

## **Содержание:**

### **Введение**

На любую организацию воздействуют различные внутренние и внешние факторы. Изучение этих факторов, которые оказывают отрицательное воздействие на предприятие, называется «Анализ внешней среды организации».

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Особенностями переменчивости внешней среды, которые необходимо всегда принимать во внимание, являются динамизм, непрерывное движение и изменение. Структура рынка переходит в другое состояние, у потребителей появляются новые предпочтения, изменяются курсы валют, издаются новые законодательные акты. Несмотря на все изменения, предприятие должно быстро реагировать, и справляется с переменами. И только тогда оно придет к успеху.

Работа над стратегией – это сложный и трудоемкий процесс. Для того чтобы достичь поставленных задач, предприятие должно уметь обходить препятствия извне. Для этого используют стратегическое планирование и оценка внешней среды. Суть планирования заключается в обеспечении взаимодействия предприятия с внешней средой, для нормального функционирования и развития. Оценка внешней среды необходима для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели.

Решение данных задач осуществляется при детальном изучении окружающих предприятие факторов. В результате данного изучения определяется успех перспективного планирования и подготовка перечня, который раскрывает возможные угрозы.

После подготовки перечня, начальникам отделов необходимо установить новые нормативные показатели исходя их выявленных угроз, а также разработать список факторов успеха для подразделений.

Внутренняя среда, в отличие от внешней, включает в себя то, что находится внутри организации.

Внутренняя среда организации необходима для того, чтобы выявить внутренний потенциал, с помощью которого предприятие может достигнуть поставленных целей.

Целью моей работы является анализ внутренней и внешней среды и ее влияние на предприятие.

Для осуществления этой цели необходимо выполнить ряд задач:

- изучить теоретическую часть данной темы;
- охарактеризовать внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
- изучить краткую характеристику предприятия;
- проанализировать внутренние и внешние переменные предприятия.

Предметом данной курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Объектом исследования является ООО «Стимул».

При написании данной работы были использованы различные учебники, данные бухгалтерской отчетности предприятия.

## **Глава 1. Внутренняя среда организации**

Анализ среды - это исходный процесс стратегического управления. Он обеспечивается для предприятия его цель и миссию, а также формирование

стратегий поведения, позволяющий предприятию реализовать собственную цель. [\[1\]](#)

Одной из основных ролей любого управления считается сохранения равновесия в взаимодействии со средой.

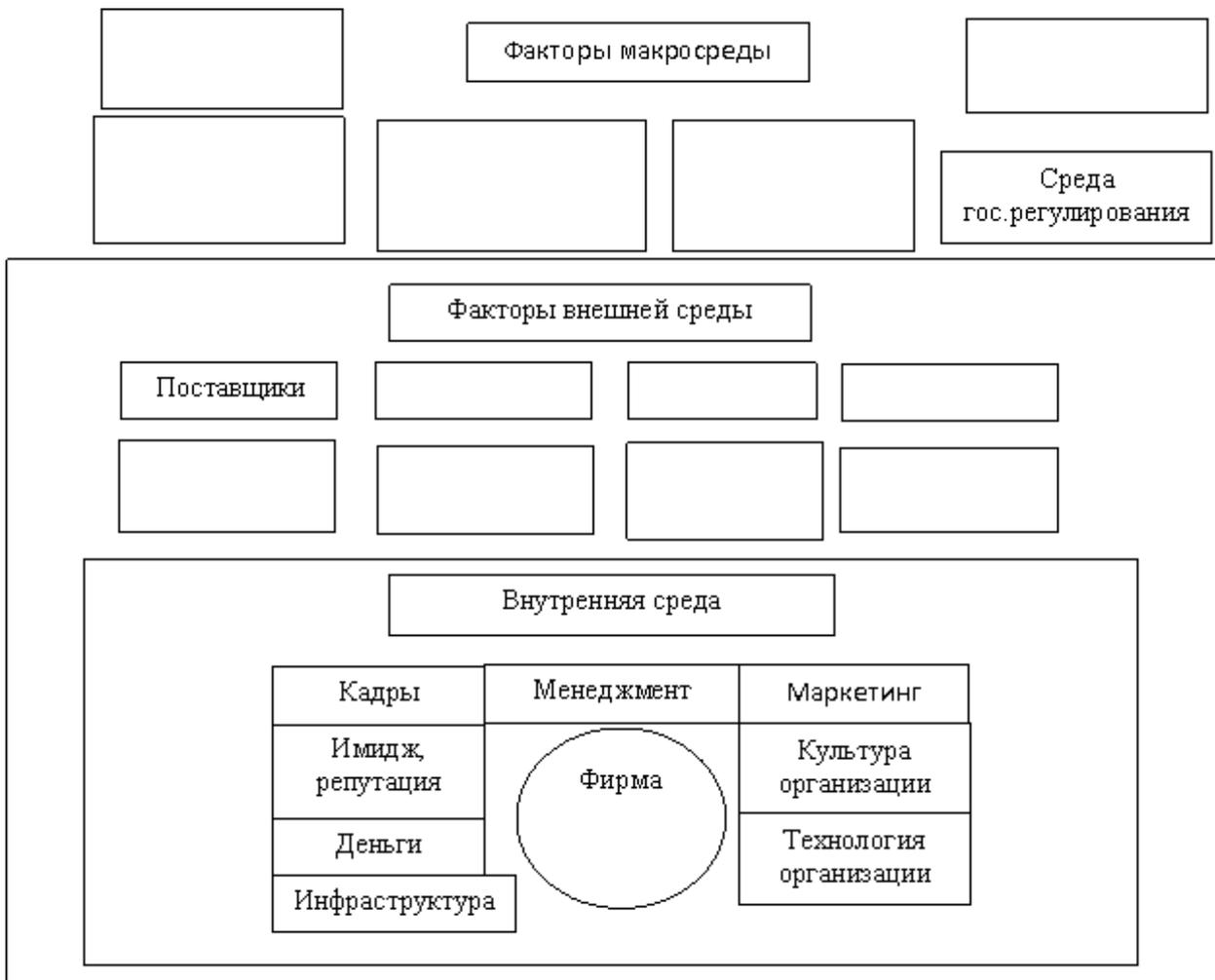
Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться в работах А. Богданова и Л. Берталанфи в первой половине XX века. Значение внешней среды для организаций стало применяться только в 60-е годы. Данная концепция стала исходной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, благодаря которой любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Дальнейшее развитие концепции привело к возникновению ситуационного подхода. При таком походе метод управления стал зависеть от конкретной ситуации, характеризуемой определенными внешними факторами.

Для того чтобы реализовать стратегию поведения в практике, руководству необходимо учитывать не только внутреннюю среду организации, ее потенциалы и тенденции развития, но и внешние факторы, которые также влияют на предприятие. При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим методом в первую очередь для того, чтобы выявить те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при достижении своих целей.

Внешняя и внутренняя среда организации всегда функционируют параллельно друг с другом. Это видно на рисунке 1.

Рисунок 1 «Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации»



На рисунке видно, что любое предприятие взаимодействует с большим количеством факторов. При воздействии неблагоприятных условий с внешней среды происходит воздействие на внешние факторы, и на оборот.[\[2\]](#)

Внутренняя среда организации - это совокупность агентов, действующих внутри предприятия, и их отношений, возникающих в процессе финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ представляет собой оценку с позиции маркетингового управления функциональных сфер деятельности фирмы для выявления ее сильных и слабых сторон.

Источниками для анализа становятся:

- деловые отчеты;
- конференции;
- докладные записки;
- личный опыт;

- работники фирмы;
- внешние источники и т. д.

Внутренняя среда организации состоит из ситуационных факторов организации. Главными переменными внутри организации, являются:

- цели;
- структура;
- задачи;
- технология;
- люди[3].

## 1.1 Цели.

Организация - это группа людей с общими целями. Организацию можно рассматривать, как средство достижения целей, которое коллективно может выполнить то, что невозможно выполнить индивидуально.

Целью является желаемый результат, к которому стремилась группа, работая вместе. В ходе процесса планирования, руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации.

У организации могут быть разные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены на создании определенных товаров или услуг в рамках затрат и прибыли. Их волнует рентабельность и производительность. Государственные органы, учебные институты не стремятся получать прибыль. Им важны затраты. Исходя из этого, определяются цели организации, с учетом своих возможностей и бюджета.

Цели подразделяются:

- - на краткосрочные;
- - промежуточные;
- -долгосрочные.
- - большие и малые;
- - конкурирующие;
- - независимые;
- - дополнительные.

Классификация целей необходима для того, чтобы установить приоритеты, одним целям отдавать предпочтение, другие - отложить.

Цели подразделений должны составлять конкретный вклад в цели организации, как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

## 1.2. Структура.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в форме, позволяющей более эффективно достигать целей организации. Главными структурными переменными является разделение труда и сфера контроля.

Разделение труда характеризуется тем, что работа закрепляется за определенными специалистами, которые могут выполнить эту работу лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

**Горизонтальное разделение труда** включает в себя качественное и количественное разделение и специализацию трудовой деятельности. Посредством горизонтального разделения труда общий производственный процесс дифференцируется на частные обособления соответствующих видов деятельности со специализацией производства.[\[4\]](#)

Схема 1 «Горизонтальное разделение труда».

ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ

СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ

СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ

СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ

Низший уровень

## ИСПОЛНИТЕЛИ

Горизонтальное разделение труда в свою очередь подразделяется:

1. Разделение труда по функциям, представляющее собой специализацию работников;
2. Товарно-отраслевое разделение, которое представляет собой специализацию по соответствующим видам деятельности.
3. Квалификационное разделение, определяемое видами деятельности, исходя из сложности работ.[\[5\]](#)

Горизонтальная дифференциация - это степень разделения труда отдельных структурных единиц. При этом чем больше на предприятии различных сфер, которые требуют специализированных знаний и навыков, тем более сложной будет разделение труда.

Горизонтальная специализация сконцентрирована на дифференциации функций. Она направлена на охват определенных работ и определение взаимосвязи различных видов работ, выполняющимися одним или многими работниками.

**Вертикальное разделение труда.** Выделяют несколько направлений вертикального разделения труда

1. Уровень общего руководства,
2. Технологическое направление, на котором осуществляется внедрение технологий,
3. Уровень управления персоналом,
4. Экономическое направление,
5. Оперативное направление.

Уровни управления характерные для вертикального разделения труда.

Высший уровень, в который включены руководители, осуществлявшие основные функции, которые направлены на выполнение интересов акционеров или собственников компании (президенты, генеральные директора, члены совета директоров и др.). На высшем уровне происходит определение стратегии компании и ее деловой политики.

Средний уровень управления представлен руководителями филиалов, проектов и программ, начальниками отделов или цехов. Эти работники имеют широкий круг обязанностей, наделены относительно большой самостоятельностью при принятии решений в процессе реализации разработанной высшим руководством стратегии предприятия.[\[6\]](#)

Низший уровень управления включает в себя работников, находящихся в непосредственном контакте с работниками. Они доводят задания до исполнения и осуществляют контроль (руководитель смены, мастер, бригадир).

Схема 2 «Вертикальное разделение труда».

Главный руководитель (президент, директор)

Руководители департаментов (управляющие)

Руководители групп, бригад, участков

Рабочие

## **1.3 Задачи.**

Следующим направлением разделения труда в организации это формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. По решению руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Если задача будет выполняться, так как это было оговорено и в предписанные сроки, то организация будет двигаться успешно.

Задачи организации, как правило, делятся на три категории:

1. Работа с людьми;
2. Работа с предметами;

### 3. Работа с информацией.

В работе можно выделить еще два момента:

- частота повторения данной задачи;
- время, необходимое для выполнения задачи;

Например: станок может выполнить свою задачу тысячу раз в день. Для выполнения одного действия необходимо несколько секунд. А исследователь выполняя свои задачи может вовсе не повторяться ни разу в течении дня, недели или года. Для выполнения задач ему требуется несколько часов или дней. Таким образом, можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

## 1.4 Технологии.

Большое значение во внутренней среде организации имеют технологии. Социолог Чарльз Перроу, достаточно много писал о влиянии технологии на организацию и общество. Он описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. Т. е. использование стандартных деталей облегчает процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

Технологии, влияющие на организационную эффективность, требует изучения и классификации. Существует несколько способов классификации, в своей работе я опишу классификацию по Томпсону и по Вудворд.

Классификация технологии по Джоан Вудворд выделяет три категории технологий:

1. Единичное мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается одно изделие.
2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.
3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает непрерывно, изготавливая одинаковый по характеристикам

продукт в больших объемах. Пример может стать – переработка нефти.[\[7\]](#)

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий:

1. Многозвенные технологии, характеризующиеся серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец – сборочные линии массового производства.
2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются, или хотят быть взаимозависимыми.
3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Оба типа технологий хороши собой. В одном случае может быть применим один тип, а в другом более подойдет второй. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор.

### **1.5. Люди**

Люди - это основа любой организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Люди, работающие в организации, отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, способности и т.п. Все это оказывают серьезное влияние как на характеристики работы и поведения каждого работника, так и на действия и поведение других членов организации. Таким образом, менеджменту необходимо строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека. Стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины люди имеют желания, и для них характерны наличие отношения не только к своим действиям, но и к действиям окружающих. Это может серьезно влиять на результаты их труда. Таким образом менеджменту приходится решать сложные задачи, от которых зависит успех функционирования организации.[\[8\]](#)

## Глава 2. Внешняя среда организации

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Основными характеристиками внешней среды являются:

- *Сложность;*
- *Подвижность;*
- *Неопределенность;*

Сложность - количество факторов, которые необходимо учитывать организации, для того чтобы эффективно функционировать.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то, если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Подвижность среды – скорость изменения различных факторов и их влияние друг на друга.

Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, потому что он должен отслеживать

все технологические нововведения. А производственный отдел, сталкивается с медленно изменяющейся средой, которая характеризуется стабильным движением материалов и трудовых ресурсов.

Неопределенность – это количество информации, которой располагает организация о каком либо факторе, и ее надежность. Если информации мало, то среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.[\[9\]](#)

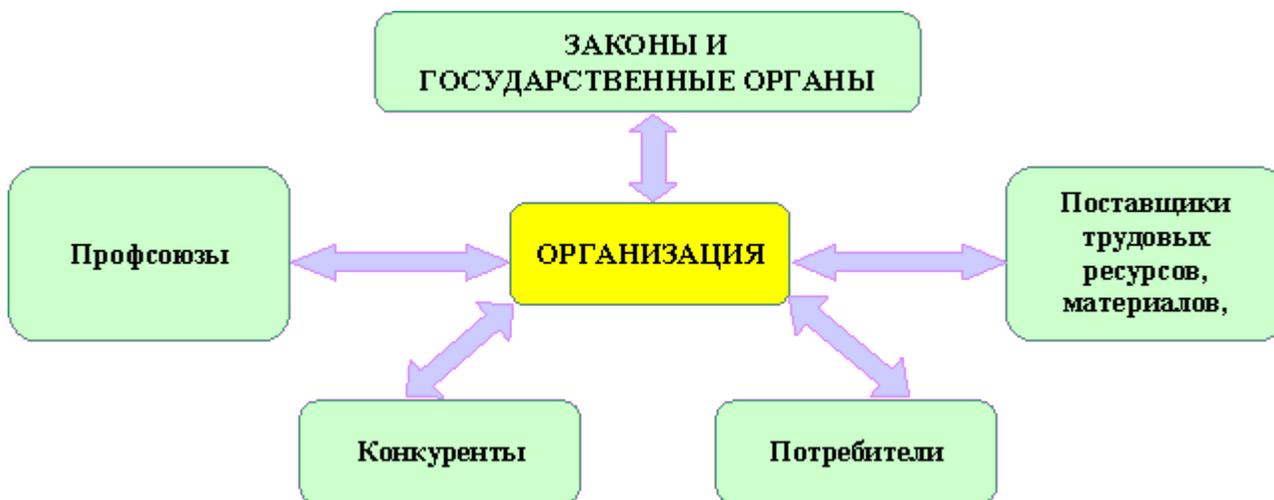
Внешние факторы подразделяются на:

1. Среда прямого воздействия;
2. Среда косвенного воздействия.

## 2.1. Среда прямого воздействия

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Среда прямого воздействия включает в себя факторы, влияющие на операции в организации (рисунок 2).

Рисунок 2. «Факторы (среда) прямого воздействия».



Поставщики. С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности выходов – это материалы, оборудование, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из

наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильности.

- ○ 1. Поставщики материалов. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов. Фирмы, для которых материалы – входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса, должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов.

- ○ 1. Поставщики капитала. Для роста и процветания фирмы нужны поставщики капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцентирующие векселя компании или покупающие ее облигации. Обычно, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договорится с поставщиками на благоприятных условиях, и получить нужный объем средств.
- 2. Поставщики трудовых ресурсов. Правильное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное не имеет смысла.

Законы и государственные органы. Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь компанией, корпорацией или не коммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их, в противном случае, руководителям придется заплатить штраф или вовсе прекратить ведение бизнеса.[\[10\]](#)

Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяя для организации почти все, что относится к результатам ее деятельности. Таким образом, необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Конкуренты. Внешним фактором влияющим на организацию являются конкуренты. Руководители организаций должны понимать, необходимо удовлетворять потребности клиентов. В противном случае их могут обойти конкуренты, и организация потерпит поражение.

## 2.2. Среда косвенного воздействия

В отличие от факторов среды прямого воздействия, факторы среды косвенного воздействия не влияют на операции организаций. Но руководству все же необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия сложнее, среды прямого воздействия. Руководителям приходится опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, пытаться спрогнозировать последствия для организации.

Рисунок 3. Факторы (среда) косвенного воздействия.



К основным факторам среды косвенного воздействия относятся:

- технология;
- состояние экономики;

- социокультурные;
- политические факторы;
- взаимоотношения с местными сообществами.

Технология является как внутренней переменной, так и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность изготовления продуктов, на скорость устаревания продукта, на сбор, хранение, распределение информации, и на то, какие продукты и услуги ожидают потребители от организации.

Отсюда видно, что организации, имеющие дело с технологией высокого уровня, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и предлагать нововведения. Но сегодня, для того чтобы сохранить конкурентоспособность, организациям необходимо идти в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.[\[11\]](#)

Состояние экономики. Руководству организаций необходимо оценивать, как изменения состояния экономики скажутся на операциях организаций. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность покупать определенные товары и услуги.

Важно понимать, что любое изменение состояния экономики может оказать, как положительное, так и отрицательное воздействие на различные организации.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует в культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социокультурные факторы влияют на продукцию и услуги организации. В качестве примера можно привести производство одежды. Человек готов заплатить больше за вещь, на которой стоит имя престижного модельера, только потому что это придает им дополнительный вес в обществе.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей

национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.[\[12\]](#)

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятствующую для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки, как это было в Китае, однако в других странах бизнес обычно продолжается, несмотря на официальную дипломатическую конфронтацию.

Отношения с местными населением. Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждом обществе существуют законы и установки по отношению к бизнесу, которые определяют, где можно развернуть деятельность предприятия. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, который составляет основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя расходы муниципальных органов, с целью привлечения новых предприятий в данную общину, создания новых рабочих мест или для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды.

## **Глава 3. Внутренняя и внешняя среда на примере организации.**

### **3.1. Общая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Стимул» расположено в Кировской области Богородском районе, поселке Богородское, на ул. Советская, 2. ООО

«Стимул» создано 2 июня 2003 года. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Общество вправе в уставном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами общества обязательственные права по отношению к обществу. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанный с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Таблица 1 – «Основные экономические показатели деятельности предприятия».

№ п/п	Показатели	2004г.	2005г.	2006 г.	2006г. к 2004г., %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.:				
	- в текущих ценах	8994	9307	1001	111
	- в сопоставимых ценах				
2.	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	8183	0	10625	130
3.	Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,91	0,89	1,06	116
4.	Валовая прибыль (+) / убыток (-), тыс. руб.	811	1003	0	-77
5.	Коммерческие и управленческие расходы	-	-	-	-
6.	Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс. руб.	811	1003	0	-77

7.	Чистая прибыль, тыс. руб.	1603	-22	228	14
8.	Среднесписочная численность работников, чел.	79	75	76	96
	В т.ч. производственного персонала, чел.	67	58	61	91
9.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1214	876	410	34
10.	Фондоотдача, руб.	7,40	10,62	24,39	330
11.	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	2437,50	3166	0	116
12.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.	3,69	2,94	3,53	96
13.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2651	2861	0	143
14.	Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	33,99	41,46	52,47	154
15.	Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	113,85	124,09	131,59	116
16.	Получено чистой прибыли, тыс. руб.:				
	- на 1 работника	20,29	-,0,29	3	15

- на 1 оборот оборотных средств	434,42	-7,48	64,60	15
---------------------------------	--------	-------	-------	----

17. Рентабельность, %:

- текущих затрат	20	-0,26	2,15	×
- продаж	18	-0,24	2,28	×
- Основных фондов	132	-2,51	55,61	×
- оборотных средств	66	-0,69	8,06	×

К концу 2006 года организация потерпела убытки, это видно из таблицы. Себестоимость выше полученной прибыли от продажи товаров. Причиной этого стало повышение цен.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Общество в установленном порядке приобретает лицензии для осуществления тех видов деятельности, на которые распространяются ограничения, предусмотренные действующим законодательством. [\[13\]](#)

Таблица 2 – «Состав и структура выручки от продажи продукции (работ, услуг)».

№ п/п	Виды деятельности	2004 г.		2005 г.		2006 г.		2006 г. к 2004 %
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
.	Водопровод	882	9,8	894	9,6	1041	10,4	118
2.	Котельные	3006	33,4	3165	34,0	3752	37,5	125

3.	Канализация	83	0,9	102	1,1	66	0,7	80
4.	Сан. Очистка	97	1,1	38	0,4	-	-	-
5.	Рем. Группа	4926	54,8	5108	54,9	5142	51,4	104
	Итого:	8994	100,0	9307	100,0	1001	100,0	111

В данной таблице можно увидеть значительный рост выручки от услуг водопровода и котельных. Это связано с заменой водопровода во всем поселке.

## 3.2 Структура управления организации

Структура организации ООО «Стимул» является простейшей линейной.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

ДИРЕКТОР

ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР

ЮРИСТ

ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР

МАСТЕР ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА, МЕХАНИК, МАСТЕР ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ И ВОДЕ, ТЕПЛОТЕХНИК.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ БУХГАЛТЕРА, КАССИР, ЭКОНОМИСТ, БУХГАЛТЕРА ПО МАТЕРИАЛАМ, ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ И КОМУНАЛЬНЫМ УСЛУГАМ.

Рисунок 4 «Структура управления ООО Стимул»

Директор организации подчиняется совету директоров, а директору подчиняются главный бухгалтер, главный инженер и юрист. Главный инженер, юрист и главный бухгалтер, в процессе работы взаимодействуют друг с другом. В подчинении у главного инженера как это видно из схемы находятся мастер вспомогательного

производства, механик, мастер по воде и благоустройству, теплотехник, которые так же взаимодействуют в процессе своей работы. Главному бухгалтеру починаются его заместитель, кассир, экономист, бухгалтер по заработной плате, бухгалтер по материалам, бухгалтер по коммунальным услугам.

### **3.4 Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Стимул».**

Внешняя среда ООО «Стимул» состоит из потребителей и поставщиков.

Конкуренентов у данной организации на территории поселка Богородское нет. Так как это единственная организация, которая оказывает в поселке жилищно-коммунальные услуги.

Потребителями Услуг ООО «Стимул» являются, как жители поселка Богородское, так и организации находящиеся на территории поселка Богородское. ООО «Стимул» заключает с жителями и организациями соответствующие договоры.

Поставщиками являются такие организации, как:

- Кировэнергосбыт
- ОАО «Ростелеком»
- колхоз Хорошевский
- ООО «Ремонтная мастерская»

Целью деятельности организации ООО «Стимул» являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Структуру организации ООО «Стимул» можно назвать вертикальной.

К задачам данной организации можно отнести:

- обеспечение жителей поселка Богородское жилищно-коммунальными услугами;
- предоставление пиломатериалов;
- работа с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- работа с информацией.

Технологии в организации классифицируются на:

- единоличное;
- мелкосерийное или индивидуальное производство;

- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство.

### 3.5 PEST-Анализ

PEST – Анализ – это специальный инструмент, который позволяет оценивать внешнюю среду организации.

PEST – Анализ – это сокращение нескольких слов:

- Political;
- Economic;
- Social;
- Technological.

Рассмотрим каждый фактор отдельно.

Political (политические факторы) изучается по причине того, что они регулируются властью. Власть в свою очередь определяет среду компании и получении ресурсов для её деятельности.

Economic (экономические аспекты). Изучение экономики необходимо для того, чтобы понимать, как распределяются ресурсы на уровне государства. Целью экономического анализа.

1. Оценить политику инвестиций;
2. Проанализировать цены на энергоресурсы;
3. Изучить информацию о дефиците бюджета и величине налогов;
4. Обработать данные о доходах граждан;
5. Учесть уровень безработицы и инфляции.

Social (социальные факторы). Их задачей является изучение потребностей людей, какой товар они готовы покупать и какими услугами пользоваться. В цели входит:

- Изучение потребительских предпочтений;
- Качество жизни людей;
- Стиль жизни.

Technological (технологические аспекты). Данный анализ необходим для изучения технологических тенденций на данный момент. Не обладая такой информацией организация может от конкурентов. Цели:

- Ознакомление с областью НТП;
- Изучение разработок, которые могут повлиять на ваше предприятие;
- Улучшение оборудования, которое используется в производстве, усовершенствование процесса производства, использование новейших технологий.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.[\[14\]](#)

Таблица 3 – PEST - Анализ предприятия ООО «Стимул»

Политика		P. Экономика		E
1	Изменение законодательства РФ	1	Инфляция	
2	регулирование в отрасли	2	Динамика занятости	
3	Государственное регулирование конкуренции	3	Спрос	
		4	Затраты предприятия	
		5	Затраты на энергетику предприятия	
		6	Затраты на сырье предприятия	
		7	Затраты на коммуникации	
Социум		S Технология		T
1	Изменения в базовых ценностях	1	Новые продукты	

2 Изменения в стиле и уровне жизни

2 Развитие технологий

3 Отношение к труду и отдыху

5 Религиозные факторы

6 Влияние СМИ

### **3.6 SWOT-Анализ**

SWOT-Анализ используется для определения сильных и слабых сторон организации [15]. Для определения ключевых направлений организационных изменений на предприятии ООО «Стимул», используются данные о внутреннем состоянии организации и окружающей ее внешней среды, которые сведены в аналитическую SWOT – матрицу, с учетом потенциальных угроз и возможностей для их устранения.

Таблица 4 – SWOT-Анализ предприятия ООО «Стимул»

**СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1.Монопольное положение на рынке
- 2.Отлаженная технология производства
- 3.Широкая номенклатура выпускаемой продукции и оказываемых услуг
- 4.Квалифицированный производственный персонал
- 5.Устойчивые связи с поставщиками
- 6.Сформированные каналы сбыта

#### ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.Недостаток основных средств
- 2.Высокая зависимость от кредиторов
- 3.Высокая себестоимость продукции
- 4.Изношенное производственное оборудование
- 5.Отсутствие системы бюджетного планирования и прогнозирования
- 6.Нехватка высококвалифицированных менеджеров
- 7.Отсутствие инноваций

#### УГРОЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Всестороннее реформирование предприятий отрасли, преодоление спада и рост производства
2. Возможность привлечения дополнительных каналов сбыта
4. Расширение рынка за счет оказания дополнительных услуг населению
5. Привлечение технологических ноу-хау для выпуска новой продукции или модификации видов уже выпускаемой продукции
6. Снижение издержек путем внедрения новых технологий
7. Рост квалификации персонала, расширение программ обучения и переподготовки в отрасли
8. Рост возможностей рекламы и маркетингового управления
9. Наличие кредитных ресурсов, инвестиции в производство

1. Ликвидация предприятия вследствие банкротства
2. Появление конкурентов с более низкими издержками.
3. Падение спроса на традиционную продукцию
4. Поглощение более крупной компанией (инкорпорирование)

Данные SWOT – анализа говорят о том, что, несмотря на существенные слабые стороны и угрозы извне, ООО «Стимул» имеет достаточно сил и возможностей для преодоления состояния затяжного кризиса и нормализации производственной и финансовой ситуации.

Финансовое состояние ООО «Стимул» является слабой стороной. Причиной стало отсутствие свободных денежных средств и задолженность перед кредиторами. Таким образом, организация находится под угрозой банкротства.

Возможностью для выхода из создавшейся ситуации, становится реформирование предприятия, путем финансовой реструктуризации активов и пассивов. Найти дополнительные источники денежных средств завод может путем дополнительной

эмиссии ценных бумаг. Это позволит увеличить собственный капитал, соответственно повысит финансовую устойчивость ООО «Стимул». С помощью дополнительных денежных средств, организация сможет погасить часть своих обязательств, снизив тем самым зависимость от кредиторов.

В рамках задач данного исследования целесообразно выделить для ООО «Стимул» следующие бизнес-процессы:

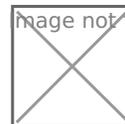
- управление производством;
- управление качеством продукции;
- исследование рынка;
- продвижение продуктов компании;
- управление финансами;
- управление товародвижением и др.

Из-за отсутствия в организации системы планирования и прогнозирования, невозможно определить направление развития и рассчитать необходимое количество ресурсов, для того чтобы прийти к поставленным целям.

Основной проблемой данной организации является нехватка высококвалифицированных кадров менеджмента. Для того чтобы устранить эту проблему, необходимо выполнить переобучение персонала и повысить квалификации работников.

Одной из сильных сторон ООО «Стимул» является его монопольное положение на рынке оказываемых услуг. Руководство завода длительное время не считало нужным проведение активных маркетинговых мероприятий, таким образом «служба маркетинга», которая существует на предприятии, носит формальный характер и занимается приемкой сырья и отгрузкой произведенной продукцию.

image not found or type unknown



Такая политика является неперспективной с позиции долгосрочной стратегии развития предприятия. Для выхода из сложившейся ситуации является реорганизация службы маркетинга, ее перепроектирования, уход от сбытовой ориентации, изменение функций службы в целом и ее сотрудников в частности.

Организации необходимо найти возможности для разработки и внедрения новых технологий. Это позволит сократить издержки и снизить себестоимость продукции.

Долгое время основной проблемой ООО «Стимул» была значительная задолженность и неустойчивое финансовое положение. Для финансового оздоровления организации необходима реструктуризация активов и пассивов завода. На основе адекватных финансовых ресурсов предприятие сможет внедрить перспективные методики управления, такие как тотальный контроль качества.

Так же слабой стороной является отсутствие системы бюджетного планирования. Данная ситуация разрешается путем внедрения системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования:

1. Выбранная стратегия отражает основные направления развития предприятия;
2. Согласно выбранной стратегии развития формируется годовой план действий;
3. Относительно годового плана формируются тактические планы действий на месяц, неделю, день.[\[16\]](#)

Еще одной слабой стороной организации является отсутствие инноваций. Решить это можно, внедрив новую технику и оборудование.

## **Заключение**

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, можно сделать выводы по данной теме.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Они контролируются и регулируются. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания, становятся: цели, структура, задачи, технология и люди. Все они связаны друг с другом. Если произойдут изменения в одних переменных, то это повлечет изменение в других.

От внутренних переменных зависит внутреннее благополучие организации, а их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Но успех организации еще зависит от внешнего окружения, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководству необходимо учитывать внешнее окружение. Факторы, которые оказывают влияние на организацию, относятся к

среде прямого воздействия, все остальные – к среде косвенного воздействия. Факторы внешнего окружения, как и внутренние переменные, взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, факторы внешней среды вместе с факторами внутренней оказывают воздействие на функционирование организации. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Анализ внутренней и внешней среды — это сложный процесс, который требует постоянного отслеживания происходящих вокруг процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, если организация не знает, что происходит вокруг нее, она перестанет быть конкурентоспособной. Отсюда следует, что единственным вариантом поведения организации, для успешного развития становится повышенное внимание к окружающей внутренней и внешней среде.

## **Список литературы**

1) Менеджмент: Учеб.пособие для студентов учреждений СПО /Е.Л.Драчёва, Л.И.Юликов.-2-е издание, стереотип-М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство», 2007.-288с.

2) Баканов Г.Б. Основы менеджмента на предприятии Конспект лекций. Таганрог: МРЦПКипК ЮФУ, 2014.

3) Менеджмент / Е.М. Шепелев, А.В. Дятлов. - СПб: Феникс, 2007. - 352с.

4) Рофе, А.И. Экономика труда: учебник. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с.

Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 304 с.

5) Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336с.

6) Вихансий, О.С. Менеджмент: Учебник 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов – М.: Гардерики, 1999 – 528с.

- 7) Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.,1992 – 865с.
  - 8) Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528с.
  - 9) Попов С.А. Стратегическое Управление. - Москва: «ИНФРА – М», 1999 – 325с.
  - 10) Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебное пособие. / В.В. Прыткин - М. 1998.
  - 11) Основы менеджмента. Семенов А.К. Набоков В.И. Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «ДАШКОВ и КО». 2007 – 490с.
  - 12) Основы менеджмента. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. СП., 1998.
- 
1. Менеджмент: Учеб.пособие для студентов учреждений СПО /Е.Л.Драчёва, Л.И.Юликов.-2-е издание, стереотип-М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство», 2007.-288с. [↑](#)
  2. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.,1992 – 865с. [↑](#)
  3. Баканов Г.Б. Основы менеджмента на предприятии. Конспект лекций. Таганрог: МРЦПКипК ЮФУ, 2014. [↑](#)
  4. Менеджмент / Е.М. Шепелев, А.В. Дятлов. - СПб: Феникс, 2007. - 352 с. [↑](#)
  5. Рофе, А.И. Экономика труда: учебник. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с. [↑](#)
  6. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 304 с. [↑](#)
  7. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.,1992 – 865с. [↑](#)
  8. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с. [↑](#)

9. Менеджмент: Учебник 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов М.: Гардерики, 1999 – 528с. [↑](#)
10. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.,1992 – 865с. [↑](#)
11. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528с. [↑](#)
12. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528с. [↑](#)
13. Попов С.А. Стратегическое Управление. Москва: «ИНФРА – М», 1999 – 325с. [↑](#)
14. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебное пособие. - М. 1998. [↑](#)
15. Основы менеджмента. Семенов А.К. Набоков В.И. Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «ДАШКОВ и КО». 2007 – 490с. [↑](#)
16. Основы менеджмента. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. СП., 1998. [↑](#)