

## **Содержание:**

# **Введение**

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление.

Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это, же время может быть источником проблем и даже ее гибели.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Естественно, эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера. Поэтому основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации, находящихся в постоянном взаимодействии. А также оценка и анализ этих факторов с помощью различных методов.

Совершенствование процесса управления необходимо проводить на основе результатов анализа внешней и внутренней среды организации. Именно постоянный мониторинг внешней и внутренней среды организации позволяют предприятию двигаться вперед, в направлении прогресса.

Анализ внешней и внутренней среды позволяет предприятию постоянно совершенствовать свой ассортимент продукции или услуг, повышать конкурентоспособность своей продукции, создавать благоприятную и эффективную корпоративную культуру в своей организации.

Таким образом, этим и определяется актуальность выбранной темы данной курсовой работы «Анализ внешней и внутренней среды организации».

**Объектом курсового исследования** является внутренняя и внешняя среда организации.

**Предметом курсового исследования** это определение понятия среды организации, взаимосвязи внешней и внутренней среды между собой.

В соответствии с этим **целью курсовой работы** является рассмотрение и исследование, как с теоретической, так и с практической стороны аспектов внешней и внутренней среды предприятия.

Исходя из данной цели, в работе ставятся и решаются следующие **задачи**:

В первой главе планируется рассмотреть теоретическую характеристику среды организации. Для этого необходимо провести подробное исследование по следующим вопросам:

- рассмотреть основные характеристики среды организации;
- дать характеристику внутренней и внешней среды организации;
- рассмотреть методы анализа внешней и внутренней среды организации.

Во второй главе планируется дать анализ среды организации ООО МЯСНОВ. Для этого необходимо провести подробное исследование по следующим вопросам:

- проанализировать общие аспекты деятельности организации ООО МЯСНОВ;
- проанализировать внутреннюю среду организации ООО МЯСНОВ;
- проанализировать внешнюю среду организации ООО МЯСНОВ.

**Прикладная значимость** данного исследования определяется возможностью использования выводов работы в дальнейших разработках по дисциплине «Теория менеджмента», а также при написании выпускной квалификационной работы.

При написании курсовой работы были использованы нормативные акты Российской Федерации, в том числе Трудовой Кодекс РФ с последними изменениями и дополнениями на 2016 год. Также теоретическую базу написания данной курсовой работы составили книги, изданные в период 2011-2014 годов, такими известными издательствами, как Проспект, Юнити, Юнити-Дана, Юрайт.

Проблеме конфликтов на предприятии посвящено множество работ. Это работы Синяевой, Андреева, Красовского, Блэйк.

Важную роль в написании данной курсовой работы имели и научные статьи, которые позволили более полно и подробно раскрыть выбранную тематику данной курсовой работы.

Цели и задачи курсовой работы обусловили следующую её **структуру**. Работа состоит из содержания, введения, двух глав («Теоретическая характеристика среды организации», «Анализ среды организации ООО МЯСНОВ»), заключения, библиографии, приложений.

## **Глава 1. Характеристика среды организации**

### **1.1 Анализ непосредственного окружения**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Клиенты / Заказчики / Покупатели

Анализ клиентов как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией<sup>[1]</sup>.

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Изучая клиента, фирма уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, клиент имеет ограниченную возможность выбора поставщика нужного ему товара, то его сила при торге существенно ниже.

Торговая сила клиента зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу клиента, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа.

К числу таких факторов относятся: • соотношение степени зависимости клиента от поставщика со степенью зависимости продавца от покупателя;

- объем закупок, осуществляемых клиентом;
- уровень информированности клиента;
- наличие замещающих продуктов/изделий/услуг;
- стоимость для клиента перехода к другому продавцу;
- чувствительность клиента к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству продукта, от величины его дохода.

При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо[2].

## Поставщики

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализации поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

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

## **1.2 Основные характеристики внутренней и внешней среды организации**

Как известно, зависимость от внутренней и внешней среды организации - одна из самых значимых характеристик абсолютно любой организации[3]. Не одна организация не может работать изолированно, опираясь лишь на внутренние факторы и резервы, происходит это именно из-за непосредственной зависимости от внешнего окружения. При этом внутренние переменные являются в основном результатом принятых управленческих решений.

Соответственно, внутренняя среда организации - это ни что иное, как совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих ситуацию внутри организации и влияющих на уровень ее управляемости.

Схема внутренней среды организации представлена в приложении 1 к данной курсовой работе.

Одним из важнейших элементов внутренней среды организации является цель организации. Их может быть и несколько. Цель – это тот конечный финальный результат, к которому стремится любая организация. Это получение прибыли, завоевание нового рынка сбыта, победа над конкурентами и выход на новый сегмент рынка. Цели могут быть различными. Цель предприятия не является конфиденциальной информации, а носит публичный характер. Это очень важно, так как каждый член коллектива организации должен ясно видеть и представлять то, к чему он должен стремиться в общей стратегии предприятия.

Кроме целей, также немаловажное значение имеют задачи. Сам по себе термин «задача» означает предписанную работу (ее часть, либо серию работ), которая должна быть выполнена в определенные сроки с требуемым уровнем качества. В общем случае задачи делятся на 3 крупные категории[4]:

- 1) Работа с людьми;
- 2) Работа с предметами;
- 3) Работа с информацией[5].

Кроме того, задачи не являются константным параметром, они могут, скорее даже должны, менять свой характер и содержание по мере развития организации, прохождения ей стадий жизненного цикла.

Также важной составляющей внутренней среды организации является также и ресурсы. Ресурсы – это важнейшая составляющая деятельности любого предприятия. Без ресурсов невозможно осуществление производственной и коммерческой деятельности предприятия.

Технология - обычно под этим термином, в среде организаций, подразумевают способ преобразования ресурсов.

Структура, в контексте внутренней среды, подразумевает логически продуманную систему отношений различных уровней между собой, направленных на достижение всех поставленных целей.

Культура - моральные, идеологические, этические нормы, имеющие ценность в данной организации.

Далее перейдем к анализу внешней среды организации. Внешняя среда организации представляет собой совокупность всех факторов, которые оказывают

внешнее влияние на организацию в целом. Внешняя среда обладает целым рядом характеристик.

1. Взаимосвязанность факторов, то есть уровень силы, с которым изменение одного фактора воздействует на другие факторы[6].
2. Сложность среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также степень изменяемости отдельно взятого фактора.
3. Подвижность - скорость, с которой происходят изменения факторов.
4. Неопределенность - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация и точностью данной информации[7].

Внешняя среда организации неоднородна, она складывается из факторов прямого воздействия (непосредственное окружение) и факторов косвенного воздействия (макросреда).

Таким образом, в заключении раздела можно прийти к следующим выводам:

- была рассмотрена характеристика как внешней, так и внутренней среды организации.
- внутренняя среда организации представляет собой все факторы внутреннего характера, которые оказывают внутреннее воздействие на организацию. Важным элементом во внутренней среде организации имеют цели. Цели должны носить публичный характер, так как каждый сотрудник должен иметь представление о том, к чему идет организация и к чему необходимо стремиться.
- внешняя среда представляет собой внешние факторы воздействия на предприятие. Характеризуется также различными характеристиками, из которых можно выделить неопределенность, сложность, взаимосвязанность и подвижность.

## **1.3 Методы анализа среды организации**

Одной из самых значительных характеристик организации является зависимость от внешней и внутренней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макросреда и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы. Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия[8]. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Таким образом, анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод СВOT (англ. SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды[9]. Применяя метод СВOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого

установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Таким образом, в заключении раздела можно прийти к следующим выводам:

- были рассмотрены методы анализа среды организации.

- в этом отношении можно выделить SWOT анализ, который представляет собой детальный и всеобъемлющий анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей для него и угроз.

В первой главе были рассмотрены теоретические характеристики среды организации.

- были рассмотрены понятия внешней и внутренней среды организации, а также определены основные характеристики среды организации.

- различают факторы косвенного и прямого воздействия на среду организации. К факторам прямого воздействия относят те, которые непосредственным образом влияют на деятельность предприятия. К факторам косвенного воздействия относят те, которые не оказывают прямого влияния на организацию. Их действие осуществляется скрытым образом.

- также были определены свойства, которыми обладает каждая среда организации.

- была рассмотрена характеристика как внешней, так и внутренней среды организации[10].

- внутренняя среда организации представляет собой все факторы внутреннего характера, которые оказывают внутреннее воздействие на организацию. Важным элементом во внутренней среде организации имеют цели. Цели должны носить публичный характер, так как каждый сотрудник должен иметь представление о том, к чему идет организация и к чему необходимо стремиться.

- внешняя среда представляет собой внешние факторы воздействия на предприятие. Характеризуется также различными характеристиками, из которых можно выделить неопределенность, сложность, взаимосвязанность и подвижность.

- были рассмотрены методы анализа среды организации.

- в этом отношении можно выделить SWOT анализ, который представляет собой детальный и всеобъемлющий анализ сильных и слабых сторон организации,

возможностей для него и угроз.

## **Глава 2. Анализ среды организации ООО МЯСНОВ**

### **2.1 Анализ и оценка внешней и внутренней среды организации**

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.
2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.
3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности[11].

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли предприятие внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

«С целью упрощения в обследовании рекомендуется включить четыре функции - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы».

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания семь общих областей для анализа и исследования:

1. Доля рынка и конкурентоспособность;
2. Разнообразие и качество ассортимента изделий;
3. Рыночная демографическая статистика;
4. Рыночные исследования и разработки;
5. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
6. Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;

Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе[\[12\]](#).

Весьма важным для длительного выживания предприятия является непрерывный анализ управления операциями. Приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

В стратегическом управлении и планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Планирование вызывает все больший интерес у развивающихся фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намеченных конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменения профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах. Для сравнения текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период. В основу при разработке стратегического плана кладется [\[13\]](#):

- анализ перспектив развития фирмы, задачей которого является выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие;
- соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей, но все они являются производными от двух

типичных противоположных стилей – приростного (инкременталистического) и предпринимательского[14].

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей "от достигнутого", направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутриорганизации так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений ограничить их и минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное решение. Такое поведение исповедует большинство успешно работающих длительное время коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т.п. Многие коммерческие организации, придерживающиеся приростного стиля, одновременно стремятся к эффективности своей деятельности, к обеспечению рационального использования ресурсов, в то время как некоммерческие организации склонны к бюрократизации, к сохранению определенного статус-кво.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к приростному. Некоммерческие организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т.е. в тот период, когда они формируют свою социальную значимость. На следующем этапе они, как правило, переходят к приростному поведению. Предпринимательского поведения чаще придерживаются частные коммерческие организации, эффективность деятельности которых прямо связана с рыночными испытаниями. Частные коммерческие организации постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей роста за счет изменений[15].

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам. Например, фирма, придерживающаяся

приростного стиля поведения, видит свою цель в оптимизации прибыльности, ее организационная структура сравнительно стабильна, работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов, экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а сами ее виды слабо увязаны между собой, управленческие решения представляют собой реакцию организации на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к моменту их появления. Те же характеристики у организации, придерживающейся предпринимательского стиля поведения, выглядят по-другому: цель - оптимизация потенциала прибыльности, организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путем предвидения проблем. Существенные отличия имеют и другие организационные характеристики.

Опыт реорганизации систем управления коммерческими организациями показывает, что переход от одного стиля поведения к другому связан с глубокими изменениями, требует много времени и средств, психологически чрезвычайно труден для людей, так как требует перераспределения власти. В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки ее организационной структуры, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии. Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведет к возникновению напряженности внутри нее и к конфликтным ситуациям. Очевидно, что в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому типу поведения следует отдать предпочтение.

Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому поведению, и современное толкование его представляет приростное поведение как консервативное, а предпринимательское как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем, приростный стиль поведения является более органичным и естественным для крупных организаций. Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся приростного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в том случае, если организация столкнется с непреодолимыми проблемами в окружающей среде, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности фирмы.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.

Например, архитектуру организации могут составлять:

- технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
- оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации;
- структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
- организационные задачи отдельных групп и лиц;
- внутренние системы и процедуры;
- организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

- отношением к изменениям;
- профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т.п.;
- умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
- мотивацией участия в стратегической деятельности.

Не обладая достаточно полной информацией о качестве персонала, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том,

чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения организации; создать организационную структуру, способствующую стратегическим изменениям.

Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности - стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения. В последнее время организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру своей архитектоники, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский и приростный типы организационного поведения.

Система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и планирования стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в реальном масштабе времени. Управление стратегическими возможностями организации, при всей ее актуальности, следует рассматривать как переходную форму стратегического управления.

## **2.2 Анализ внутренней среды организации ООО МЯСНОВ**

Основные аспекты деятельности предприятия ООО МЯСНОВ.

За 2014 год выручка от продаж предприятия ООО МЯСНОВ составляет 6300000 рублей.

За 2015 год выручка от продаж предприятия ООО МЯСНОВ составляет 7500000 рублей.

Абсолютное отклонение по данному показателю составляет 7500000 рублей – 6300000 рублей = +1200000 рублей. Отклонение положительное, что свидетельствует о росте производства на данном предприятии

image not found or type unknown



## **Рисунок 1 - Выручка от продаж предприятия ООО МЯСНОВ в 2014-2015 годах**

Рассмотрим далее чистую прибыль предприятия ООО МЯСНОВ,

За 2014 год чистая прибыль анализируемого предприятия составила 2300000 рублей.

За 2015 год чистая прибыль предприятия ООО МЯСНОВ составила 3000000 рублей.

Абсолютный прирост данного показателя составляет 3000000 рублей - 2300000 рублей = +700000 рублей. Прирост положительный, что обеспечивается приростом выручки от продаж. Однако примечательно заметить, что прирост прибыли не такой же высокий, как и прирост выручки от продаж. Этому можно дать следующие объяснения:

- в 2015 году увеличился объем себестоимости продаж предприятия ООО МЯСНОВ.
- высокий уровень управленческих расходов, которые необходимо снижать.
- высокий уровень коммерческих расходов, которые также необходимо скорректировать значительным образом.

Только путем решения указанных проблем можно выявить резервы роста чистой прибыли на предприятии ООО МЯСНОВ.

image not found or type unknown



## **Рисунок 2 - Чистая прибыль предприятия ООО МЯСНОВ в 2014-2015 годах**

Таким образом, в завершении данного раздела можно сделать следующие выводы.

- была рассмотрена история создания предприятия ООО МЯСНОВ. Данное предприятие имеет богатую историю. Предприятие в своем развитии преодолело ряд важных этапов и трудностей, которые помогли ему выстоять в непростых условиях развития.

- выручка от продаж предприятия ООО МЯСНОВ в 2015 году увеличилась на 1200000 рублей.

- прирост чистой прибыли предприятия ООО МЯСНОВ в 2015 году увеличилась всего лишь на 700000 рублей.

- столь низкий прирост чистой прибыли по сравнению с приростом выручки обусловлен следующими негативными факторами: высокий уровень себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов.

Внутренняя среда характеризуется многими элементами. Об этом подробно было рассмотрено в первой главе.

Анализ внутренней среды предприятия ООО МЯСНОВ проведем в разрезе анализа имеющихся в его распоряжении ресурсов.

1) Человеческие ресурсы или среднесписочная численность персонала предприятия ООО МЯСНОВ.

За 2014 год человеческие ресурсы предприятия ООО МЯСНОВ составляют 250 человек.

За 2015 год человеческие ресурсы предприятия ООО МЯСНОВ составляют 250 человек.

Таким образом, видно, что динамика по данному показателю отсутствует. Это говорит о том, что предприятие находится в состоянии стабильности. Это нельзя назвать ни отрицательной, ни положительной динамикой. Также отсутствие динамики по показателю среднесписочной численности сотрудников говорит о том, что в 2015 году не отмечалось ни выбытия, ни прибытия человеческих ресурсов.

2) Финансовые ресурсы, которые выражены в уставном капитале. Уставный капитал предприятия ООО МЯСНОВ представляет собой определенную сумму средств, благодаря которым данное предприятие начало осуществлять свою деятельность.

Уставный капитал предприятия ООО МЯСНОВ за 2014 год составил 25000000 рублей.

Уставный капитал предприятия ООО МЯСНОВ за 2015 год составил 30000000 рублей.

Таким образом, наблюдается тенденция роста уставного капитала предприятия, как главного финансового ресурса предприятия ООО МЯСНОВ. То есть, руководство анализируемого предприятия приняло решение об увеличении уставного капитала предприятия в 2015 году. Это было вызвано необходимостью приблизить стоимость уставного капитала к сумме активов анализируемого предприятия.

image not found or type unknown



### **Рисунок 3 - Уставный капитал предприятия ООО МЯСНОВ в 2014-2015 годах**

3) Информационные ресурсы предприятия, которые выражены в сумме нематериальных активов.

За 2014 год сумма нематериальных активов предприятия ООО МЯСНОВ составила 205000 рублей.

За 2015 год сумма нематериальных активов предприятия ООО МЯСНОВ составила 300000 рублей.

image not found or type unknown



### **Рисунок 4 - Нематериальные активы предприятия ООО МЯСНОВ в 2014-2015 годах**

Абсолютное отклонение по данному показателю составляет 300000 рублей – 205000 рублей = +95000 рублей. Это говорит о том, что в 2015 году предприятие закупило современное программное обеспечение, которое интегрируется в бухгалтерскую программу данного предприятия. Данное программное обеспечение призвано обеспечить контроль качества производимой продукции посредством внедрения контроля каждого производственного этапа.

Таким образом, в завершении данного раздела можно прийти к следующим выводам:

- был дан анализ внутренней среде предприятия ООО МЯСНОВ.
- для анализа внутренней среды предприятия ООО МЯСНОВ был выбран важнейший ее элемент – ресурсы.

- были проанализированы человеческие ресурсы в показателе среднесписочной численности сотрудников. Динамика по данному показателю отсутствует.
- уставный капитал в форме финансовых ресурсов растет в 2015 году на 5000000 рублей. Руководство предприятия приняло решение о достижении соответствия между уставным капиталом и активами.
- нематериальные активы предприятия ООО МЯСНОВ увеличились в 2015 году на 95000 рублей.

## **2.3 Анализ внешней среды ООО МЯСНОВ**

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении 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.

Далее представлен анализ внешней среды предприятия X посредством PEST-анализа.

### **Таблица 1**

#### **Анализ менеджмента в области соотношения численности категорий персонала в общем его количестве**

Политика

Экономика

1. Нет определенной государственной политики для нашей продукции.  
Отсутствие поддержки со стороны государства

1. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления

2. Отсутствие единых государственных организаций, занимающихся выдачей различного рода лицензий, разрешений и пр.

2. Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы

3. Подверженность решений руководителей предприятия мнению более высокого руководства

3. Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России. Опасность экономической нестабильности

4. Государственный (коррупция) и криминальный рэкет

4. Отсутствие документированной и утвержденной стратегии развития России

## Социум

## Технология

1. Влияние фактора мобильности производства продукции

1. Акцент на компьютеризацию процесса производства

2. Влияние предпочтений потребителя в соответствии со стандартами качества

2. Внедрение высокотехнологичного оборудования

3. Требование гарантийных обязательств на произведенную продукцию

3. Использование передового опыта в области производства печей

Главная задача PEST-анализа – это прогнозирование изменения существенных факторов внешней среды, которые могут оказать реальное влияние на деятельность предприятия в перспективе. В зависимости от того, какие факторы будут улучшаться, а какие ухудшаться предприятию следует разработать свою

стратегию и по возможности нейтрализовать влияние нежелательных факторов.

Среди возможных ответных мер предприятия по политическим факторам можно выделить такие как страхование от рисков, изыскание новых видов деятельности, стимулирование конкурентов. По экономическим - завышение себестоимости продукции, изыскание путей минимизации налогов, введение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность средств. По социологическим - совершенствование системы стимулирования, автоматизация и механизация труда. По технологическим - дополнительные вложения в ноу-хау и обновление мощностей, сокращение сроков амортизации, увеличение объема амортизационных отчислений.

Таким образом, в заключении раздела можно прийти к выводу, что анализ внешней среды анализируемого предприятия может быть проведен при помощи PEST-анализа.

Во второй главе был дан анализ внешней среде организации ООО МЯСНОВ была рассмотрена история создания предприятия ООО МЯСНОВ. Данное предприятие имеет богатую историю. Предприятие в своем развитии преодолело ряд важных этапов и трудностей, которые помогли ему выстоять в непростых условиях развития.

Выручка от продаж предприятия ООО МЯСНОВ в 2015 году увеличилась на 1200000 рублей. Прирост чистой прибыли предприятия ООО МЯСНОВ в 2015 году увеличилась всего лишь на 700000 рублей.

- столь низкий прирост чистой прибыли по сравнению с приростом выручки обусловлен следующими негативными факторами: высокий уровень себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов.

- был дан анализ внутренней среде предприятия ООО МЯСНОВ.

- для анализа внутренней среды предприятия ООО МЯСНОВ был выбран важнейший ее элемент – ресурсы.

- были проанализированы человеческие ресурсы в показателе среднесписочной численности сотрудников. Динамика по данному показателю отсутствует.

- уставный капитал в форме финансовых ресурсов растет в 2015 году на 5000000 рублей. Руководство предприятия приняло решение о достижении соответствия между уставным капиталом и активами.

- нематериальные активы предприятия ООО МЯСНОВ увеличились в 2015 году на 95000 рублей.

## **Заключение**

Рассмотрев и проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируруемыми и регулируемыми.

Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны.

Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие.

Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации.

Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации.

Внутренняя среда организации представляет собой все факторы внутреннего характера, которые оказывают внутреннее воздействие на организацию. Важным элементом во внутренней среде организации имеют цели. Цели должны носить публичный характер, так как каждый сотрудник должен иметь представление о том, к чему идет организация и к чему необходимо стремиться.

Внешняя среда представляет собой внешние факторы воздействия на предприятие. Характеризуется также различными характеристиками, из которых можно выделить неопределенность, сложность, взаимосвязанность и подвижность.

- были рассмотрены методы анализа среды организации.

- в этом отношении можно выделить SWOT анализ, который представляет собой детальный и всеобъемлющий анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей для него и угроз.

Во второй главе был дан анализ внешней среде организации ООО МЯСНОВ была рассмотрена история создания предприятия ООО МЯСНОВ. Данное предприятие имеет богатую историю. Предприятие в своем развитии преодолело ряд важных этапов и трудностей, которые помогли ему выстоять в непростых условиях развития. Выручка от продаж предприятия ООО МЯСНОВ в 2015 году увеличилась на 1200000 рублей. Прирост чистой прибыли предприятия ООО МЯСНОВ в 2015 году увеличилась всего лишь на 700000 рублей. Столь низкий прирост чистой прибыли по сравнению с приростом выручки обусловлен следующими негативными факторами: высокий уровень себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов. Был дан анализ внутренней среде предприятия ООО МЯСНОВ.

Для анализа внутренней среды предприятия ООО МЯСНОВ был выбран важнейший ее элемент – ресурсы.

Были проанализированы человеческие ресурсы в показателе среднесписочной численности сотрудников. Динамика по данному показателю отсутствует. Уставный капитал в форме финансовых ресурсов растет в 2015 году на 5000000 рублей. Руководство предприятия приняло решение о достижении соответствия между уставным капиталом и активами.

Нематериальные активы предприятия ООО МЯСНОВ увеличились в 2015 году на 95000 рублей.

Анализ внешней среды анализируемого предприятия может быть проведен при помощи PEST-анализа.

## **Библиография**

1. Федеральный закон от 30.01.2001 г. (в ред. от 10.01.2016 г.) № 197 – ФЗ. Трудовой Кодекс Российской Федерации.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебник для вузов / – М.: МФПУ Университет, 2013. – 392 с.

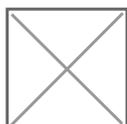
3. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера:- М.: Дело, 2014. – 275 с.
4. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: Учебник для вузов /- М.: Дашков и Ко, 2013. – 240 с.
5. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия: Учебник для вузов /- М.: ИНФРА-М, 2013. – 439 с.
6. Блэйк Р.Р. Научные методы управления: / Р.Р. Блэйк – Киев.: Высшая школа, 2013. – 274 с.
- 7 Вечканов, Г.С. Экономическая теория: Учебник для вузов /- Спб: Питер, 2012. – 512 с.
8. Викулина, Т.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 209 с.
9. Войтов, А.Д. Экономическая теория: Учебник для вузов /- М.: Дашков и Ко, 2013. – 392 с.
10. Гродских, В.С. Экономическая теория: Учебник для вузов /- СПб.: Питер, 2013. – 208 с.
11. Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия: Учебник для вузов /- М.: ЮРАЙТ, 2014. – 448 с.
12. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – 397 с.
13. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. – 310 с.
14. Масленников, Р. 101 совет по PR: /- М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 68 с.

## **Приложения**

### Приложение 1



## Приложение 2



## Рисунок - Нематериальные активы предприятия ООО МЯСНОВ в 2014-2015 годах

## Приложение 3



## Рисунок - Чистая прибыль предприятия ООО МЯСНОВ в 2014-2015 годах

1. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - С. 106. [↑](#)
2. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - С. 106. [↑](#)
3. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. - С. 106. [↑](#)
4. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. - С. 225. [↑](#)

5. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 106. [↑](#)
6. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 106. [↑](#)
7. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 225. [↑](#)
8. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 225. [↑](#)
9. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 225. [↑](#)
10. Лебедева, М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров: Учебное пособие. /- М.: Общество «Анкил», 2012. – С. 225. [↑](#)
11. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 106. [↑](#)
12. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 106. [↑](#)
13. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 106. [↑](#)
14. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 106. [↑](#)

15. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов /– М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 106. [↑](#)