумевает усовершенствование и наладка
  - значение, касающееся изменения настоящего состояния - объединение, основание, учреждение и создание организации.
1. Институциональный смысл – физическое действие по объединению граждан, строению и учреждению [18, с.13].

Подытоживая вышесказанное, отметим, что классический менеджмент формулирует организацию как способы регулирования и упорядочения усилий отдельных людей. В более узком понимании, организация – самостоятельная группа лиц, целью которой является достижение конкретного результата, который без объединенных направляемых усилий не появится [19, с.63].

Максимально научная формулировка организации звучит так: «Организация - это социальный коллективный субъект деятельности, социальная система, объединяющая, координирующая и направляющая поведение людей (социальных групп) в процессе совместной деятельности. Их деятельность интегрирована, а действия элементов организации осознанны и целенаправленны» [20, с.23].

Для того, чтобы организация смогла образоваться, необходимо выполнение следующих условий:

1. Наличие хотя бы одной цели, общей для всех участников группы;
2. присутствие двух и более лиц, которые признавали себя элементами группы.

Отметим также социальную природу организации, другими словами, и объект, и субъект воздействия социальны, как и результаты такого воздействия. Итогом деятельности организации становится целевая общность и целевой продукт, в том числе и применение специальных средств регламентации социального характера [18, с.16].

Что касается сферы трудовой деятельности человека, то понятие «организация» имеет в виду формирование целой системы из большого количества составляющих трудовой деятельности, пребывающих друг с другом в связях и взаимоотношениях и в результате образующих определенную цельную структуру. К таким элементам организации следует отнести:

- средства труда;
- предмет труда;
- необходимая для осуществления трудовой деятельности информация;
- технология производства или способ воздействия труда;
- непосредственно труд как целесообразная деятельность человека [6, с.127].

Формирование системы, в которой каждый элемент функционирует результативно, дает возможность достичь поставленной цели конкретному сотруднику или группе лиц, компании или в целом государству быстрее, чем в случае, когда каждый работал бы отдельно [11, с.118].

Функционирование любой организации осуществляется на рынке, таким образом, она является открытой системой.

Тем не менее, такой видение организации было определено относительно недавно. До этого преобладало мнение, что каждая отдельная организация является замкнутой системой. Когда внешние факторы считались заданными условиями функционирования, а все управленческие решения принимались на основании внутренних факторов. Поскольку считалось, что над внешними факторами руководство не имеет влияния [14, с.88].

В 19 веке все отрасли науки опирались на концепции естественных наук, в частности, основы физики. Физика в то время использовала принципы редукционизма. Редукционизм представлял собой методологический подход, в соответствии с которым наличие высших форм поясняется теми же закономерностями, которые являются основой существования низших форм. Другими словами, высшие формы вполне могут быть сведены к низшим [25].

Редукционный анализ какой-либо системы подразумевает расчленение ее на составляющие и дальнейшую идентификацию элементов в совокупности с изучением поведения влияющих на них сил. В частности, второй закон термодинамики формулируется именно на основе редукционизма, поскольку утверждает, что замкнутая система обречена перейти из упорядоченной формы в разупорядоченную, чему будет сопутствовать возрастающая энтропия [8, с. 222].

Таким образом, в то время подвергались анализу только изолированные, замкнутые системы, которые пребывали в состоянии равновесия. Те явления, которые выбивались из стройного ряда данной концепции, считались метафизическими, то есть такими, которые не укладываются в рамки естественных наук. И признавались такими, которые не заслуживают внимания [13, с.147].

Если рассуждать в рамках и определениях систем замкнутого типа, то можно утверждать, что функционирование организаций базируется на тех же самых фундаментальных законах и принципах, которые актуальны для физики. В частности, именно в рамках данной науки существуют механические модели вселенной, сформулированные И. Ньютоном. Главенствуют в организациях замкнутого типа жесткий контроль и иерархия со стороны администрации и инженерно-технических работников. Технологические операции отличаются рутинным характером и заключаются в решении заранее поставленных задач [25].

Мышление в рамках замкнутых систем полностью отвечает классической теории менеджмента, которая, в свою очередь, базируется за взятим из физики «механистическом» подходе к организации. Что подразумевает искусственную или рациональную модель организации как системы, составляющими которой являются отдельные управляемые элементы. Каждый из которых может подстраиваться, что обеспечивает рост эффективности деятельности всей организации [13, с. 94].

Именно такой подход использовался в научных методах управления Ф. Тейлора, в теории бюрократии М. Вебера, теории административного управления А. Файоля и теории административного управления Г. Саймона.

Тем не менее, конец 19 века поставил перед учеными проблему ограниченности принципов редукционализма. За рубежом новая точка зрения приобрела большую популярность среди биологов, в частности, ее разделяли У.Б. Кеннон, К.Л. фон Бергаланфи. Они и были создателями «организмической теории», согласно которой организация представляет собой естественную систему, аналогичную по своим параметрам живому организму. В Европе в середине 1920-х гг. первым теорию биологически открытых систем разработал К.Л. фон Бергаланфи [20, с.23].

Данная теория открытых систем характеризуется следующими положениями:

- концепция эквифинальности, согласно которой финальное состояние организации не зависит от изначальных условий ее функционирования;
- концепция самоорганизации как метод прогрессивной дифференциации;
- талеологическая концепция, которая описывает зависимость поведения организации от определенных заранее целей [3, с.154].

Именно эта теория отражена в трудах американского физиолога Уолтера Кеннона, который сформулировал закон гомеостаза. Данный закон обосновал открытость биологических систем, а также то, что они способны оказывать сопротивление воздействиям внешней среды, поскольку внутренняя среда организации стабильна и автономна [23].

В нашей стране вопрос взаимоотношения среды и конкретной организации впервые был поднят в трудах А.А. Богданова, что обусловлено повышением динамики и ростом кризисных явлений в национальной экономике. В частности, данным ученым была разработана всеобщая организационная наука – тектология. В ней содержатся идеи, которые в дальнейшем были рассмотрены и развиты в общей теории систем, кибернетике и синергетике, тем не менее, современники не поняли эту теории и раскритиковали [4, с.127].

Именно А.А. Богдановым впервые было сформулировано определение «системности» организации, как системы, в состав которой входит совокупность элементов. При этом под системой он подразумевал структуру, в которой гармонично функционировали закономерно расположенные составляющие [4, с.149].

По его мнению, организационные системы характеризовали такие виды закономерностей:

- а) формирующие закономерности, то есть такие, которые обуславливают переход системы в иное качество;
- б) регулирующие закономерности, те, которые способствуют стабилизации нынешнего состояния системы [4, с.155].

Наработки российского ученого А.А. Богданова предварили общую теорию систем, разработанную К.Л. фон Берталанфи. И, несмотря на то, что часть положений была обозначена другими терминами, с содержательной точки зрения очень напоминали теорию тектологии.

Подытоживая все вышесказанное, можно сделать вывод, что благодаря исследованиям российских и иностранных ученых в теории и практике менеджмента интенсивно стал использоваться системный подход, согласно которому любая организация является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой.

## **1.2 Условия формирования внешней и внутренней среды организации**

Сегодня среда каждой организации рассматривается с точки зрения ее структурного деления на две сферы: внутреннюю и внешнюю. Под средой организации понимается совокупность активных субъектов и сил, которые взаимодействуют с данной организацией в той или иной степени [22].

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность переменных факторов внутри организации. Как правило, в самой организации принято выделять такие переменные:

1. Цели. Ими называют ожидаемые результат или конкретные конечные состояния, которые желает достичь группа лиц в своей совместной деятельности. В процессе сотрудничества административный ресурс формирует цели и сообщает их остальным работникам. Это очень значимый процесс, поскольку он ставит в известность персонал о конечной цели их деятельности, объединяет коллектив, добавляя всему рабочему процессу значимости. Конкретные цели предприятия определяются типом организаций: государственные, муниципальные, коммерческие и некоммерческие.
2. Под структурой организации понимается логическая взаимосвязь функциональных областей и управленческих уровней, которая ориентирована на формирование жестких взаимосвязей между структурными единицами предприятия, распределение зон ответственности между ними. Взаимосвязи выстраиваются в форме, максимально способствующей достижению целей организации. Существуют такие структуры управления: функциональная, линейная, дивизионная, матричная и др.
3. Задачей называется конкретная работа или же целая их серия, выполнение которой должно быть произведено оговорённым способом в заранее установленные сроки. Для того, чтобы вся организация смогла достичь поставленных целей, для каждой должности должны быть определены конкретные задачи. С течением времени производство усложняется, объемы

выпуска растут, количество необходимых ресурсов также увеличивается, что приводит к усложнению стоящих перед организацией задач.

4. Технологией является порядок и принцип формирования конкретного процесса для того, чтобы задействованные в производственном процессе ресурсы использовались наилучшим образом. Преобразования в организации проводятся именно способом изменения технологии. К примеру, главным условием повышения конкурентоспособности в условиях современного рынка являются информационные технологии.
5. Персонал (люди) представляют собой основное звено в системе управления. В силу того, что организации – это системы, созданные людьми, то внутренние элементы выступают, главным образом, продуктом управленческих решений. В настоящее время принято выделять следующие аспекты человеческой переменной организации:
  - характер поведения руководства;
  - поведение персонала в группах;
  - поведение отдельных лиц. [18, с.86].

Самым сложным элементом в процессе управления организацией считается понимание принципов управления именно человеческими ресурсами. На процесс управления персоналом оказывают воздействие множество факторов, в частности, управленческое лидерство, личные качества человека, потребности, влияние среды на личные качества индивида и т.д. [13, с.96].

Практика управления свидетельствует, что нельзя рассматривать внутренние факторы независимо друг от друга. Если одна переменная в значительной степени изменит свое значение, это неминуемо в той или иной мере повлияет на остальные переменные. Дело в том, что именно открытие теории систем дало возможность сформулировать концепцию организацию как системы, в состав которой входят взаимозависимые части. Зачастую внутренние факторы еще носят название социотехнических подсистем, поскольку в их состав входят люди как социальная составляющая и прочие внутренние переменные в качестве технического компонента [14, с.123].

Главной предпосылкой для принятия эффективных управленческих решений является проведение детального и скрупулёзного анализа внутренней среды организации. Для диагностики внутренней среды организации используются специфические методы, именуемые управленческим обследованием, которое на практике является методической оценкой функциональных участков организации. Данный вид обследования необходим, чтобы выявить стратегические



преимущества и недостатки организации. В настоящее время используются следующие методы исследования внутренней среды: SWOT-анализ, анализ пяти сил Портера и т.д. [9, с.171].

Под внешней средой организации подразумевается совокупность хозяйствующих субъектов, государственных, национальных, всемирные институты, экономических, природных и политических, а также прочих внешних условий и факторов, которые формируют внешнюю среду компании и способны оказывать влияние на различные отрасли его функционирования [13, с.52].

В соответствии с выводами американского экономиста Эдвара Элбинга в отношении всемирного экономического кризиса 2015 года: «Внешняя среда организации все в большей степени превращается в источник сложностей. Фактически, топ-менеджмент важнейших с общественной точки зрения организаций – коммерческих, государственных и образовательных – в связи с разразившимся мировым экономическим кризисом вынуждены учитывать изменения внешней среды, а также то, как она способна воздействовать на внутреннюю структуру организации [13, с. 267].

Внешние факторы классифицируются, в соответствии с мнениями разных ученых, тоже по-разному. В основе разных классификаций могут лежать разнообразные принципы и критерии.

Самой распространенной является следующая классификация внешней среды:

- микросреда – среда прямого воздействия на компанию, характеризующая ближайшее окружение, иногда носит название рабочей среды;
- макросреда – среда косвенного воздействия, еще именуемая общей [22].

Отметим условность данного деления внешней среды. На практике для каждой отдельной организации его следует конкретизировать.

Внешнюю среду организации, характеризующуюся прямым воздействием факторов (микросреду), составляют акционеры компании, поставщики ресурсов, конкуренты, государственные органы, потребители товаров (услуг) организации, персонал, торговые посредники, действующее законодательство, банки и страховые организации и прочие факторы, оказывающие самое непосредственное воздействие на деятельности организации и подвергающиеся прямому влиянию ее действий [14, с. 98].

Зачастую внешняя среда прямого воздействия носит название непосредственного делового окружения организации. Остановимся подробнее на факторах микросреды, оказывающих непосредственное влияние на функционирование организации.

1. Действующее законодательство и органы государственной власти оказывают на организацию влияние в силу того, что каждой из них соответствует правовой статус. Деятельность организации регулируется большим количеством регламентов правового характера федерального уровня. Также на организации лежит обязанность выполнения требований всех исполнительных государственных органов.
2. Поставщики занимаются поставкой ресурсов, необходимых для осуществления производственной деятельности – трудовых ресурсов, сырья и материалов, энергии и капитала. Поставщики являются определяющим фактором, поскольку от них напрямую зависит конкурентное положение организации на рынке и ее жизнеспособность. Теория открытых систем организации и общая теория систем считают поставщиков механизмом преобразования входов в выходы. Так, основными входами в компанию считаются капитал, персонал, сырье, материалы, технология, оборудование, энергия, которые относятся к зоне ответственности поставщиков.
3. Потребители. Успешность пребывания организации в рыночной среде полностью зависит от того, насколько эффективен поиск потребителя производимой продукции и в какой мере производимый товар способен удовлетворить существующие потребности. Существование организации ограничивается временем, когда на продукцию существует потребитель, чьи потребности он удовлетворяет.
4. Конкуренты. Еще один из главных факторов внешнего воздействия. В случае, если компании не удастся удовлетворять существующие нужды потребителей так эффективно, как это способны делать ее основные конкуренты, рыночная судьба такой организации предрешена. Зачастую именно от конкурентов зависит, что именно надо производить и какую цену следует установить.
5. Посредники. Коммерческие операции, осуществляемые организациями, контролируются множеством различных институтов, в частности, банками, рекламными агентствами, бюро по трудоустройству, биржами и страховыми компаниями.
6. Трудовые ресурсы. Обеспечение организации персоналом нужных специальностей, требуемых должностями и технологическим процессом, является условием для выполнения поставленных перед компанией целей и

задач. В настоящее время развитие некоторых отраслей тормозится нехваткой специалистов. Современная организация должна осуществлять непрерывный поиск способных менеджеров [1, с.176].

Внешняя среда организации косвенного воздействия (макросреда) – это совокупность факторов политического, экономического природного, демографического, международного, социокультурного и научно-технического характера, которые не оказывают на организацию непосредственного влияния, тем не менее, влияют на многие происходящие в ней процессы [19, с.351].

Как правило, структура и функционирование среды косвенного воздействия намного сложнее, чем среда прямого воздействия. Именно в силу данного аргумента топ-менеджментом организации предпринимаются усилия по ограничению учета воздействия внешнего окружения, главным образом, за счет тех факторов, которые оказывают решающее значение на результаты деятельности компании на данном этапе [22].

Охарактеризуем факторы внешней среды косвенного воздействия.

1. Политические факторы для топ-менеджмента организаций представляют особый интерес. Специфика политической ситуации обуславливает целями и задачами правительства. В соответствии с проводимой политикой, у государства существуют рычаги для стимулирования или сдерживания предпринимательской активности и конкретных отраслях и регионах. Политические факторы влияют на деятельности организации через размеры и ставки налогов, налоговых льгот, пошлин, квотирование, установление государственного контроля за ценами. Еще одним важным элементом политического климата являются лоббисты и группы отдельных интересов. Для организаций, чьи рынки сбыта находятся за рубежом, определяющее значение имеет фактор политической стабильности.
2. Экономические факторы сказываются на цене ресурсов, доходов и покупательной способности конечных потребителей товаров, определяются уровнем занятости в отрасли и стране, инвестиционный климат, уровень предпринимательской свободы, доступность денежных ресурсов и т.д. Со стороны руководства организацией должен присутствовать постоянный мониторинг изменений экономики страны с целью внесения необходимых корректировок в управленческие решения. В частности, если ожидается рост инфляции, топ-менеджмент компании может принять решение об увеличении запасов, ввести фиксированную форму оплаты труда с целью минимизации роста издержек. При прогнозировании кризисных явлений в экономике

организация, как правило, минимизирует запасы готовой продукции на складе, отменяет планы по расширению производства и сокращает численность персонала.

3. Научно-технические факторы характеризуют степень научно-технического развития государства, которая оказывает непосредственное влияние на показатели деятельности организации, к примеру, в сфере автоматизации и информатизации. Следует отметить, что научно-технические технологии одновременно можно отнести как к внешним, так и внутренним факторам организации. Внедряемые технологии и инновации оказывают непосредственное влияние на показатели эффективности производства и скорость, с которой устаревают производимая продукция. Для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности организация должна находиться на переднем крае внедрения отраслевых инноваций.
4. Социально-культурные факторы оказывают влияние с помощью жизненных ценностей и традиций общества, поскольку функционирование организации осуществляется в конкретной культурной среде.
5. Демографические факторы определяются такими признаками, как показатель старения общества, коэффициент рождаемости, миграция населения, уровень образования и возрастной состав.
6. Природные факторы – это природные условия, в которых организация существует. К ним относятся простота доставки ресурсов и энергии, наличие фактора сезонности в производственной и сбытовой деятельности, существование транспортной доступности.
7. Экологические факторы, характеризующие состояние окружающей среды, наличие систем контроля за экологическими последствиями производственной деятельности предприятия, уровень экологических рисков [2, с.80].

Для того, чтобы определить наличие и соотношение стратегически важных элементов внешней среды, которые оказывают непосредственное влияние на способность организации достигать поставленных целей, осуществляется анализ, проводимый с помощью методик PEST-анализа, SLEPT-анализа, матрицы БКГ и т.д.

Таким образом, сегодня сформированы различные подходы к определению «организация». А именно, атрибутивный, институциональный и функциональный. В соответствии с существующими в настоящее время в науке «менеджмент» представлениями, среда организации является системой двух взаимосвязанных частей: внешней и внутренней среды. Элементы внутренней среды: используемая технология, персонал, структура, задачи и цели деятельности. Считается, что операции организации оказывают непосредственное влияние на внутреннюю среду

и наоборот. К факторам, составляющим внутреннюю среду, относят следующие факторы прямого воздействия: покупатели, поставщики ресурсов, государство, посредники на рынке, банки и страховые компании, трудовые ресурсы общества в целом.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

ЗАО «Газпромнефть-Северо-Запад» является дочерним сбытовым предприятием ОАО «Газпром нефть», занимающимся розничными продажами нефтепродуктов через сеть АЗС «Газпромнефть».

В Северо-Западном регионе компания начала свою деятельность 10 апреля 1995 г. В 2008 году компания преобразована в ЗАО «Газпромнефть-Северо-Запад».

Автозаправочные станции «Газпромнефть» завоевали доверие автомобилистов благодаря гарантированному качеству топлива, высоким стандартам обслуживания клиентов и широкому спектру сопутствующих товаров и услуг.

В настоящее время предприятие представлено автозаправочными станциями в регионах Центрального, Северо-Западного и Приволжского федеральных округов: Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Ленинградской, Владимирской, Вологодской, Ивановской, Нижегородской, Калужской, Псковской, Ярославской, Новгородской, Рязанской, Смоленской, Тверской областях и Республике Карелия.

«Газпромнефть-Северо-Запад» осуществляет поставки топлива с нефтеперерабатывающих активов ОАО «Газпром нефть», преимущественно, с Ярославского и Московского НПЗ.

Строгий контроль качества топлива от завода до реализации – неотъемлемый атрибут бренда «Газпромнефть». Компания гарантирует качество топлива в соответствии с требованиями технического регламента «О требованиях к автомобильному и авиационному бензину, дизельному и судовому топливу для реактивных двигателей и топочному мазуту».

На всех АЗС «Газпромнефть» установлено технологическое оборудование, отвечающее необходимым требованиям и стандартам экологической и промышленной безопасности. Анализ оценки деятельности ЗАО «Газпромнефть СЗ» начинаем с общего анализа объемов и динамики производства продукции и ее реализации. Для выполнения аналитического исследования будем использовать статистическую отчетность (ф. 1-п), а также плановые материалы соответствующего отдела и бухгалтерские данные о выпуске, отгрузке и реализации продукции, оперативные данные отчетности деятельности предприятия.

В табл. 2. 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности анализируемой организации.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели деятельности ЗАО «Газпромнефть СЗ»

Показатель	2015 год	2016 год	Отклонения
1. Объем реализованной продукции, млн. руб.	683278,1	1081839,8	+398 561,7
2. Себестоимость реализованной продукции, (млн. руб.)	537251,7	900638,4	+363 386,7
3. Прибыль от реализации продукции, млн. руб.	146026,3	181201,4	+35 175,1
4. Прибыль от операционной деятельности, млн. грн.	70203,5	47264,8	-22 938,7
5. Прибыль от обычной деятельности, млн. руб.	51470,9	100473,0	+49 00,1
6. Среднесписочная численность, чел.	3903	4119	+216

7. Среднесписочная численность штатных работников основной деятельности, млн.	3640	3633	-7
8. Среднегодовая стоимость основных фондов, млн. руб.	413486,1	446710,0	+33 223,9
9. Среднегодовые остатки оборотных средств, млн. руб.	624977,4	640870,6	+15 893,2
10. Собственный капитал, млн. руб.	1393983,7	1336488,7	-57 495
11. Размер кредиторской задолженности, млн. грн.	280727	295590	+14 863
12. Размер дебиторской задолженности, млн. руб.	440573	484674	+44 101

Анализируя данные табл. 2.1 можно сделать вывод, что объем реализованной продукции, ее себестоимость значительно увеличились. Мы наблюдаем практически двукратный рост. Это объясняется не вводом в эксплуатацию новых производственных мощностей, в нашем случае новых АЗС, так как стоимость основных фондов в 2016 году по сравнению с предыдущим 2014 годом возросла крайне незначительно (446 710 млн. руб. против 413 486,1 млн. руб.), а тем, что ЗАО «Газпромнефть СЗ» изменило 2016 года ценовую политику - снизило цены по сравнению с основными конкурентами, и положительный результат не заставил себя ждать. Прибыль от обычной деятельности нашего предприятия выросла в два раза, при незначительном росте численности работающих. Численность персонала выросла за счет того, что из-за внедрения эффективной маркетинговой политики, на нескольких АЗС открыли магазины, что требовало привлечения новых сотрудников.

Рост прибыли от обычной деятельности предполагает прибыль от деятельности, ради которой предприятие создавалось. В нашем случае это эффективное функционирование сети фирменных заправок.

Рассмотрим динамику операционной прибыли ЗАО «Газпромнефть СЗ». Она в 2016 году по сравнению с предыдущим годом значительно снизилась - на 22 938,7 млн. руб. (47 264,8 - 70 203,5). Поскольку под операционной деятельностью нашего предприятия понимаются доходы, не связанные с основной деятельностью, в нашем случае, продажа основных средств, иного имущества, которая не является типичной деятельностью организации, то тенденция к ее резкому снижению, не может настораживать.

Собственный капитал ЗАО «Газпромнефть СЗ» в 2016 году по сравнению с предыдущим годом практически не изменился.

Как и размер кредиторской задолженности, которая выросла на 5,3%, основная часть кредиторской задолженности состоит из долга перед нефтеперерабатывающими предприятиями, которые поставляют топливо.

Одной из важнейших задач управления экономикой является измерение количества труда, содержащегося в продуктах. Эта задача стала особенно актуальной в связи с проблемой обеспечения производства трудовыми ресурсами. Прежде всего, оно необходимо для распределения фонда рабочего времени, которым располагает общество, или, иными словами, трудовых ресурсов.

Содержащийся в продаваемом ЗАО «Газпромнефть СЗ» продукции и услугах труд, в конечном счете, является основой и для их оценки, и как следствие определения сбалансированных цен и оплаты труда.

В табл. 2.2 представлен расчет показателя эффективности использованных ресурсов.

Таблица 2.2

Расчет показателя эффективности использованных ресурсов

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Объем товарной продукции	917 965	1 164 600	-246 635
Материальные затраты	564 251,7	865 230	-297 978,3



Амортизационные отчисления	35 919	28 735,8	7 183,2
Чистая продукция	314 794,3	270 634,2	44 160,1
Численность работающих	3 903	4 119	-216
Среднегодовой объем основных фондов	413 486,1	446 710,4	-33 224,3
Стоимость оборотных фондов	624 977,4	640 870,6	-15 893,2
Коэффициент полных затрат труда	0,16	0,18	
Эффективность примененных ресурсов	1,8511	2,3540	0,4971

К использованным ресурсам относится рабочая сила, основные и оборотные фонды. При расчете будем использовать средние величины этих показателей за период. В табл. 2.3 представлен анализ прибыли от реализации продукции.

Таблица 2.3

Анализ прибыли от реализации продукции, млн. руб.

Показатель	2015 год	2015 г. на реализованную продукцию 2016 г.	2016 год
Выручка от реализации	1081839,8	732000,1	683278,1
Себестоимость реализованной продукции	900638,4	512401,2	537251,7
Прибыль от реализации продукции	181201,4	219600,35	146026,4

Для того, чтобы анализ основных показателей эффективности деятельности ЗАО «Газпромнефть СЗ» был максимально точным в табл. 2.3 мы привели эти показатели - прибыль от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции и выручку от реализации в сопоставимый вид.

Табл. 2.4 содержит анализ рентабельности продукции.

Таблица 2.4

Анализ рентабельности продукции

Показатель	2016	2015	Отклонения
1. Валовая прибыль от реализации, млн руб.	146 026,30	181201,40	-35175,10
2. Реализация продукции (без НДС)	683278,1	1081839,8	-398561,70
3. Среднегодовая стоимость основных фондов, млн руб.	413486,1	446710	-33223,90
4. Среднегодовые остатки материальных оборотных средств, млн. руб.	624977,4	640870,6	-15893,20
5. Среднегодовая стоимость производственных фондов (ряд.3+ ряд.4), млн. руб.	1038464	1087580,6	-49117,10
6. Коэффициент фондоемкости продукции (ряд. 3 / ряд. 2), коп.	60,515	41,292	19,22
7. Коэффициент закрепления оборотных средств (ряд.4/ряд. 2)	91,468	59,239	32,23

8. Прибыль на 1 руб. Реализованной продукции (ряд. 1 / ряд. 2), коп.	21,371	16,749	4,62
---	--------	--------	------

Таким образом, изменение показателя чистой рентабельности продаж, ресурсоотдачи и коэффициента финансовой зависимости привели к уменьшению коэффициента рентабельности собственного капитала. В проведенных нами расчетах подтвердилась известная взаимосвязь между коэффициентом финансовой зависимости и изменением рентабельности собственного капитала: уменьшение степени финансовой зависимости предприятия от внешних источников финансирования приводит к снижению рентабельности собственного капитала.

Рассчитаем основные коэффициенты рентабельности продаж.

Валовая рентабельность реализованной продукции (RGPM) (формула 2.1) показывает эффективность производственной деятельности предприятия, а также эффективность политики ценообразования.

$RGPM = \text{Валовая прибыль} / \text{Выручка от реализации}, (2.1)$

$R_{GPM}(2015 \text{ год}) = 146026,30 / 683278,10 \times 100\% = 21,37\%$ .

В 2015 году  $R_{GPM} = 16,75\%$ .

Операционная рентабельность реализованной продукции показывает рентабельность предприятия после вычета затрат на производство и сбыт продукции и услуг (формула 2.2).

$ROIM = \text{Операционная прибыль} / \text{Выручка от реализации}, (2.2)$

$R_{OIM}(2015 \text{ год}) = 70203,50 / 683278,10 \times 100\% = 10,27\%$ .

В 2011 году  $R_{GPM} = 4,37\%$ .

Показатель операционной рентабельности является одним из лучших инструментов определения операционной эффективности и показывает способность руководства предприятия получать прибыль от деятельности до вычета затрат, которые не относятся к операционной эффективности.

Рентабельность акционерного капитала ( $P_{ак}$ ) свидетельствует о верхнюю пределе дивидендов на акции и исчисляется по формуле 2.3:

(2.3)

$$P_{ак} = \Pi_{ч} / K_{ст} \times 100,$$

где  $K_{ст}$  - уставной фонд.

В 2016 году  $P_{ак} = 36029 / 740638,2 \times 100 = 4,86$ . Для сравнения в 2015 году этот показатель равнялся  $70331 / 740638,2 \times 100 = 9,5$ . То есть произошло его уменьшение в два раза, что означает значительную потерю инвестиционной привлекательности и указывает на потенциальные потери, которые могут понести акционеры.

Однако, в результате проведенных расчетов нами была выявлена на фоне общего роста прибыли и доходов предприятия настораживающая динамика рентабельности акционерных дивидендных выплат. В 2016 году  $P_{ак} = 4,86$ . Для сравнения в 2015 году этот показатель равнялся  $70331 / 740638,2 \times 100 = 9,5$ . То есть произошло его уменьшение в два раза, что означает значительную потерю инвестиционной привлекательности и указывает на потенциальные потери, которые могут понести акционеры.

Для розничных клиентов автозаправочных станций «Газпромнефть» действует программа лояльности «Нам по пути». В отличие от других программ на рынке топливной розницы, применяющих скидки, каждый владелец бонусной карты «Нам по пути», совершая покупки на АЗС «Газпромнефть», получает на свою карту бонусы, которые можно накапливать и тратить на любые товары и услуги, предоставляемые на автозаправочных станциях компании.

## 2.2. SWOT-анализ организации

Метод SWOT-анализа представляет собой разновидность анализа сильных и слабых сторон организации, рассматриваются ее возможности и потенциальные угрозы, которые будут стимулировать стратегическое развитие компании. Использование в анализе метода SWOT заключается в проведении анализа как внутрифирменного состояния, так и рыночной конъюнктуры и специфики внешних факторов.

### Таблица 2.5

Анализ сильных и слабых сторон ЗАО «Газпромнефть СЗ»

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Мероприятия по укреплению слабых сторон
1. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- топливо высокого качества</li> <li>- большинство АЗС располагаются на федеральных трассах</li> <li>- политика ценообразования компании предполагает конкурентоспособные цены</li> <li>- для государственных организаций предусмотрена система отсроченных платежей по топливным картам</li> <li>- собственные склады ГСМ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточная известность компании</li> <li>- слабо разработанная, неконкурентоспособная система скидок</li> <li>- удаленность от главных транспортных потоков населенных пунктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- замена вывесок на АЗС на более яркие и привлекающие внимание</li> <li>- разработка гибкой системы скидок для стратегических клиентов</li> <li>- введение должности менеджера-аналитика внешней среды</li> </ul>

## 2. Финансы

	- неустойчивое финансовое положение	
	- невысокая рентабельность	- увеличение прибыли за счет роста объемов продаж
	- ограниченный удельный вес собственного капитала	- снижение размера постоянных расходов
- простота получения капитала	- условная финансовая независимость, полное распоряжение финансами со стороны учредителей	- мониторинг внутренней и внешней среды с целью защиты от непредвиденных расходов
- доступность ведения бухгалтерского учёта	- не получены налоговые льготы	
	- сложности в получении займов на развитие	- снижение себестоимость оказываемых услуг
	- финансовая неустойчивость в условиях падающего кризисного рынка	

3. Реализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация топлива с сертификатами качества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большая часть заправок нуждается в обновлении оборудования</li> <li>- недостаточное применение современных технологий</li> <li>- свободные мощности отсутствуют</li> <li>- сопротивление руководства внедрению инноваций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие сети заправок в географической плане и расширение ассортимента продаваемого топлива и предоставляемых услуг</li> <li>- постепенно обновить оборудование на современные образцы</li> </ul>
4. Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень сплочённости коллектива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- руководства зачастую упорствует в заблуждениях</li> <li>- высокое значение коэффициента текучести кадров</li> <li>- низкая скорость реагирования на изменение рыночной среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корректировка организационной структуры компании</li> <li>- обновление персонала управленческого аппарата</li> <li>- внедрение прогрессивной системы набора кадров</li> <li>- внедрение повременно-премиальной системы оплаты труда</li> </ul>

Приложения 2, 3 и 4 содержат основные показатели деятельности ЗАО «Газпромнефть СЗ», дана оценка сильных и слабых сторон нашего предприятия, по итогам проведенного SWOT-анализа в приложениях 2 и 3, в приложении 4 представлена сводная матрица.

В табл. 2.6 представлены угрозы и возможности анализируемого предприятия.

Таблица 2.6

Анализ угроз и возможностей ЗАО ГПН СЗ

Угрозы	Мероприятия по избеганию угроз	Возможности	Меры по привлечению возможностей
1. Снижение доли на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>- непрерывный мониторинг рыночной ситуации</li> <li>- анализ поведения конкурентов</li> <li>- постоянное повышение качества топлива и оказываемых услуг</li> </ul>	1. Заключение новых договоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- найм на работу квалифицированного маркетолога, в должностные полномочия которого входит мониторинг рынка на предмет появления новых конкурентов и изменения конъюнктуры</li> <li>- рассылка существующим и потенциальным клиентам коммерческих предложений</li> </ul>



2. Выход из строя оборудования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществление постоянного технического обслуживания и текущего ремонта оборудования АЗС</li> <li>- создание резерва технологического оборудования, запчастей и комплектующих</li> </ul>	2. Диверсификация деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учет принципа сезонности в торговле автомобильными аксессуарами и продуктами питания на АЗС сети</li> </ul>
3. Изменение международных стандартов качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование резервного фонда с целью решения проблемы финансирования неотложных расходов</li> </ul>	3. Введение системы скидок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и внедрение накопительных дисконтных карт для постоянных розничных клиентов</li> <li>- разработка градуированной шкалы цен для оптовых клиентов</li> </ul>
4. Рост постоянных расходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение с контрагентами возможности заключения сделок на длительный срок с фиксированной ценой топлива</li> </ul>	4. Разработка системы мер по стимулированию и закреплению интереса лояльных клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддержка качества топлива на недоступном для конкурентов уровне</li> <li>- внедрение просьб и пожеланий клиентов в деятельности сети АЗС</li> </ul>

5. Увеличение себестоимости	Работа по поиску новых поставщиков топлива, которые способны предложить более выгодные условия поставки	5. Минимизация суммы постоянных расходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поиск новых поставщиков топлива, которые способны предложить более привлекательные цены</li> <li>- минимизация условно-постоянных затрат</li> </ul>
-----------------------------	---	--	--

Продолжение табл. 2.6

6. Ввод обязательного страхования опасных объектов	- введение в бюджеты возможности резервировать финансовые ресурсы для этих целей	6. Прием на работу персоналу с более высокой квалификацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отбор более опытных и квалифицированных менеджеров, маркетологов и экономистов</li> <li>- увольнение региональных директоров и гл. бухгалтеров и поиск более эффективных кандидатов</li> <li>- более тщательный отбор при приеме на работу персонала АЗС</li> </ul>
--	--	--	--

7. Непредвиденные обстоятельства	совершенствование системы страхования имущества	7. Рост производительности труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ужесточение контроля за степенью выполнения персоналом АЗС своих должностных обязанностей</li> <li>- внедрение премиальной системы оплаты труда</li> </ul>
8. Отсутствие платежей по счетам	Мониторинг и анализ степени платежеспособности клиентов	8. Расширение ассортимента топлива, сопутствующих автомобильных товаров и продуктов питания в сети АЗС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изыскание возможности внедрить на всех заправках сети торговли сопутствующими товарами и продуктами питания, пользующихся спросом покупателей.</li> </ul>

На основании проведенного SWOT- анализа и представленного материала можно сделать выводы о том, что ЗАО «Газпромнефть СЗ» столкнулось со следующими основными проблемами:

1. не достаточная клиентская база;
2. все еще недостаточные производственные мощности;
3. достаточно низкая диверсифицированность предлагаемых товаров и услуг;
  1. не гибкая ценовая политика;
5. ЗАО «Газпромнефть СЗ» недостаточно известна потребителям;
6. недостаточно высокая эффективность работы персонала;

7. рекламные усилия ЗАО «Газпромнефть СЗ» значительно хуже, чем у основных конкурентов.

## **ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В АСПЕКТЕ АНАЛИЗА ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

У каждой автозаправочной станции ЗАО «Газпромнефть СЗ» имеются «свои» клиенты, к которым АЗС привыкает и на которых ориентируется. Некоторые клиенты работникам предприятия знакомы очень хорошо. Это является положительным моментом работающих с клиентурой. Тем не менее, удельный вес постоянной клиентуры в компании тем меньше, чем она больше. Потребности клиентов всегда являются проблемой для любой организации. Существуют несколько подходов к изучению клиентуры и ее потребностей.

Можно проводить изучение клиентов вообще, вне зависимости от того, прибегают они к услугам ЗАО «Газпромнефть СЗ» или нет. Это необходимо, если у заправочной станции недостаточно клиентов и она намерена привлекать новых. В данном случае следует определить автовладельцев, пользующихся и не пользующихся услугами АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ» и почему, какие АЗС предпочитают обращающиеся на станции и определяющие их предпочтение.

Можно изучать потребителей, пользующихся услугами конкретной заправочной станции. С этой целью необходимо выяснить их реакцию на технические и сервисные характеристики услуг, их отношение к качеству и ценам, режиму работы.

Клиентов, которые пользуются услугами АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ» могут изучать сами сотрудники. Необходимо выяснить, кто является клиентами АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ», что их устраивает и что не устраивает в обслуживании, откуда и к кому они приезжают, возвращаются ли они во второй раз. Необходимо ведение учета отказов и их причин.

Отношение к компании различных клиентов определяется разными факторами, из которых некоторые преобладают. Чем ниже платежеспособность потребителя, тем в большей степени его интересует стоимость, качество, конкретность услуг, отсутствие дополнительных трат. Чем выше платежеспособность и социальный статус клиента, тем меньше внимания он уделяет ценам, и больше - культуре,

эстетике, форме обращения, вниманию, процедуре обслуживания. Так, если автозаправочная станция обслуживает всех клиентов согласно недифференцированному маркетингу, она должна знать, в первую очередь, отношение клиентов к цене, качеству, режиму работы, срокам выполнения заказов.

После того, как потребности потребителей зафиксированы, их изучение должно быть продолжено. Данные о потребностях клиентов должны содержаться в письменной форме. Это важно для анализа, однако обычно на АЗС не практикуется.

В процессе определения потребности отдельного клиента, следует учитывать, что у него имеется конкретная «модель ожиданий». Модель ожидания клиента связана с конкретными обстоятельствами. К примеру, при дефиците, когда необходимо «пробиться» к услугам либо запасным частям, успешной считается поездка, в ходе которой удалось «что-либо достать». В настоящее время, когда клиент представляет собой невообразимую ценность, он может себе позволить иметь модель ожиданий, которая адекватна обстоятельствам.

Представим себе клиента, прибывшего на автозаправочную станцию и обладающего своей определенной моделью ожидания. Он рассчитывает на удобное для него время, определенное качество, обладает своим представлением об отношении к нему.

На АЗС клиент может оказаться в первый раз, но невозможно сказать точно и определенно, что он собой представляет, какое у него настроение, на что он рассчитывает, то есть какова его модель ожидания. В этом и есть вся сложность, здесь необходимо преодолеть и устранить неопределенность, касающуюся потребностей клиента.

Типичной ошибкой работников заправочных станций в данных условиях является то, что они действуют, исходя из своих интересов и возможностей, и психологически не готовы переключиться на потребности клиента и далее ориентироваться на него.

Если для предприятия важно удовлетворение своих потребностей и выполнение плана, то следует думать, в первую очередь, об удовлетворении потребностей клиента.

Поиску ответов на все указанные вопросы может способствовать анализ потребителей (изучение их удовлетворенности).

Объектами исследования в этом случае служат непосредственно клиенты АЗС нашего предприятия.

Потребителями услуг станций технического обслуживания, автомоек и покупателями горюче-смазочных материалов на АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ» являются юридические и физические лица.

Целью исследования является удовлетворенность потребителей в сфере услуг ЗАО «Газпромнефть СЗ».

Исследование осуществлялось при помощи метода анкетирования. На вопросы ответили 32 респондента. В ответах, которые давали опрашиваемые, резких негативных оценок было очень мало, в целом клиенты давали оценку хорошо или отлично. На средней оценке положительно сказывается относительно отдаленное расположение или отсутствие других видов работ (к примеру, замены масла). Возможно влияние на среднюю оценку близкого расположения автостоянок, расположение АЗС в застраиваемом районе, высокое качество работы заправочной станции, но как было сказано выше, непосредственно качества выполнения работ потребитель будет оценивать в процессе эксплуатации автомобиля.

Перед началом исследования был обозначен ряд вопросов, которые характеризуют оценку качества обслуживания и предлагаемых услуг в ЗАО «Газпромнефть СЗ». Потребителям было предложено ответить на несколько вопросов и затем поставить оценку по пятибалльной системе. (приложение 6)

Баллы:

1 – Плохо

2 – Неудовлетворительно

3 – Удовлетворительно

4 – Хорошо

5 – Отлично

Ответы на вопросы и оценки 32 опрошенных потребителей представлены в приложении 7.

На основе данных, приведенных в приложении 7, а также последующих расчетов и преобразований, можно оценить качество работы организации (табл. 3.1).

Таблица 3.1

## Оценка качества работы с потребителями

Параметры оценки	Среднее значение оценки качества					
	5	4	3	2	1	
1	2	3	4	5	6	7
Качество	15	13	4	0	0	4,34
Качество ремонта	12	16	3	1	0	4,21
Разнообразие услуг	9	17	6	0	0	4,09
Стоимость (доступность) услуг	4	13	13	2	0	3,5
Количество предлагаемых услуг	8	17	6	1	0	3,71
Профессионализм персонала	16	12	4	0	0	4,37
Сроки обслуживания ремонта	7	17	8	0	0	3,8
Удобство расположения	4	6	18	3	1	3,28
Итог (сумма чисел в столбце)	75	111	62	7	1	
Среднее значение чисел	9	14	7,8	1	0	
Накопленное (интегральное значение среднего)	9	23	31	32	32	

Исходя из данных, представленных в табл. 3.1, можно составить диаграмму. Диаграмма в данном случае показывает удовлетворенность потребителей и, следовательно, качество предоставляемых услуг и обслуживания, а также другие немаловажные аспекты. Выстраивается профильная рыночная кривая, дающая среднюю оценку удовлетворенности клиентов, характеристики работы (рис. 3.1). Параметры оценки: 1 – качество сервиса; 2 – качество услуг; 3 – разнообразие сервисных услуг; 4 – доступность сервисных услуг; 5 – количество предлагаемых услуг; 6 – профессионализм работающего персонала; 7 – сроки обслуживания и выполнения работ; 8 – расположение относительно удобства для клиента.

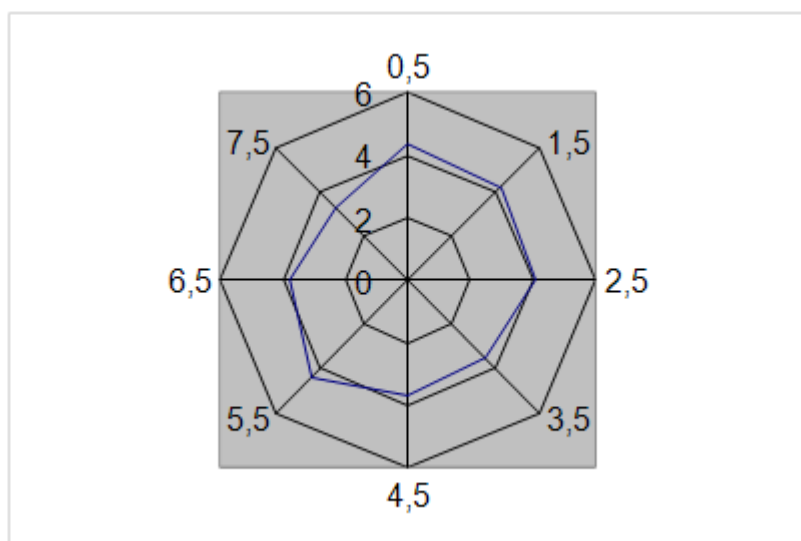


Рис. 3.1. Профильная кривая удовлетворенности клиента

В ходе детального рассмотрения ответов на вопросы, можно прийти к следующим выводам: в первом вопросе, в котором рассматривался параметр оценки качества сервиса доля полностью удовлетворенных потребителей составила 46,8%, а средняя оценка удовлетворенности по данному вопросу равна 4,34.

Во втором вопросе, требовалась оценка качества сервисных услуг, предлагаемых на АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ». Доля клиентов, поставивших данной услуге оценку отлично, составила 37,5%, средний показатель по параметру потребителями оценен на 4,21 балла.

Полное удовлетворение клиентов в вопросе, относящемся к разнообразию услуг составило 28,1%, это, по все вероятности, вызвано тем, что услуги,



предоставляемые ЗАО «Газпромнефть СЗ», не полностью включают перечень ассортимента ГСМ и выполняемых ремонтных работ.

Вопрос о доступности ГСМ, услуг и ремонта АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ» в целом был оценен клиентами на оценки «3» и «4», вероятно, это связано с очередной нестабильностью экономики и ростом цен на бензин и сопутствующие продукты. Следует принимать во внимание и тот фактор, что потребителями услуг автозаправочных станций является основная масса населения, и очередной рост цен всегда вызывает острую реакцию на сложившуюся ситуацию. Доля полностью удовлетворенных потребителей составила 12,5%, а средняя оценка по параметру равна 3,5 балла.

По вопросу о количестве предоставляемых услуг доля полностью удовлетворенных клиентов составила 25%, а средний балл равен 3,71.

Шестым параметром, который предлагалось оценить потребителям, был вопрос о персонале. Данный вопрос подразумевал профессиональные навыки сотрудников, способность правильно ответить на интересующие клиентов вопросы, дать совет, и, разумеется, отношение к клиентам. Оценку «5» поставили 50% анкетированных, средняя оценка равна 3,8 балла.

Доля полностью удовлетворенных сроками обслуживания и выполнения работ составила 28,1 %. Остальные клиенты поставили оценку «хорошо». Средняя оценка по данному параметру равна 3,28 балла.

Интересной оказалась ситуация вопросом о расположении АЗС, поскольку полностью удовлетворенными оказались всего лишь 4 клиента, что в процентном соотношении составило 12,5%. Вызвано это, скорее всего, тем, что район, в котором расположена автозаправочная станция, в настоящее время быстро застраивается, и в будущем положительные оценки по вопросу о расположении станции должны увеличиться. Пока средний по данному параметру равен 3,28.

На основе этих данных можно определить среднее значение оценки качества, оно равно 3.8 балла из пяти.

Итак, проведенное исследование внешней среды организации показало, что на сегодняшний день в ЗАО «Газпромнефть СЗ» реализуются стандартные методы продвижения и сбыта продукции, что не соответствует современным требованиям к маркетинговой деятельности организаций в условиях кризиса. Тем не менее, исследование, проведенное в данной главе показало значительную долю, занимаемую компанией на рынке ГСМ в стране. Анализ слабых и сильных сторон

позволяет говорить о возможностях дальнейшего развития компании и возможности занять большую долю рынка, чем сегодня. С учетом данных осуществленного SWOT анализа установлена необходимость в реорганизации маркетинговой службы в компании.

Опрос, проведенный при участии менеджеров и управленцев организации, подтверждает согласие большей части опрошенных в вопросе о необходимости реорганизации службы маркетинга компании, а также уверенность опрошенных в положительных результатах реорганизации.

В процессе осуществления опроса специалистами службы маркетинга компании были получены данные о деятельности службы в настоящий момент и о необходимости проведения проектирования и внедрения маркетинговой стратегии развития компании.

Таким образом, анализ уровня удовлетворенности клиентами товарами и услугами ЗАО «Газпромнефть СЗ» говорит об удовлетворенности потребителей в целом ассортиментом, качеством продукции и уровнем обслуживания на АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе нами были рассмотрены существующие в классическом менеджменте современные подходы к определению «организация» в нескольких значениях: атрибутивном, институциональном и функциональном. Также представлен генезис учений российских и зарубежных специалистов относительно организации с «механистической» и «организмической» точек зрения. Проанализирован смысл и структура категории «организация» как открытой системы, в состав которой входит большое количество взаимосвязанных составляющих. Охарактеризованы факторы, составляющие внутреннюю и внешнюю среду организации.

Подытоживая представленный в данной курсовой работе материал, можно сделать следующие выводы, что в настоящее время разработаны разные подходы к определению «организация». А именно, атрибутивный – под организацией подразумевается состояние, признак и явление, институциональный – организация рассматривается в качестве объединения группы лиц и функциональный – организация представлена как процесс.

В соответствии с существующими в настоящее время в науке «менеджмент» представлениями, среда организации является системой двух взаимосвязанных частей: внешней и внутренней среды. Элементы внутренней среды: используемая технология, персонал, структура, задачи и цели деятельности. Считается, что операции организации оказывают непосредственное влияние на внутреннюю среду и наоборот. К факторам, составляющим внутреннюю среду, относят следующие факторы прямого воздействия: покупатели, поставщики ресурсов, государство, посредники на рынке, банки и страховые компании, трудовые ресурсы общества в целом.

Анализ внутренней и внешней среды организации проводился на примере ЗАО «Газпромнефть Северо-Запад». Проведенное в рамках данной курсовой работы исследование внешней среды организации показало, что на сегодняшний день в ЗАО «Газпромнефть СЗ» реализуются стандартные методы продвижения и сбыта продукции, что не соответствует современным требованиям к маркетинговой деятельности организаций в условиях кризиса. Тем не менее, исследование, проведенное в данной главе показало значительную долю, занимаемую компанией на рынке ГСМ в стране. Анализ слабых и сильных сторон позволяет говорить о возможностях дальнейшего развития компании и возможности занять большую долю рынка, чем сегодня. С учетом данных осуществленного SWOT анализа установлена необходимость в реорганизации маркетинговой службы в компании.

Опрос, проведенный при участии менеджеров и управленцев организации, подтверждает согласие большей части опрошенных в вопросе о необходимости реорганизации службы маркетинга компании, а также уверенность опрошенных в положительных результатах реорганизации.

В процессе осуществления опроса специалистами службы маркетинга компании были получены данные о деятельности службы в настоящий момент и о необходимости проведения проектирования и внедрения маркетинговой стратегии развития компании.

Анализ уровня удовлетворенности клиентами товарами и услугами ЗАО «Газпромнефть СЗ» говорит об удовлетворенности потребителей в целом ассортиментом, качеством продукции и уровнем обслуживания на АЗС ЗАО «Газпромнефть СЗ»

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Алтухова Л.А., Семко И.А. Основные составляющие комплексного механизма стратегического управления организацией / В мире научных открытий. - 2014. - № 3. - С. 175-189.
2. Беликова И.П. Основы корпоративного управления /И.П. Беликова // Журнал «Экономика» - 2015 - №3 – С. 78-85.
3. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем — Критический обзор. // Исследования по общей теории систем: сб. переводов / Общ. ред. вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. М.: Прогресс, 2015. – 380 с.
4. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. М.: Экономика, 2015. – 450 с.
5. Бородаева Л.А. Совершенствование системы стратегического управления сельскохозяйственным производством в АПК региона: дис. канд. экон. наук.- Ставрополь, 2015. – 29 с.
6. Гаврилова С.В. Организация труда персонала. М.: МЭСИ, 2004. – 524 с.
7. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. М.: Инфа-М, 2014. – 450 с.
8. Зубарев Д.Н., Морозов В.Г. Физическая энциклопедия / Под общ. ред. А.М. Прохорова. М.: Советская энциклопедия, 1988-1999. - изд-во АГУ, 2015. – Вып. 3(127). С. 222-232.
9. Капитонов Э.А. Социология XX века. Рос-тов-н/Д.: Феникс, 2015. – 320 с.
10. Левушкина С.В. Инструменты и параметры количественного и качественного измерения устойчивости экономического роста малых и средних бизнес-структур / Левушкина С.В. // Микроэкономика. 2015. № 6. С. 100-107.
11. Левушкина С.В. Тенденции развития и императивы обеспечения устойчивости малого и среднего бизнеса в условиях экономического кризиса / С.В. Левушкина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». – Майкоп:
12. Левушкина С.В. Триада взаимосвязи устойчивости, нового качества роста и эффективности как системная парадигма развития малых и средних бизнес – структур / С.В. Левушкина // Бизнес в законе. – 2015. - №5. С.157-162
13. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Под ред. И.И. Евенко. Дело, 2015. – 650 с.
14. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю. Основы менеджмента./Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой., - ред.-сост., Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2016. – 360 с.
15. Предпринимательский климат России: индекс «Опоры 2015»// Опора России. Сбербанк России: отчет о состоянии национального предпринимательского климата. – М., - 160с.



Доход (выручка) от реализации продукции	822299,1	1237543,3	-415244,2	-33,6%		
Налог на добавленную стоимость	135600,0	151872,0	-16272,00	-10,7%		
Акцизный сбор	3421,0	3831,5	-410,52	-10,7%		
Чистый доход от реализации продукции	683278,1	1081839,8	-398561,7	-36,8%	76,3	77,4
Себестоимость реализованной продукции	537251,7	900638,4	-363386,7	-40,3%		63,7 69,4
Валовые:						
Прибуток	146026,3	181201,4	-35175,10	-19,4%		
Другие операционные доходы	174809,2	194434,5	-19625,34	-10,1%	19,5	13,9
Административные расходы	40810,8	53054,0	-12243,24	-23,1%		4,8 4,1
Расходы на сбыт	2387,5	59717,1	-57329,60	-96,0%		0,3 4,6

Другие операционные расходы	207433,8	215600,0	-8166,20	-3,8%	24,6	16,6
-----------------------------	----------	----------	----------	-------	------	------

Финансовые результаты от операционной деятельности

Прибыль	70203,5	47264,8	22938,70	48,5%		
---------	---------	---------	----------	-------	--	--

Доход от участия в капитале

Другие финансовые доходы	3 538,3	1263,67	2274,62	180,0%	0,4	0,1
--------------------------	---------	---------	---------	--------	-----	-----

Другие доходы	33886,3	119862,3	-85976,00	-71,7%	3,8	8,6
---------------	---------	----------	-----------	--------	-----	-----

Финансовые расходы	33641,4	23707,1	9934,30	41,9%	4,0	1,8
--------------------	---------	---------	---------	-------	-----	-----

Потери от участия в капитале	0	0			0,0	0,0
------------------------------	---	---	--	--	-----	-----

Другие расходы	22515,1	44210,6	-21695,58	-49,1%	2,7	3,4
----------------	---------	---------	-----------	--------	-----	-----

Финансовые результаты от обычной деятельности до налогообложения

Прибыль	51 470,9	100473,0	-49002,10	-48,8%		
---------	----------	----------	-----------	--------	--	--

Налог на прибыль  
от обычной деятельности 15441,27 30141,9

Финансовые результаты от обычной деятельности:

Прибыль 36029,6 70331,1 -34301,5 -51,2%

Убуток

Доходы всего 895511,9 1397400,3 -501888,4 -35,9%

Расходы всего 844040,3 1296927,3 -452887,0 -34,9%

Приложение 2

Матрица Общая характеристика деятельности ЗАО «Газпромнефть СЗ»

Сильные стороны

Слабые стороны



- высококачественное сертифицированное топливо
- конкурентоспособные цены
- выгодное расположение заправок с точки зрения междугородных потоков автотранспорта
- высокий уровень технической оснащённости заправок
- существование устойчивой группы постоянных клиентов
- сформированная и эффективно действующая система сбыта (на основании долгосрочных договоров)
- значительный опыт присутствия на рынке (13 лет)
- высокая степень доступности капитала (наличие кредиторской задолженности перед учредителем)
- выплата зарплаты персоналу без задержек и в полном объеме
- наличие соцпакета для персонала
- наличие кредиторской задолженности перед учредителем в рисковом размере
- относительно низкая рентабельность
- значительный размер постоянных затрат
- слишком высокая себестоимость услуг
- незначительная доля рынка
- относительно невысокая известность бренда
- в отношении городских транспортных потоков большинство заправок расположены неудачно
- недостаточные производственные мощности
- недостаточно инновационное и модернизированное оборудование на заправках
- недостаточный уровень продажного сервиса и неграмотно оборудованные места продаж сопутствующих товаров
- относительно ограниченный ассортимент продукции
- неразработанная система скидок
- ограниченность рекламных усилий
- отсутствие в штате менеджера по маркетингу и продвижению

## Угрозы

- потеря занимаемой доли рынка из-за изменения предпочтений постоянных клиентов (переход к основным конкурентам или полностью уход с топливного рынка, в том числе и банкротство клиентов)
- технологические сбои в оборудовании
- изменение действующих международных стандартов качества топлива
- возрастание стоимости аренды и прочих затрат
- рост общей суммы затрат из-за возможности поставщиков топлива диктовать свою цену
- ввод обязательного страхования объектов повышенной опасности
- не выплаты по счетам юридическими лицами
- непредвиденные обстоятельства

## Возможности

- заключение новых договоров
- удержание постоянного клиента и заключение с ним договоров на длительный период
- освоение новых видов деятельности
- расширение ассортимента продукции
- снижение постоянных затрат
- повышение производительности труда
- использование гибкой системы ценообразования (применение скидок)
- подбор более квалифицированных кадров

## Приложение 3

### Матрица Оценка сильных и слабых сторон ЗАО «Газпромнефть СЗ»

Сильные стороны

Оценка качества

Важность

Очень  
сильная

Сильная

Нейтральная

Слабая

Очень  
слабая

Высокая

Средняя

Ни

5

4

3

2

1

1

2

3

## 1. Маркетинг

1.1. Известность организации (goodwill)		1.1	1.1
1.2. Месторасположение АЗС вблизи городского потока автотранспорта		1.2	1.2
1.3. Месторасположение АЗС вблизи междугороднего потока автотранспорта	1.3		1.3
1.4. Высокое качество товаров	1.4		1.4
1.5. Наличие своих складов ГСМ	1.5		1.5
1.6. Хорошее качество обслуживания		1.6	1.6
1.7. Наличие скидок		1.7	1.7
1.8. Конкурентноспособные цены	1.8		1.8

1.9. Наличие отсрочек платежа	1.9							1.9
2. Финансы								
2.1. Прибыльность				2.1				2.1
2.2. Финансовое состояние					2.2			2.2
2.3. Финансовая стабильность				2.3				2.3
2.4. Доступность капитала	2.4							2.4
2.5. Доля собственного капитала					2.5			2.5
2.6. Налоговые льготы					2.6			2.6

продолжение матрицы 2

Сильные стороны	Оценка качества					Важность		
	5	4	3	2	1	1	2	3
2.7. Возможность получения кредитов						2.7		2.7

2.8. Простота финансово-бухгалтерского учета	2.8		2.8
2.9. Финансовая самостоятельность		2.9	2.9
3. Реализация			
3.1. Новое оборудование		3.1	3.1
3.2. Современные технологии		3.2	3.2
3.3. Квалифицированные рабочие		3.3	3.3
3.4. Сертификация продукции	3.4		3.4
3.5. Быстрое обслуживание клиентов		3.5	3.5
3.6. Способность внедрять новинки		3.6	3.6
3.7. Наличие свободных мощностей		3.7	3.7

3.8. Ассортимент продукции		3.8		3.8
4. Организация				
4.1. Просвещенное руководство		4.1		4.1
4.2. Способные менеджеры	4.2			4.2
4.3. Гибкая реакция на меняющиеся условия		4.3		4.3
4.4. Низкая текучесть кадров		4.4		4.4
4.5. Возможность повышать квалификацию			4.5	4.5
4.6. Четкое разделение обязанностей и ответственности	4.6			4.6
4.7. Сплоченность коллектива	4.7			4.7
4.8. Своевременное принятие решений	4.8			4.8

4.9. Своевременная выплата ЗП работникам 4.9 4.9

4.10. Социальные гарантии работникам 4.10 4.10

#### Приложение 4

#### Сводная матрица

#### Важность Оценка качества

	Очень слабая	Слабая	Нейтральная	Сильная	Очень сильная
Высокая	1.1; 2.2; 2.9	1.2; 1.7; 2.1; 2.3; 3.1; 4.1; 4.3	1.6; 4.2; 4.6; 4.8	1.4; 1.8; 1.9; 2.8	1.3; 3.4
Средняя	2.5; 2.6; 2.7; 3.2; 3.7; 4.5	3.6; 4.4; 3.8	3.3; 3.5	1.5; 2.4; 4.7; 4.10	4.9
Низкая	-	-	-	-	-