

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренция. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам

бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедленные.

1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Анализ внутренней среды организации

Известное внутреннее разделение - это выделение в коммерческой организации официальных структурных подразделений - это служба планирования, финансовая, маркетинга, по работе с персоналом.

В стратегическом анализе внутренней среды - как этапе стратегического управления организации - решающее значение имеет полнота и правильное стратегическое видение организации в целом.

Учитывая, современное состояние стратегического менеджмента, рекомендуется следующая структура стратегического анализа внутренней среды организации:

1. стратегический анализ отдельных бизнесов организации;
2. стратегический анализ функциональных подсистем;
3. стратегический анализ структурных основных подразделений организаций.
4. стратегический анализ всех бизнес процессов организации.

Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, и внутренних возможностях.

Наиболее традиционный общий подход к стратегическому анализу среды этот SWOT подход, (по начальным буквам английских слов "сила", "слабости", "возможности", "угрозы")

В рамках метода SWOT организация, с одной стороны выявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны, с другой стороны, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

При разработке стратегических планов многие фирмы применяют SWOT-анализ (в переводе с англ. начальные буквы означают S- сила, W-слабости, O-возможности, T- угрозы)

Идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз возможности: б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ предполагается разбить на ряд этапов:

На первом этапе SWOT-анализа глубоко изучаются силы – конкурентные преимущества фирмы в следующих областях:

- Патентность выпускаемых товаров;
- Цена товаров;
- Прогрессивность технологии;
- Квалификация кадров;
- Стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- Возраст основных производственных фондов;
- Географическое расположение фирмы;
- Инфраструктура;
- Система менеджмента;
- Сила конкуренции на «входе» и «выходе» системы менеджмента фирмы;

На втором этапе SWOT-анализа изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам.

На третьем этапе SWOT-анализа изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др) с целью прогнозирования стратегических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них.

На четвертом этапе SWOT-анализа изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы и т.п), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На пятом этапе согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

ТЕОРИЯ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ

По теории ресурсной базы конкуренция рассматривается как внутренний ресурс. В рамках этой теории определяются принципы устойчивости конкурентных преимуществ. Подход, основанный на теории ресурсной базы, выделяет пять пунктов.

1. определение и классификация ресурсов компании в соответствии с сильными и слабыми сторонами.
2. объединение ресурсов компании в стержневые компетенции (собираются воедино уникальные черты организации, технологические навыки, коллективный опыт взаимодействия с потребителями продукции и понимание особенностей рынка, потом формируются отличительные черты организации, трудно поддающиеся копированию).
3. оценивание этих ресурсов и стержневых компетенций организации относительно устойчивых конкурентоспособных преимуществ и возможности их возмещения. Грант выделяет четыре характеристики устойчивости конкурентных преимуществ, такие как долговечность, прозрачность, переносимость и копируемость.
4. выбор стратегии, которая наилучшим образом использует ресурсы и возможности организации относительно внешних возможностей.
5. определение дефицитов ресурсов и инвестирование в совершенствование слабых сторон (сделать их сильными)²⁷
6. С точки зрения развития организации, теория ресурсной базы относится к происхождению, росту и поддержанию организации. Планирование ресурсной базы является важным фактором при поддержании устойчивого роста организации. В меняющихся условиях окружающей среды организация должна произвести и усовершенствовать свои ресурсы для поддержания конкурентоспособного преимущества и роста. Организации представляют собой совокупность неиспользуемых производственных услуг, и они являются избыточной производственной мощностью. Излишество производственной мощности представляет внутренний механизм роста, который позволяет организации

использовать избыточную производственную мощность для обслуживания существующего рынка. Использование избыточной производственной мощности важно, когда организация перемещает свою деятельность из регулируемой среды в нерегулируемую.

Главная идея теории ресурсной базы – организация должна непрерывно улучшать свои ресурсы и способности для использования преимуществ в изменяющихся условиях.

ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ

Основные виды деятельности подразделяются на:

Материально-техническое обеспечение.

Факторы:

1. прочность материальной системы и системы управления запасами
2. продуктивность складско-сырьевых действий.

К материально-техническому обеспечению относится деятельность, относящаяся к получению, хранению и управлению вкладами. Оно включает в себя функции складирования, управления запасами, поддержания, расписания поездок. Это производственный срез внутренней среды, относящийся к изготовлению продукта, снабжению и ведению складского хозяйства и обслуживанию технологического парка. Улучшение в любой деятельности, относящейся к материально-техническому обеспечению, отражается в снижении цен и увеличении продуктивности.

Для анализа материально-технического обеспечения необходимо учитывать соответствие производственных мощностей конкурентным требованиям сегодняшнего дня, эффективность использования производственных мощностей (недозагрузка, возможность расширения производственной базы).

Процессы в организации

Факторы:

1. производительность оборудования в сравнении с конкурентами
2. подходящая автоматизация производственных процессов

3. эффективность производственного контроля над продукцией с целью повышения качества и снижения цены

4. эффективность планировки завода и модели технологических процессов

Это вид деятельности, необходимый для превращения затрат в конечный продукт. Действия, относящиеся к обработке, упаковке, сборке, техническому обслуживанию и тестированию, относятся к процессам организации. Улучшение в процессах организации позволяет повысить качество продукта, эффективность и быстроту отклика на меняющиеся условия рынка.

Отгрузка

Факторы:

1. своевременность и эффективность перевозки конечных продуктов

2. эффективность складского хранения конечного продукта

Когда конечный товар уже произведен, он должен быть представлен клиентам организации. Здесь включены такие функции, как складирование, погрузочно-разгрузочные операции, деятельность средств доставки и обработка заказов. Улучшение в этих видах деятельности имеет следствием высокую эффективность и высокий уровень сервиса.

Маркетинг и продажи

Факторы:

1. эффективность маркетинговых исследований для выявления потребительского сегмента и потребности.

2. новые методы в продвижении товаров и рекламе.

3. оценка каналов распределения.

4. движущая сила и компетентность продавцов.

5. разработка качественного имиджа и желаемой репутации.

6. степень приверженности потребителя к данной марке товара.

7. степень лидирующего положения на рынке в рамках сегмента и целого рынка.

Вся маркетинговая деятельность организации включает в себя четыре основных вопроса: структуру продукции, цену, продвижение и способы распределения. Маркетинговый срез внутренней среды включает в себя всю деятельность организации, которая связана с реализацией продукта. К ней, по большому счету, относится стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке и выбор рынков сбыта и систем распределения.

Служба работы с покупателями

Факторы:

1. методы получения потребительского взноса в улучшение продукта
2. расторопность внимания на жалобы клиентов
3. соответствие гарантий и гарантийной политики
4. качество потребительского образования и воспитания
5. способность предоставлять сменные детали и бюро ремонта.

Менеджеры считают, что служба работы с клиентами – важная деятельность организации. В нее включены установка, ремонт, обучение клиентов, снабжение запасными частями, сборка и монтаж продукции, также обходительность, учтивость и быстрый отклик на запросы и жалобы потребителей.

Поддерживающая деятельность

Управление трудовыми ресурсами

Факторы:

1. Эффективность процессов найма, подготовки и продвижения всех работников.
2. соответствие компенсирующей системы для мотивации и стимулирования работников.
3. Рабочая среда, минимизирующая абсентеизм
4. Отношения с профсоюзами.

5. Активное участие менеджеров и технического персонала в профессиональных организациях.

6. уровень мотивации и удовлетворения работой у сотрудников.34

Это кадровый срез внутренней среды. Он охватывает взаимодействие менеджеров и рабочих, наем, обучение и продвижение кадров, оценку результатов труда и стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками.

Для анализа этого среза внутренней среды необходимо рассматривать стиль управления высшего руководства, соответствие квалификации персонала организации ее текущим и будущим задачам.

1.2 Анализ внешней и внутренней среды экономической организации

Общая среда состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. С этой точки зрения, общую среду бизнеса иногда называют экологией фирмы. Общая среда — это среда косвенных контактов фирмы. Выделяют четыре основных элемента общей среды, включающие соответственно экономические, технологические, политические, социальные факторы. Каждый из них, в свою очередь, тесно связан с остальными факторами и воздействует на них.

Так, изменения в технологии могут привести к новой расстановке конкурентных сил. Знаменитая IBM потеряла значительную часть своего рынка в связи с созданием принципиально новой микропроцессорной технологии и появлением на рынке компактных и простых в обращении персональных компьютеров, которые потеснили большие ЭВМ, выпускавшиеся IBM.

Изменения в социальной структуре российского общества предопределили ухудшение экономической конъюнктуры и, кроме того, снизили возможность новых инвестиций в

передовые технологии, а также привели к кризису власти. Среду общего воздействия называют также макросредой фирмы.

Ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее

важными. Другими словами, уже на начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды.

На установление таких пределов влияют три основных фактора:

- число и характер критических точек, т.е. наиболее значимых элементов среды, которые изменяются от организации к организации;
- анализ среды ограничен временными рамками: в коротком периоде фирма во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, т.е. на элементах рабочей среды, в длительном периоде у фирмы появляется возможность исследовать общий характер внешней среды;
- плодотворный анализ возможен только в том случае, если фирма сумела определить специфику элемента, его уникальный характер.

Как показывает первый фактор, у каждой организации есть свой комплекс критических точек. Они зависят от размеров организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей.

Размеры фирмы неоднозначно влияют на установление круга значимых факторов внешней среды.

С одной стороны, крупная экономическая организация имеет возможность большего контроля над окружающей средой, чем небольшая. Влияние крупной фирмы на окружающую среду может, в определенной степени, нейтрализовать воздействие внешнего мира на ее деятельность. Поэтому целый ряд элементов внешней среды представляется крупной организации менее значимым, чем мелкой (например, у нее, как правило, стабильные, хорошо налаженные контакты с поставщиками, она менее уязвима перед конкурентами, имеет серьезные финансовые преимущества в плане освоения новых технологий и т.д.).

С другой стороны, крупные фирмы, во-первых, менее подвижны и гибки, чем небольшие, а потому должны хорошо ориентироваться в окружающей среде для того, чтобы суметь заранее приспособиться к будущим изменениям. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутренними участниками, потребителями, обществом в целом; во-вторых, крупные фирмы могут расширить анализ внешней среды по сравнению с мелкими в связи с наличием у

них серьезного экономического потенциала. Крупной фирме уже в текущем, коротком периоде становится под силу провести анализ не только рабочей, но и общей среды.

Современный механизм планирования предусматривает наличие контрольной деятельности предприятия, что обеспечивает не только взаимосогласованность планов и реальной деятельности предприятия, но и служит информационным обеспечением выявления новых направлений и возможностей развития предприятия.

2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ЭЛЕКТРОРЕМОНТ»

2.1 Характеристика предприятия

Юридическая форма:

Общество с ограниченной ответственностью «Электроремонт» (сокращенное наименование – ООО «Электроремонт»)

Реквизиты ООО «Электроремонт»:

Юридический адрес: 162600, Вологодская обл., г. Череповец, ул. Ленина, 124

Почтовый адрес: 162610, Вологодская обл., г. Череповец, ул. Ленина, 124

Р/с 40702810071000000554 в Филиале «Череповецкий» ОАО «ПСБ», г. Череповец

К/с 30101810200000000734 в РКЦ г. Череповца, БИК 041946734

ИНН 3528072175, ОКВЭД 29, ОКПО 54003970

Телефон/факс: (8202) 22-77-77, 22-55-44

Предприятие ведет свою историю с созданного 17 мая 1956 года Череповецкого монтажного участка №1 Ленинградского производственно-технического предприятия «Центроэнергочермет», входящего в состав треста «Энергочермет» Минчермета СССР.

Целью создания участка были монтаж и ремонт энергетического оборудования на Череповецком металлургическом заводе, Сухонском ЦБК, Вологодском льнокомбинате, Пикалевском глиноземном заводе.

В 1966 году на базе участка образовано Череповецкое специализированное ремонтно-строительное управление треста «Энергометаллургмонтаж» Минмонтажспецстроя СССР.

В 1967 году управление подчинено вновь организованному тресту «Энергочермет» Главэнерго Минчермета СССР. С этого года Череповецкое СРСУ приступило к комплексному выполнению ремонтов энергоагрегатов, были созданы новые участки: электроремонтный, турбинный, обмуровочно-изоляционный. Основной задачей СРСУ являлось проведение капремонтов, реконструкции, модернизации и изготовление энергетического оборудования на ЧМЗ и других предприятиях северо-запада страны, а также выполнение строительно-монтажных работ.

С 1 апреля 1991 года СРСУ было преобразовано в арендное предприятие «Энергочермет».

В сентябре 1993 года предприятие вошло в состав АО «Северсталь» в качестве ремонтного подразделения – цеха «Энергочермет».

С 1 марта 2001 года цех «Энергочермет» выделен в отдельную самостоятельную структуру ООО «Электроремонт».

С 1 января 2002 в состав предприятия вошли следующие подразделения ОАО «Северсталь»: Электроремонтный цех, Кустовой электроремонтный цех, Цех промвентиляции.

С 1 ноября 2002 года в состав нового предприятия ООО «Электроремонт» переданы два электромонтажных участка и Кустовой электроремонтный цех.

С 1 июля 2004 года на Вологодской ТЭЦ создан участок по ремонту энергооборудования.

За свою 47-летнюю деятельность предприятие выросло в большой коллектив опытных специалистов, который способен проводить практически весь комплекс работ, начиная с изготовления и ремонта, и заканчивая монтажом и сервисным обслуживанием энергетического оборудования.

ООО «Электроремонт» стремится сохранить позиции динамично развивающегося предприятия, сочетающего трудовые традиции прошлого, успешную деятельность в настоящем, новые достижения в будущем.

2.2 Структура собственности, состав управления

Участниками ООО «Электроремонт» являются:

Участник	Номинальная стоимость доли, руб. доли,	Размер %
ОАО «Северсталь»	17 587 525	99,94
ЗАО «Северсталь-групп»	7 500	0,04
ЗАО Фирма «Стоик»	2 500	0,02
Итого	17 597 525	100,00

ООО «Электроремонт» имеет долю участия в следующих предприятиях:

1. ООО «Электроремонт» (Размер доли – 6,71 %),
2. ООО «Инжиниринговый центр» (Размер доли - 0,004 %).

Состав Совета директоров:

Председатель Совета директоров – Фролов Александр Александрович

Члены Совета директоров – Романов Дмитрий Александрович

Еремин Евгений Валерьевич.

Руководители ООО «Электроремонт»:

Генеральный директор – Еремин Евгений Валерьевич

Директор по производству – Татаринов Сергей Дмитриевич

Директор по финансам – Дюкен Людмила Валерьевна

Директор по сбыту – Ефимов Валерий Сергеевич

Директор по кадрам и

социальным вопросам – Масленников Владимир Витальевич

2.3 Анализ основных потребителей

image not found or type unknown



Основным потребителем продукции и услуг ООО «Электроремонт» является ОАО «Северсталь», доля которого в общем объеме реализации составляет 83%. На предприятия холдинга приходится около 11% производимых работ и продукции. Доля внешних потребителей невелика (6%), из них наиболее крупным является ОАО «Вологдаэнерго» (2,1%).

ТЭЦ-ПВС

ТЭЦ-ЭВС

Газовый цех

ОАО «Северсталь»

Теплосиловой цех

Кислородный цех

Конвертерное производство

Цех водоснабжения

УО (изготовление)

ОАО «Северсталь», являясь фактически единственным потребителем ремонтных услуг, имеет возможность диктовать цены на потребляемую продукцию и услуги, предлагаемые дочерними предприятиями. Для ОАО «Северсталь» при выборе поставщика из соотношения качество/обслуживание/цена доминирующим критерием является цена услуги. В связи с этим мелкие ремонтные предприятия, применяющие «серые» схемы расчетов и выплаты заработной платы, низкие условно – постоянные затраты на содержание производственных цехов, подготовку производства, обучение, социальный пакет, а также привлекающие низко квалифицированный и менее оплачиваемый персонал, имеют возможность предложить более низкие цены по сравнению с мощными и технически оснащенными предприятиями холдинга, тем самым, составляя псевдоконкуренцию.

2.4 Анализ поставщиков основного сырья

Структура закупок (2016г.)

Общий объем закупок	27 838 тыс. руб.	100%
Основные материалы:		
листовой, сортовой, трубный прокат из черных и цветных металлов	21 380 тыс. руб.	77%
Запасные части	2 524 тыс. руб.	9%
Инструмент	2 771 тыс. руб.	10%
ГСМ	1 163 тыс. руб.	4%

Основные поставщики закупаемого сырья расположены в городах Москва, Санкт-Петербург, Ярославль, Кольчугино (Владимирская обл.) и Череповец. В силу специфики деятельности предприятия требуется широкий ассортимент металлопроката и других материалов в небольших объемах. Поэтому поставки

осуществляются автотранспортом, что приводит к увеличению стоимости закупки. Необходимо отметить проблему покупки листового проката надлежащего качества в Череповце. Кроме того изготовление нестандартного оборудования зачастую носит аварийный характер, что приводит к дополнительным затратам на закупку материалов по срочности и стоимости доставки.

2.5 Анализ конкурентов

Основными предполагаемыми конкурентами ООО «Электроремонт» по объектам ОАО «Северсталь» теоретически могут быть только подобные по оснащенности предприятия Москвы (ЦЭМ, МЭР), Урала, Республики Беларусь (БЭРН), Украины (Укрэнергочермет). При этом стоимость услуг данных предприятий превышает стоимость услуг ООО «Электроремонт» в 2 – 3 раза благодаря их удаленности, более высокому уровню заработной платы и норме доходности. Кроме того, виды работ по капитальным ремонтам энергооборудования требуют наличия оснащенной производственной базы для оперативного централизованного ремонта оборудования в условиях цеха, оперативного изготовления и ремонта отдельных узлов энергоагрегатов. Одним из основных преимуществ ООО «Электроремонт» является наличие квалифицированного персонала, многолетние наработки по техническому состоянию оборудования заказчика, высокая техническая подготовка ремонта, система контроля качества, отлаженные отношения со специализированными предприятиями и институтами Москвы, Санкт-Петербурга.

По изготовлению продукции основными конкурентами являются заводы – изготовители поверхностей нагрева к котельному оборудованию, по панелям печей ЭСПЦ конкурентом является ООО «ФуксМетмаш». ООО «Электроремонт» имеет преимущество по стоимости благодаря своей гибкой ценовой политике по отношению к основному заказчику.

Узким местом при выполнении работ по изготовлению, замене и монтажу поверхностей нагрева на энергетических установках предприятий не входящих в группу ОАО «Северсталь» является отсутствие или не комплектность документации у заказчиков, что в свою очередь влечет невозможность проведения работ по изготовлению энергозапчастей.

Крупные заводы, ранее производящие энергетические установки, такие как ОАО «Белэнергомаш», ОАО «Красный котельщик» имеют недозагруженные производственные мощности на 50%. Имея техническую документацию,

возможность внесения конструктивных изменений в проекты энергетических установок (так как являются их изготовителями), проведения модернизации изделий и специализированную производственную базу, отвечающую современным требованиям, не позволяет ООО «Электроремонт» конкурировать с такими заводами. И потенциально востребованные работы по изготовлению энергозапчастей для крупных котельных и ТЭЦ размещаются на специализированных заводах.

2.6 Анализ персонала ООО «Электроремонт»

№ п/п	Показатель	Всего, чел.	%	Рабочие, чел.	%	ИТР, чел.	%
1	Персонал предприятия, всего	788	100	654	83,134	134	17
	Структура персонала по полу	788	100	654	83,134	134	100
2	Мужчины	644	81,7	549	83,995	95	70,9
	Женщины	144	18,3	105	16,139	39	29,1
	Возрастной состав предприятия	788	100	654	83,134	134	100
3	До 18 лет	6	0,8	6	0,9	0	0
	От 18 до 25 лет	91	11,5	87	13,3	4	3,0

От 26 до 389 45 лет		49,4	316	48,3	73	54,5
От 46 до 252 55 лет		32,0	205	31,3	47	35,1
От 56 до 34 60 лет		4,3	27	4,2	7	5,2
Старше 61 года		16	2	13	2,0	3 2,2
4	Образовательный уровень персонала	788	100	654	100	134 100
	Неполное среднее	107	13,6	107	16,4	0 0
	Общее среднее, ПТУ	472	59,9	459	70,2	13 9,7
	Среднее профессиональное	118	15,0	71	10,9	47 35,1
	Высшее профессиональное	91	11,5	17	2,5	74 55,2
5	Квалификационный состав работников, всего			654		100

1-2 разряд	26	4,0
3 разряд	85	13,0
4 разряд	131	20,0
5 разряд	247	37,8
6 разряд	165	25,2
6 Средний разряд рабочих	4,7	

Специфические потребности в персонале.

Наибольшим спросом внутри Общества пользовались следующие специальности:

2017 г.:

- электросварщик ручной сварки
- газорезчик
- слесарь-ремонтник
- слесарь по ремонту парогазотурбинного оборудования
- слесарь по ремонту котельных и пылеприготовительных цехов
- слесарь-ремонтник (ремонт ГПМ)

Спрос удовлетворяется путем проведения рекламных компаний, за счет приема выпускников средних специальных учебных заведений, организации курсового обучения по основным специальностям (слесарь, эл.сварщик) в учебно-курсовом комбинате и индивидуально на рабочем месте в Обществе, а так же в технических училищах г. Череповца.

Руководители и специалисты проходят обучение согласно планов индивидуального развития на курсах повышения квалификации в высших учебных заведениях г.Череповца, г.Вологды, г.Москвы.

Всего прошли обучение:

рабочие - 93 чел.

руководители и специалисты - 12 чел.

Планы по профессиональному обучению различных категорий персонала

С целью подготовки и повышения профессионального уровня персонала разработаны планы развития персонала на 2015 год по каждому структурным подразделениям и в целом по ООО «Электроремонт».

Планируется обучить всего:

- подготовка новых кадров и переподготовка - 50 чел
- обучение вторым профессиям - 100 чел
- повышение квалификации - 90 чел
- курсы целевого назначения - 100 чел.
- Повышение квалификации руководителей и специалистов - 60 чел.

Руководство ООО «Электроремонт» считает качество персонала конкурентным преимуществом в достижении и сохранении лидерства в бизнесе.

В 2017г. мы начали сотрудничать со средними специальными заведениями города и в настоящее время ведется целенаправленная работа по заключению договоров на организацию практики учащихся с дальнейшим трудоустройством в Обществе, получена лицензия на образовательную деятельность сроком на 5 лет и квотой на повышение квалификации 500 человек.

Резервы снижения численности персонала.

В соответствии со стратегическим планом развития Общества и увеличением объемов производства численность структурных подразделений будет увеличиваться за счет приема по рабочим специальностям.

2.7 SWOT-анализ предприятия

Сильные стороны (Strengthes)

- многолетний опыт работы в области ремонта и изготовления энергетического оборудования
- наличие квалифицированного персонала
- наличие необходимых производственных площадей и оборудования
- близкое месторасположение с основным потребителям – ОАО «Северсталь», химические предприятия города, станции Вологдаэнерго
- небольшая удаленность от крупных поставщиков (Москва, СПб)
- наличие собственной лаборатории и ОТК
- корпоративные связи внутри группы «Северстальмаш»

Слабые стороны (Weaknesses)

- текучесть кадров, кадровая проблема в городе
- небольшой опыт работы на внешнем рынке (не отработана система привлечения новых потребителей, обработки и сопровождения заказов)
- отсутствие гарантированного портфеля крупных заказов на текущий год
- более высокая себестоимость услуг по сравнению с фирмами, имеющими более слабую инфраструктуру, применяющими теневые схемы расчетов и выплат з/платы
- недозагруженный станочный парк
- сравнительно невысокая заработная плата
- административная привязка ремонтного персонала к объектам основного заказчика, имеющим низкое финансирование

Внешние возможности (Opportunities)

- увеличение объемов работ в области ЖКХ,
- сервисное обслуживание объектов основного заказчика
- ремонт и обслуживание объектов «Вологдаэнерго»
- плановость заказов по изготовлению продукции со стороны ОАО «Северсталь»
- рост инвестиционной активности по реконструкциям энергомошностей
- реформы в области налогового законодательства (снижение ставок НДС, ЕСН, налога на прибыль)

Внешние угрозы (Threats)

- затрудненность проникновения на рынки других регионов из-за наличия там аналогичных предприятий
- рыночная власть ОАО «Северсталь» в установлении цен на производимую нами продукцию и услуги
- возможность увеличения арендной платы за производственные площади со стороны ОАО «Северсталь» и КУИ Вологодской обл.
- дальнейшее развитие кризиса на рынке труда

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;
- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;
- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Элементы внешней и внутренней среды организации. Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы. После того, как эти элементы определены, фирма должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их называют критическими точками. Затем фирма собирает необходимую информацию о критических точках.

Среду любой организации можно определить как совокупность трех сфер — внутренней среды, рабочей среды, общей среды.

Внутренняя среда экономических организаций включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

Два других пространства составляют внешнюю среду фирмы. Рабочая среда — это среда непосредственных контактов с фирмой, она включает тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на фирму.

Это, во-первых, поставщики экономических ресурсов, необходимых фирме (сырье, финансовый капитал, производительный капитал), отдельно выделяют поставщиков труда — наемных работников, затем следуют клиенты — потребители продукции фирмы, посредники — финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры (например, налоговая инспекция).

Во-вторых, к элементам рабочей среды относят конкурирующие фирмы и так называемые контактные аудитории — средства массовой информации, общества потребителей и т.п., — которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного или неблагоприятного облика фирмы. Рабочую среду организации называют также микросредой фирмы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг. М., 2015
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. - М., ДИС, 2016
3. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - Издание 2-е, М., Финпресс, 2015.

4. Кусков А.Н., Чумаченко А.П.. Теория организации. М.□ 2014
5. Мескон М.□ Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.□ 2011
6. Мильнер Б.З. Теория организации. —М.: Инфра-М, 2011. — С.61—63.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2014. — С. 295, 392—393.
8. Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2013. — С.84.
9. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Знание, 2016
10. Теория организации. Уч. пос. Смирнов Э. Инфра-М. 2015
11. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. М., 2016
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. — СПб: Питер, 2012. — С.31—32.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.□ 2014
14. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности. - М., "Высшая школа"2013