

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования. Организация является важнейшим понятием в менеджменте. 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 включает 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. Поэтому эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера.

Любая организация находится и осуществляет свою деятельность в рамках внешней и внутренней среды. Они предопределяют успешность функционирования предприятия, накладывают конкретные ограничения на операционные действия, и в какой-то степени каждое из действий компании возможно только тогда, когда среда допускает его реализацию.

Внешняя среда выступает источником, питающим компанию ресурсами, требуемыми для поддержания ее внутреннего потенциала на необходимом уровне. Организация пребывает в состоянии непрерывного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможности выживания. В свою очередь, исследование внутренней среды компании дает возможности оценивать их внутренние ресурсы и возможности. Выявляя сильные и слабые стороны предприятия, руководство может расширить и укрепить конкурентные преимущества и, соответственно, предотвратить появление возможных проблем.

Актуальность выбранной темы работы заключается в том, что задача управления заключается в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое бы позволило ей поддерживать ее потенциал на уровне, требуемом для достижения целей повышения экономической эффективности, и тем самым давало бы ей возможности выживать в долгосрочной перспективе.

Цель данной работы состоит в рассмотрении влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **частные задачи**:

1. дать понятие внешней среды организации и анализ факторов внешней среды;
2. рассмотреть элементы внутренней среды организации и степень их влияния на организацию;
3. проанализировать влияние внешних и внутренних факторов на деятельность Администрации Оренбургского сельского поселения.

Объект исследования – Администрация Оренбургского сельского поселения.

Предметом исследования являются общественные отношения, связанные с рассмотрением влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации.

Методология исследования. В ходе исследования использованы научные монографии и учебные пособия, публикации периодических и Интернет-изданий, работы ведущих отечественных и зарубежных специалистов по вопросам стратегического менеджмента и теории управления. При подготовке теоретической части наибольшую помощь оказали работы таких ученых, как Баринов В.А., Харченко В.П., Дафт Р.Л., Басовский Л.Е., Котлер Ф., Хорин А.Н. и др.

Методы, применяемые в исследовании: анализ литературных источников, обобщения, описания, сравнительно-сопоставительный и другие методы научного познания. Также были использованы SWOT-анализ и PEST-анализ факторов макросреды.

1 Влияние внешней и внутренней среды на деятельность организации

1.1 Понятие и анализ факторов внешней среды организации

Разработка стратегии деятельности любой организации — коммерческой, общественной, муниципальной — начинается с анализа внешней среды. Успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии зависит от того, насколько правильно он проведен[1].

Внешняя среда — это те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на неё воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Одной из наиболее важных составляющих успеха организации является ее способность реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений[2]. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы.

Среда существования организации делится на две части.

Первая часть — «ближнее» окружение — непосредственно влияет на организацию, приближает или отдаляет достижение ее целей, а также увеличивает или уменьшает эффективность её работы. Обычно оно включает клиентов, конкурентов, поставщиков, профсоюзы и торговые ассоциации, государственное регулирование и требования муниципальных властей. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять её параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть — «дальнее» окружение — включает те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию. Это воздействие не прямое, а опосредованное. Например, это изменения в государственной или региональной политике, макроэкономические факторы, требования законодательства, а также социальные и культурные особенности. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но всё же должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, поскольку именно они часто определяют тенденции, которые со временем могут повлиять на «ближнее» организационное окружение[3].

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявления и использования её благоприятных возможностей для достижения корпоративных целей, при этом избегания угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят не только использовать благоприятные возможности, но и найти эффективные ответы на вызовы среды. Этот процесс называется «анализом факторов внешней среды».

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, политических, экономических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций[4]. Для этого очень часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов. Перед ними ставится специальная задача: следить за различными источниками информации (профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др.). Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), которое отвечает за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях подобная работа ведётся постоянно[5].

После того как собранная информация оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими. Их задачей является определение возможностей и угроз и разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется в организации.

Рассмотрим классификацию факторов внешней среды. Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- политические и правовые;
- экономические;

- социальные и культурные;

- технологические.

Они представляют части комплексного анализа среды, и рассмотрим последовательно каждую из них[6].

Экономические факторы. Существует много экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста[7].

Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Ими являются курсы обмена валют, ставка процента, темпы экономического роста, уровень инфляции и другие.

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Организации, которые рассматривают планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий[8].

Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии» высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые возможности для развития[9].

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Инфляция. Организации озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование[10].

Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста.

Кроме перечисленных, существуют и другие экономические факторы:

- изменение спроса;
- тенденции на рынке ценных бумаг;
- уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста;
- экономические условия в иностранных государствах;
- показатели торгового баланса;
- денежно-кредитная и финансовая политика;
- структура потребления и ее динамика;
- динамика ВВП;
- ставки налогов[11].

Различные научные, общественные и частные организации составляют экономические прогнозы для оказания помощи корпорациям в анализе

экономических факторов, влияющих на их деятельность. Экономическое прогнозирование, то есть попытка оценить будущую экономическую обстановку для организации, осуществляется с помощью набора методов прогнозирования, которые варьируются от индивидуальных экспертных заключений до чрезвычайно сложных экономических моделей. Различаются количественные и субъективные методы оценки[12].

Субъективные методы включают «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

- регрессионные модели. Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными;
- анализ временных рядов. Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем;
- экономические модели. Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения[13].

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеводородов[14].

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего:

- рождаемость;
- смертность;
- экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений;
- коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции;
- стиль жизни; образовательные стандарты;
- располагаемый доход;
- покупательские привычки; отношение к труду;

- отношение к отдыху;
- отношение к качеству товаров и услуг;
- коэффициент средней продолжительности жизни;
- требование контроля за загрязнением окружающей среды;
- социальная ответственность;
- социальное благосостояние[\[15\]](#).

Политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию.

Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды:

- расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством;
- патентное законодательство;
- федеральные выборы;
- законодательство об охране окружающей среды;
- правительственные расходы;
- антимонопольное законодательство;
- государственное регулирование;
- изменения в налоговом законодательстве;
- денежно-кредитная политика;
- политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов;
- отношения правительства с иностранными государствами[\[16\]](#).

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве[\[17\]](#). Другие — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Третьи —

только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

Технологические факторы. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые. Хороший пример — изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, выпускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыночную нишу поделили между собой множество небольших производств аудиодисков. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции[18].

1.2 Элементы внутренней среды организации и степень их влияния на организацию

При рассмотрении внутренней среды нужно учитывать, что организации представляют собой системы, которые созданы людьми. Поэтому внутренняя среда, существующая в организации, в целом является результатом управленческих решений. Это, однако, совсем не означает, что все внутренние факторы полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное». Именно это руководство должно преодолеть в своей работе.

Основным элементом внутренней среды в организации является наличие цели, поскольку ни одна из организаций (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать, если не будет определена её цель – то, ради чего организация формируется, и будет действовать в дальнейшем.

Организация – это, по крайней мере, два человека с осознанными общими целями [\[19\]](#).

Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации, и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

Вторым элементом в представленной схеме является понятие технологии. Очень часто основной характеристикой организации, определяющей ее специфику, является используемая технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Этот элемент организации нередко воспринимается сотрудниками как некий механизм работы организации по превращению исходных предметов труда в итоговые результаты, перекликающиеся с целями деятельности организации.

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например, с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Следующим элементом внутренней среды организации является структура организации, без которой не может существовать ни одна организация. Структуру можно определить как форму организации системы, она отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами,

которые обеспечивают основные свойства системы.

Структура управления организацией дает представление о ее подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

Т.Д. Питерс, Р.Х. Уотермен и Ж.Р. Филипс предложили схему «7-С». Данная схема позволяет сделать следующие выводы:

- все выделенные переменные взаимосвязаны, поэтому нельзя достичь значительного изменения в одной подсистеме без определенного продвижения в других областях;
- нельзя сводить все изменения в рамках организации к изменению только какой-либо одной подсистемы;
- существует, по крайней мере, семь факторов, которые оказывают воздействие на способность организации к изменению;
- в схеме не существует иерархии подсистем, заранее неизвестно какая из них сыграет решающую роль в предполагаемом изменении.

Таким образом, подтверждается сказанное выше: структура – лишь одна из составляющих, но ее роль, тем не менее, значительна[20].

Следующий элемент среды организации – финансы. Под финансами как элементом организации чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь организация для осуществления собственной деятельности.

Другим немаловажным элементом в рассматриваемой схеме является понятие «управление».

Необходимо уделить внимание тому, как происходит процесс управления, рассматривая внутреннюю среду организации как систему с множеством элементов. Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации[21].

Рассмотрим основные типы управления.

1. демократический тип управления, возникший в рамках партисипативной организационной культуры, является относительно новым для отечественных руководителей, он характеризуется демократической формой управления;

2. коллективистский тип управления. Этот тип управления можно охарактеризовать как коллективистскую управленческую фору, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива;

3. рыночный тип управления. Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который, в конечном счете, превращается в основной критерий эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда[22].

4. бюрократический тип управления. Этот тип управления характеризуется следующим. Как правило, решения принимаются, вышестоящим руководителем в соответствии с имеющимися у него правами и полномочиями. Главным источником силы руководителя является формальная власть, предоставляющая в качестве рычага воздействия на подчиненных возможность использования методов прямого влияния (приказов, наказаний);

Следующий элемент – персонал. Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Для организации эффективной деятельности персонала необходимо учитывать следующие параметры:

1. особенности группового поведения;
2. особенности индивидуального поведения;
3. особенности поведения руководителей[23].

Проблема коммуникации заслуживает особого внимания. Так, исследования показывают, что трудности в производстве вызваны недостатком общения или неумело организованными способами передачи информации в организации. Как известно, степень взаимопонимания между людьми с разными социальными ролями зависит от того, насколько хорошо отлажен процесс коммуникации, в котором участвуют работники аппарата управления.

На сегодняшний день существует большой опыт коммуникативного анализа в разных сферах человеческого бытия. Коммуникация входит в число постоянно изучаемых объектов науки об управлении. Учёные разработали множество моделей

коммуникации, рассматривая её с точки зрения лингвистики, театрального искусства, психологии, философии, менеджмента. Так, языковая коммуникативная проблематика является центральной для психоанализа. Ведь язык, общение с пациентом является единственным способом заглянуть в бессознательное. Проблемами коммуникации в психологии занимались З. Фрейд, Ж. Лакан, К. Юнг.

С точки зрения прагматики проблему коммуникации изучал Поль Грайс. Он предложил серию постулатов, описывающих процесс коммуникации. Свои постулаты он объединил под общей шапкой «кооперативного принципа»: «Делайте ваш вклад в разговор таким, как требуется на той стадии, на которой это происходит в соответствии с принятой целью или направлением беседы, в которой вы принимаете участие. Это общее правило реализуется в рамках категорий Количества, Качества, Отношения и Способа».

Категория количества реализуется в рамках таких постулатов:

- делайте ваш вклад столь информативным, насколько это требуется;
- не делайте своего вклада более информативным, чем требуется.

Категория качества требует говорить правду:

- не говорите то, что вы считаете ложью;
- не говорите того, для чего у вас нет достаточных доказательств.

Категория отношений требует быть релевантным.

Категория способа требует от вас быть ясным и понятным, избегая двусмысленности[24].

Изучением коммуникации в организации занимаются как российские ученые, такие как Б. З. Мильнер, Г. Г. Почепцов, так и зарубежные Р. Бландел, С. Блэк. Общим для всех исследований является утверждение о том, что организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам за ее пределами[25].

Коммуникацию они определяют как использование слов, букв, символов для получения информации об объекте. При передаче подобных символов часто возникают трудности, вызванные недостатком общения, и руководство предприятий вынужденно постоянно призывать к регулярному и своевременному предоставлению информации сотрудникам, ее ожидающим.

Западные ученые выявили, что в средней или крупной компании существует определенная и прочно связанная коммуникационная цепочка от высшего руководства вниз к сотрудникам, причем эффективность работы компании существенно зависит от того, насколько четко и быстро осуществляется связь по цепочке[26]. Также было выявлено, что на качество коммуникации могут влиять следующие пункты:

- хорошее личное понимание между отправителем и получателем, основанное на уважении и вере в равенство, неприкосновенности и честности;
- соглашение на процедуре обратной связи. Осуществление обратной связи подразумевает мета-общение (общение об общении). Для этого процесса создан набор простых правил, например: процесс обратной связи имеет более высокие приоритеты, чем основное общение, т.к. во время обратной связи нельзя быть невежливым;
- желание понять друг друга, даже если это требует больших временных затрат и энергии;
- определение ситуации терминами чьих-либо чувств ведет за собой интерпретацию, но не старание объяснить ситуацию объективными терминами[27].

Исследования зарубежных ученых показали, что существует три способа передачи культурной информации в организации:

- 1) горизонтальная трансмиссия, при которой освоение культурного опыта и традиции идет в общении со «сверстниками»;
- 2) непрямая трансмиссия, при которой индивид обучается у окружающих его «родителей» как на практике, так и на специальных курсах;
- 3) вертикальная трансмиссия, в ходе которой социокультурная информация передаются от «родителей» к «детям»

Иными словами, информация к сотруднику может поступать несколькими способами: спускаться сверху, передаваться из одного отдела в другой или путем обучения у консультантов.

Данные способы передачи культурной информации позволяют предположить, что в процессе передачи информации задействовано большое количество людей, групп. Их можно условно разделить на несколько групп в зависимости от выполняемых функций.

- «авторитеты» – прививают сотруднику культурные нормы и ценности на собственном примере;
- «опекуны» – осуществляют наблюдение за вновь пришедшими сотрудниками, удовлетворяют его физические и эмоциональные потребности;
- «воспитатели» – обучают сотрудника, целенаправленно передают ему знания и навыки;
- «дисциплинаторы» – распределяют наказания;
- «компаньоны» – занимают равное положение и участвуют в совместной деятельности;
- «сожители» – сотрудники, находящиеся в одном кабинете, отделе.

Все перечисленные роли могут быть утверждены как формально, так и неформально[28].

Вывод по 1 главе.

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, культурные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют процесс комплексного анализа, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Мы также проанализировали типы внешней среды по степени присущей им неопределенности. Неопределенность представляется такими полярными характеристиками, как «простая— сложная» среда, «стабильная—нестабильная». Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

Внутренняя среда полностью пронизывается всеми факторами, которые должны подвергаться серьезному изучению. Не существует аспектов более или менее важных для организации. Организация может существовать только с грамотно поставленной целью, с четко выстроенной структурой и финансированием, но помимо этого ей нужен еще и преданный персонал, а также хорошо сформированный процесс коммуникации. От того, как поступает информация сверху и как она воспринимается снизу, тоже может зависеть успех организации.

2 Анализ внутренней и внешней среды Администрации Оренбургского сельского поселения

2.1 Характеристика Администрации Оренбургского сельского поселения

Администрация Оренбургского Сельского Поселения Бикинского Муниципального района Хабаровского края зарегистрирована 02.10.1993 по юридическому адресу 682981, Хабаровский край, Бикинский район, село Оренбургское, улица Мира, 22.

Руководителем является глава Оренбургского сельского поселения Коломейчук Наталия Юрьевна.

Полное наименование организации: Администрация Оренбургского сельского поселения Бикинского муниципального района Хабаровского края.

Структура администрации поселения утверждается Советом депутатов поселения по представлению главы сельского поселения – председателя Совета депутатов Оренбургского сельского поселения.

Структура Администрации Оренбургского сельского поселения приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура Администрации Оренбургского сельского поселения

В соответствии с Уставом муниципального образования: Администрация Оренбургского сельского поселения – исполнительно-распорядительный орган Оренбургского сельского поселения, наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданными органам местного самоуправления

федеральными законами и законами Хабаровского края. В своей деятельности администрация подконтрольна и подотчетна Совету депутатов Оренбургского сельского поселения.

Основной целью деятельности Администрации поселения является эффективное управление соответствующей территорией и обеспечение непосредственного участия жителей в решении вопросов местного значения.

Основными задачами Администрации поселения являются:

- 1) эффективная реализация делегированных действующим законодательством полномочий;
- 2) организация непосредственного взаимодействия с населением, обеспечение прав граждан на участие в решении вопросов местного значения.

Полномочия администрации Оренбургского сельского поселения приведены в Положении об Администрации.

Глава сельского поселения - глава администрации Оренбургского сельского поселения является выборным должностным лицом местного самоуправления, председатель Совета депутатов Оренбургского сельского поселения избирается из состава Совета депутатов Оренбургского сельского поселения сроком на 5 лет. Глава поселения является высшим должностным лицом местного самоуправления.

Администрация Оренбургского сельского поселения при выполнении своих полномочий руководствуется не только Конституцией Российской Федерации, федеральным и региональным законодательством, но и Уставом Оренбургского сельского поселения, который является основным нормативным правовым актом поселения. Ему должны соответствовать все иные нормативные правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления Оренбургского сельского поселения.

Организационно-правовая форма Администрации: учреждение.

Администрация поселения обладает правами юридического лица, имеет обособленное имущество, финансирование за счет бюджета поселения, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права и обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном, третейском и мировом суде, иметь печать, штампы. Размер расходов на содержание Администрации поселения утверждается Советом Депутатов и осуществляется за

счет средств бюджета поселения.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды Администрации Оренбургского сельского поселения

Любая организация находится и функционирует в среде. Внутренняя среда организации – это производственный потенциал предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Основными переменными внутренней среды организации являются: цели, структура, трудовые ресурсы, оборудование, технология.

Человеческие ресурсы организации включают в себя всех её работников, которые вносят свой вклад в деятельность организации (заняты как полный рабочий день, так и неполный рабочий день, постоянных и временных).

В администрации сельского поселения персонал состоит из: главы муниципального образования, занимающий выборную муниципальную должность; муниципальных служащих; вспомогательного и технического персонала. Наименование должности и размер оклада, доплаты за стажевые, надбавки за сложность и напряженность, доплаты стимулирующего характера, дополнительные поощрения и премия устанавливаются штатным расписанием. Штатное расписание для каждой организации подведомственной администрации сельского поселения составляется отдельно. Штатное расписание администрации поселения, фонд оплаты труда утверждается главой администрации поселения в пределах средств, определенных в бюджете поселения на обеспечение функционирования органов местного самоуправления.

Работа муниципальных служащих строится на основании Регламента администрации поселения, инструкции по делопроизводству в администрации поселения, правил внутреннего трудового распорядка, положений о структурных подразделениях администрации поселения и (или) должностных инструкций (должностные обязанности) муниципальных служащих, иных положений, определяющих порядок работы по отдельным сферам деятельности. Регламент администрации поселения, Инструкция по делопроизводству в администрации поселения, правила внутреннего трудового распорядка, положения о самостоятельных структурных подразделениях и (или) должностные инструкции

(должностные обязанности) утверждаются главой администрации поселения.

Предельные нормативы оплаты труда персонала администрации сельского поселения устанавливаются в соответствии с законом Хабаровского края «О предельных нормативах оплаты труда депутатов, членов выборных и иных органов местного самоуправления, выборных должностных лиц местного самоуправления, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, муниципальных служащих, работников муниципальных предприятий и учреждений» в процентном отношении и составляет для:

- ведущего специалиста - 29,4-42,6%
- специалиста 1 категории - 27,0-36,0%
- специалиста 2 категории - 24,5-35,3%
- специалиста - 23,3-33,1%.

В администрации поселения устанавливается пятидневная рабочая неделя. Начало рабочего дня с 9.00 часов, перерыв на обед с 13.00 часов по 14.00 часов, окончание 17.00 часов. Приемные дни: понедельник, вторник, четверг, пятница. Накануне предпраздничных общевыходных дней рабочий день сокращается на один час. В соответствии с законодательством о муниципальной службе, распоряжением главы администрации поселения муниципальному служащему может быть установлен ненормированный рабочий день или индивидуальный график работы. Ведение табеля учета рабочего времени осуществляет специалист администрации.

Глава администрации как руководитель должен уметь находить подход к каждому из своих сотрудников. Уметь мотивировать своих подчинённых на определённый вид деятельности. Основной целью управления кадрами является обеспечение администрации работниками необходимой численности и состава - эта цель достигается за счёт найма, увольнения и обучения работников. Кадровый состав Администрации приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика и структура муниципальных служащих Администрации Оренбургского сельского поселения

Категория	2017	2018	2019
-----------	------	------	------

Списочный состав, чел.	4	4	4
------------------------	---	---	---

По гендерному признаку

Женщин, чел.	4	4	4
--------------	---	---	---

Мужчин, чел.	0	0	0
--------------	---	---	---

По уровню образования

Высшее, чел.	4	4	4
--------------	---	---	---

Среднее, чел.	0	0	0
---------------	---	---	---

Как видно из таблицы состав не менялся в течение 3 лет, женщины составляют 100%, а мужчины отсутствуют. Из 4 муниципальных служащих – все с высшим образованием.

Согласно Положению Администрации Оренбургского сельского поселения Бикинского муниципального района Администрация поселения:

1. обеспечивает здоровые и безопасные условия труда, в установленном законодательством порядке несет ответственность за ущерб, причиненный их жизни и здоровью в связи с исполнением служебных обязанностей.
2. осуществляет социальное и медицинское страхование своих работников в порядке и на условиях, предусмотренных действующим законодательством.
3. организует ведение и сохранность кадровых документов муниципальных служащих и органов местного самоуправления, учет военнообязанных.

Муниципальному служащему предоставляется ежегодный отпуск с сохранением замещаемой должности муниципальной службы и денежного содержания. Ежегодный оплачиваемый отпуск муниципального служащего состоит из основного оплачиваемого отпуска и дополнительных оплачиваемых отпусков.

В Администрации Оренбургского сельского поселения присутствует атмосфера взаимной ответственности наёмного работника и работодателя, стремление всех работников администрации сделать её «лучшей» за счёт поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Для эффективной работы администрации поселения используются различные виды техники и технологий. На каждом рабочем месте установлен компьютер, его мощность и возможности определяются кругом выполняемых конкретным работником задач.

Для ведения бухгалтерского учета в администрации используется 1С «Бухгалтерия». Для юридической консультации и обзора изменений в законодательстве применяется программа «Консультант плюс», она обновляется постоянно через Интернет. Также используется программа «Администрация». С помощью программы очень легко и удобно формировать справки и любые другие нужные документы. Из всего выше сказано видно, что техническая оснащённость администрации находится на должном уровне. Это способствует улучшению и более эффективному управлению.

На основании Устава Оренбургского сельского поселения ст. 1. п. 1: Оренбургское сельское поселение – муниципальное образование в составе Бикинского муниципального района Хабаровского края, состоящее из населённых пунктов, объединённых общей территорией, в границах которой осуществляется местное самоуправление в целях решения вопросов местного значения населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления.

Миссией администрации Оренбургского сельского поселения является проведение различных собраний и сходов граждан по вопросам местного значения, достижение высокого уровня развития территории и населения, создание на территории поселения условий для гармоничного развития подрастающего поколения, сохранения культурного наследия, благоприятных условий для жизни, работы и отдыха, обеспечивающих гармоничное сочетание интересов личности, общества и государства. Миссия организации определяет место, роль и положение организации в обществе, её общественный статус. Миссия выражает смысл существования всей организации и определяет взаимоотношения с различными связанными с ней группами людей.

Цель деятельности: обеспечение населения необходимыми материальными и социальными благами.

Согласно Федеральному закону от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. От 05.04.2013) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», главы 6 статьи 41 пункта 2: «Органы местного самоуправления, которые в соответствии с настоящим Федеральным законом и уставом муниципального образования наделяются правами юридического лица, являются муниципальными учреждениями, образуемыми для осуществления управленческих функций, и подлежат государственной регистрации в качестве юридических лиц в соответствии с федеральным законом».

Проведём анализ состояния и эффективности использования производственных ресурсов в Администрации Оренбургского сельского поселения, при помощи SWOT – анализа. SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа Администрации Оренбургского сельского поселения

Сильные стороны

1. Администрация сельского поселения совершает нотариальные действия.
2. Высокий профессиональный уровень специалистов.
3. Наличие природно-ресурсного потенциала.

Возможности

1. Самообеспечение продовольствием и получение дополнительных денежных доходов.
2. Осуществление мероприятий по увеличению доходной части бюджета, привлечения дополнительных инвестиций и в экономику поселения
3. Капитальные вложения в объекты информационно-коммуникационные инфраструктуры.

Слабые стороны

Угрозы

1. Низкий уровень менеджмента и слабая обеспеченность квалифицированными кадрами

1. Ухудшение демографической ситуации, отток молодых кадров из села.

2. Слабая помощь населению в развитии малого бизнеса в поселении.

2. Изменение размеров бюджетов.

«Сильные стороны – возможно»

При хорошем использовании и реализации природно-ресурсного потенциала поселения, можно увеличить дополнительные денежные доходы.

«Сильные стороны – угрозы»

Отток молодых кадров приведет к тому, что снизится эффективность в управлении администрации села из-за нехватки молодых специалистов.

«Слабые стороны – возможности»

Привлекая дополнительные инвестиции, для малого бизнеса, приведет к увеличению ИП и улучшению экономики поселения.

«Слабые стороны – угрозы»

Отток молодых кадров из села приведет еще к более низкому и слабому обеспеченностью квалифицированными кадрами и поэтому следует предпринять какие-либо действия для предотвращения плохих последствий

Цели:

1. Повышение качества местного самоуправления, основанного на совершенствовании профессионального уровня должностных лиц.

2. Привлечение молодых квалифицированных кадров

3. Развитие малого бизнеса в поселении.

4. Осуществление мероприятий по увеличению доходной части бюджета.

5. Привлечения дополнительных инвестиций в сельсовет и в экономику поселения.

Проведем анализ косвенных факторов внешней среды организации. STEP-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления социальных (Society), технологических (Technology), экономических (Economy) и политических (Policy) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Таблица 3 – Step-анализ Администрации Оренбургского сельского поселения

Социальные факторы

1. Демографическое изменение.
2. Снижение реальных доходов населения.
3. Этнические / религиозные факторы.

Экономические факторы

1. Уровень инфляции.
2. Соотношение расходов и доходов местных и федерального бюджетов.
3. Уровень безработицы и ставок налогов.

Технологические факторы

1. Совершенствование технологии производства, автоматизация и пр..
2. Информация и коммуникации, влияние интернета.
3. Финансирование исследований.

Политические факторы

1. Поддержка правительства.
2. Изменение в трудовом законодательстве.
3. Экологические проблемы.

Исходя из данных STEP – анализа можно сделать вывод:

1. Во избежание повышения безработицы следует создание благоприятной среды для развития малого предпринимательства на территории поселения, в результате чего будет решен целый ряд социальных и экономических задач: проблемы занятости, создание источников доходов для населения, обеспечение жителей поселения товарами и услугами по доступным ценам.

2. Разработка дополнительных программ, стимулирующих рост численности населения за счет повышения рождаемости и миграционного прироста. Укрепление статуса семьи, повышение эффективности мер защиты материнства и детства.

3. Обучение сотрудников в области информационно-коммуникационных технологий.

4. Реализация мер по экологической безопасности и усиление природоохранных мероприятий.

Между поселениями и муниципальными районами могут возникать споры о компетенции органов местной власти того или иного уровня в решении некоторых вопросов. Поскольку в федеральном законодательстве нет механизма рассмотрения таких ситуаций, он должен быть прописан в законодательстве субъекта Российской Федерации. А задача по разрешению споров должна возлагаться на судебные органы, в частности, на Конституционный (уставный) суд субъекта Российской Федерации. Другим вариантом могут стать согласительные процедуры, организованные высшим должностным лицом субъекта Федерации или проводимые органами местного самоуправления самостоятельно. Формами согласительных процедур могут выступать постоянно действующие совещания и рабочие группы. На практике довольно часто бывают ситуации, когда органы местного самоуправления поселений в силу тех или иных причин не могут самостоятельно решать стоящие перед ними задачи. В этом случае, согласно статье 15 Федерального Закона № 131-ФЗ, органы местного самоуправления отдельных поселений, входящих в состав муниципального района, вправе заключать соглашения с органами местного самоуправления муниципального района о передаче им осуществления части своих полномочий за счет субвенций, предоставляемых из бюджетов этих поселений в бюджет муниципального района.

В соглашении между поселением и районом должны быть оговорены сроки передачи полномочия (срок действия соглашения), основания и порядок прекращения действия соглашения, в том числе досрочного, порядок определения ежегодного объема субвенций, финансовые санкции за неисполнение соглашения. Кроме того, в соглашении должно четко и понятно указываться, какое именно полномочие передается от одного муниципального образования другому.

С другой стороны, часть вопросов местного значения, отнесенных к ведению поселений, более успешно может решаться на уровне муниципального района. Таким полномочием, например, может выступать организация сбора и вывоза

бытовых отходов и мусора или создание условий для организации досуга и обеспечения жителей поселения услугам и организаций культуры. В этом случае заключается аналогичное соглашение между поселением и муниципальным районом.

Вывод и предложения по главе 2.

Органы местного самоуправления на территории Оренбургского сельского поселения созданы для решения вопросов местного значения, организационно - правовой статус местной администрации, главы местной администрации определены в муниципальных правовых актах.

Местная администрация сельского поселения - это низшее звено органов местного самоуправления, которое непосредственно взаимодействует и контактирует с жителями проживающих на территории поселения и напрямую связаны с проблемными вопросами, касающиеся жизнеобеспечения граждан.

Администрация поселения ежегодно отчитывается перед населением поселения о проделанной работе за год и, к сожалению, активность населения на собрания очень низкая. Ежегодно прослеживаются одни и те же вопросы: это ремонт внутри поселковых дорог и очистка их от снега в зимний период, ремонт водопроводных сетей и надлежащее водоснабжение жителей питьевой водой, борьба с бродячими собаками и другие жизненно важные вопросы. Администрация зачастую не в состоянии решать эти вопросы из-за отсутствия денежных средств, так как своего бюджета в настоящее время крайне не хватает. Причём вопросы не решаются длительное время, отсюда недоверие жителей к органам власти, падение авторитета органов местного самоуправления, непосредственно сельской администрации, перед населением.

Основное предложение по совершенствованию работы Администрации Оренбургского сельского поселения - это хранение всех документов и постановлений в электронном виде на главном сервере в свободном доступе для каждого сотрудника, что значительно облегчило бы работу с документами и их поиском.

Если говорить о собственно организационных структурах местной администрации, то кажется, что основные направления их реорганизации могут быть следующими:

- Разделение властных и хозяйственных функций, вывод за рамки администрации всех структур, занимающихся хозяйственной деятельностью и имеющих в силу

этого статус юридического лица, придание им формы муниципальных учреждений. Федеральный закон 2003 г. предусматривает, что органы местного самоуправления, наделяемые статусом юридического лица, являются муниципальными учреждениями, предназначенными для выполнения управленческих функций, и подлежат государственной регистрации в качестве юридических лиц.

- Создание в структуре администрации крупных организационно-административных блоков, руководители которых несут полную ответственность за реализацию муниципальной политики в соответствующих сферах, за достижение ее конечных целей. Такими блоками могут быть: блок экономики и финансов, блок управления муниципальной недвижимостью, блок социальной политики, блок общественной безопасности и т.п. Создание крупных блоков позволяет существенно снизить нагрузку на главу администрации по решению текущих вопросов, позволяет ему посвящать основную часть своего времени и сил задачам стратегического управления.

- Создание наряду с классическими линейно-функциональными организационными структурами программно-целевого или программно-функционального типа.

Необходимость сочетания различных типов организационных структур и методов достижения целей предопределяет сложность задачи разработки и внедрение эффективной системы муниципального управления, реорганизации организационной структуры администрации. Требуется модель и организационный проект реорганизации, пакет нормативных предписаний для отдельных структур и сфер их деятельности. Необходимо также убедить работников администрации в необходимости в целесообразности реорганизации, некоторых специалистов - переучить. При этом реорганизация структур муниципального управления должна разворачиваться одновременно по нескольким параллельным линиям:

- разработка модели и организационного проекта реорганизации;
- разработка нормативно-правовой базы деятельности органа местного самоуправления;
- разработка пакета нормативных предписаний для различных областей муниципальной деятельности;
- описание организационных процедур и функциональных связей различных структур управления, основных мест, подготовка должностных инструкций;
- переподготовка и повышение квалификации работников администрации;
- подготовка резерва кадров для муниципального управления.

Заключение

Итак, мы дали понятие внешней среды организации, анализ факторов внешней среды, анализ неопределенности организационной среды, рассмотрели элементы внутренней среды организации и степень их влияния на организацию, а также взаимосвязь элементов внутренней среды организации.

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, культурные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют процесс комплексного анализа, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Мы также проанализировали типы внешней среды по степени присущей им неопределенности. Неопределенность представляется такими полярными характеристиками, как «простая— сложная» среда, «стабильная—нестабильная». Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

Внутренняя среда полностью пронизывается всеми факторами, которые должны подвергаться серьезному изучению. Не существует аспектов более или менее важных для организации. Организация может существовать только с грамотно поставленной целью, с четко выстроенной структурой и финансированием, но помимо этого ей нужен еще и преданный персонал, а также хорошо сформированный процесс коммуникации. От того, как поступает информация сверху и как она воспринимается снизу, тоже может зависеть успех организации.

Администрация Оренбургского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом в системе местного самоуправления, которая в соответствии с уставом муниципального образования наделяется полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Хабаровского края. Администрация Оренбургского сельского поселения обладает правами юридического лица, имеет свои печать, штампы, счета в банке, финансируется из бюджета сельского поселения. В результате исследования был проведён SWOT-анализ: выявлены сильные и слабые стороны организации, а также её благоприятные возможности и угрозы.

Анализ деятельности муниципального образования показал, что в целом деятельность Администрации Оренбургского сельского поселения ведется со строгим соблюдением соответствующих нормативных актов и положений. Прием граждан ведут квалифицированные и проверенные специалисты, имеющие соответствующее образование, имеющие четкое представление о полномочиях органов местного самоуправления. Техническая оснащенность администрации находится на должном уровне, способствует улучшению и более эффективному управлению.

Основной целью деятельности Администрации поселения является эффективное управление соответствующей территорией и обеспечение непосредственного участия жителей в решении вопросов местного значения.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок) // СПС КонгсультантПлюс
2. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ // СПС КонгсультантПлюс
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ // СПС КонгсультантПлюс
4. Абакумов В. В., Кузнецов Ю. В. Основы менеджмента. М., 2017. С. 240.
5. Антология организационной психологии / Под редакцией Барри М. Стоу. М., 2015. С. 712.
6. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
7. Баринов, В.А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
9. Геберт Д., Л. фон Розенштиль Организационная психология. Человек и организация. М., 2016. С. 622.
10. Дафт Р. Теория организации. М., 2016. С. 736.
11. Демидова А. В. Теория организации. М., 2016. С. 128.
12. Душков Б. А., Королев А. В., Смирнов Б. А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности.

- Словарь. М., 2015. С. 848.
13. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. М., 2016. С. 384.
 14. Лавизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №5. С. 47-60.
 15. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2015. С. 416.
 16. Мильнер Б. З. Теория организации. М., 2018. С. 864.
 17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента. М., 2017. С. 672.
 18. Официальный сайт. Администрация Оренбургского сельского поселения: [Электронный ресурс].URL: <https://orenburgskoe.khabkrai.ru/Rukovodstvo/Glava/> (Дата обращения: 09.04.2020 г.)
 19. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М., 2016. С. 656.
 20. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента. М., 2018. С. 320.
 21. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. М., 2017. С. 304.
 22. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2018. С. 336.
 23. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2018. С. 288.
 24. Фролова, Е.А. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности внешней среды / Е.А. Фролова // Информационная безопасность регионов. – 2015. - №1. – С. 99-104.
 25. Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс].URL: <http://www.gks.ru/> (Дата обращения: 07.04.2020 г.)
 26. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2015. – 288 с.
 27. Электронная библиотека диссертаций: [Электронный ресурс].URL: <http://www.dissercat.com/> (Дата обращения: 09.04.2020 г.)
-
1. Антология организационной психологии / Под редакцией Барри М. Стоу. М., 2015. С. 398. [↑](#)
 2. Минько Э. В., Минько А. Э. Теория организации производственных систем. М., 2017. С. 290. [↑](#)
 3. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. М., 2016. С. 128. [↑](#)
 4. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2015. С. 314. [↑](#)

5. Минько Э. В., Минько А. Э. Теория организации производственных систем. М., 2017. С. 293. [↑](#)
6. Минько Э. В., Минько А. Э. Теория организации производственных систем. М., 2017. С. 297. [↑](#)
7. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2015. С. 318. [↑](#)
8. Абакумов В. В., Кузнецов Ю. В. Основы менеджмента. М., 2017. С. 83. [↑](#)
9. Лафта Дж. К. Теория организации. М., 2015. С. 319. [↑](#)
10. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2018. С. 168. [↑](#)
11. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента. М., 2018. С. 214. [↑](#)
12. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента. М., 2018. С. 217. [↑](#)
13. Геберт Д., Л. фон Розенштиль Организационная психология. Человек и организация. М., 2016. С. 510. [↑](#)
14. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М., 2016. С. 421. [↑](#)
15. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2018. С. 172. [↑](#)
16. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2018. С. 286. [↑](#)
17. Хмелькова Н.В., Попов Е.В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 1. [↑](#)
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента. М., 2017. С. 527. [↑](#)

19. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика. М., 2017. С. 297. [↑](#)
20. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теория организации. М., 2018. С. 184. [↑](#)
21. Дафт Р. Теория организации. М., 2016. С. 692. [↑](#)
22. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2018. С. 282. [↑](#)
23. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М., 2016. С. 429. [↑](#)
24. Демидова А. В. Теория организации. М., 2016. С. 98. [↑](#)
25. Шейн Э. Организационная культура и лидерств. М., 2018. С. 283. [↑](#)
26. Мильнер Б. З. Теория организации. М., 2018. С. 720. [↑](#)
27. Демидова А. В. Теория организации. М., 2016. С. 96. [↑](#)
28. Демидова А. В. Теория организации. М., 2016. С. 95. [↑](#)