

## **Содержание:**

## **Введение**

Под социальным развитием организации подразумевается процесс либо последовательность изменений социальной подсистемы организации, в ходе которой осуществляется ее качественное изменение в прогрессивном направлении.

Внешние факторы характеризуют состояние и изменения внешней среды организации. Изменение данных факторов в ту или другую сторону может оказать влияние на развитие организации. Организация должна отражать состояние внешней среды. В основу ее построения положены предпосылки экономического, научно-технического, социального политического или этического характера. Организация должна обеспечивать вклад каждого ее члена в общую работу и эффективную помощь работникам в достижении поставленных целей. При этом действенная организация не может быть статичной.

Актуальность темы представленной курсовой работы обуславливается тем, что современная внешняя среда организаций характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, неопределенности и динамизма. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде представляется основным условием в бизнесе и иных сферах жизнедеятельности. Кроме того, во всевозрастающем количестве случаев – это условие выживания и развития. С одной стороны, организации должны осознавать постоянно новый характер изменений в окружающей среде и эффективно реагировать на них. С другой стороны, следует иметь в виду, что самими организациями генерируются изменения во внешней среде, выпуская, к примеру, новые виды товаров и услуг, используя новые виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, оборудования, энергии, технологий.

Цель данной курсовой работы заключается в проведении анализа факторов внешней среды, которые оказывают влияние на социальное развитие трудового коллектива ООО «ДиконТорг».

Достижение поставленной цели возможно посредством разрешения определенных задач, в числе которых следует отметить следующие:

- определить понятие внешней среды организации;
- определить сущность характеристик и методов анализа внешней среды;
- исследовать основные элементы прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию;
- рассмотреть кадровую политику и социальное развитие ООО «ДиконТорг»;
- определить факторы внешней среды, которые оказывают влияние на социальное развитие трудового потенциала ООО «ДиконТорг».

Объектом исследования в курсовой работе выступает Общество с ограниченной ответственностью «ДиконТорг».

Предметом исследования выступает анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на социальное развитие трудового коллектива ООО «ДиконТорг».

Информационной базой в представленной работе выступает: историко-архивная справка к фонду Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг», устав и штатное расписание ООО «ДиконТорг», а также учебники, учебные пособия и монографии Р.И. Акмаева, Е.И. Пунина, З.П. Румянцева, В.А. Барина, С.А. Попова и др.

## **Глава.1 Понятие внешней среды организации**

### **1.1.Характеристики внешней среды.**

Разработка стратегии деятельности любой организации, будь то муниципальной, общественной или коммерческой – начинается с анализа именно внешней среды.

Именно от того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех иных действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.[\[1\]](#)

Внешнюю среду составляют те факторы, которые находятся за пределами организации и могут оказывать на нее воздействие. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, непрерывно движется, она подвержена изменениям. Изменяются предпочтения потребителей, меняется рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, принимаются новые законы и налоги, подвергаются изменению рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие иные факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды выступает одной из важнейших составляющих ее успеха. Вместе с тем, данная способность признается условием осуществления запланированных стратегических изменений.[\[2\]](#)

Среда существования организации подразделяется на две части. Первая часть – это так называемое ближнее окружение, т.е. оказывает непосредственное влияние на организацию, увеличивает либо уменьшает эффективность ее работы, отдаляет либо приближает достижение ее целей. Оно включает обычно клиентов, конкурентов, поставщиков, государственное регулирование и требования муниципальных властей, торговые ассоциации и профсоюзы. Организация теснейшим образом взаимодействует с названной частью среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на ближнее окружение в целях изменения их в благоприятном для организации направлении.[\[3\]](#)

Вторая часть – это дальнейшее окружение, включающее все те факторы, которые способны оказывать воздействие на организацию, однако, не прямое, а опосредованное. К примеру, это макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной либо региональной политике, культурные и социальные особенности. Воздействие данных факторов на организацию несколько трудней выявлять и изучать, однако нельзя и игнорировать, поскольку именно они часто определяют тенденции, которые будут со временем оказывать влияние на ближнее организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами дальнего окружения, однако должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

В настоящее время имеют место следующие основные характеристики внешней среды.

1 Взаимосвязь факторов внешней среды, т.е. уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на иные факторы. Как изменение любой внутренней переменной в состоянии сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка, так как мир достаточно быстро превращается в единый рынок. Нельзя уже внешние факторы рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и достаточно быстро видоизменяются. В дальнейшем темп изменений будет увеличиваться, и выживание организации окажется решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении.

2 Сложность внешней среды. Под названной характеристикой подразумевается количество факторов, на которые организация обязана реагировать, а равно уровень вариативности каждого фактора. Та организация, на которую непосредственное давление оказывают государственные постановления, заключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты и достаточно быстрые технические изменения, находится в более сложном окружении, нежели, к примеру, организация, которая озабочена действиями лишь нескольких поставщиков или нескольких конкурентов. По показателю разнообразия факторов в более сложные условия будет поставлена та организация, которая использует разные и многочисленные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, нежели организация, которой это не касается. В менее сложном окружении необходима и менее сложная организационная структура, также таковым организациям приходится иметь дело с небольшим количеством параметров, которые необходимы для принятия решений.

3 Подвижность среды представляет собой скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Более того, подвижность внешнего окружения для одних подразделений организации может быть выше, для других же несколько ниже. Так, например, отдел разработок и исследований может сталкиваться с достаточно высокой подвижностью среды, производственный же отдел погружен в вялотекущую меняющуюся среду. С учетом скорости функционирования в условиях высокоподвижной среды, как организация в целом, так и ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию с целью принятия эффективных решений относительно своих внутренних переменных.

4 Неизменность внешней среды представляет собой функцию количества информации, которой обладает организация по поводу конкретного фактора, а равно функция уверенности в данной информации. Если информации мало, либо имеют место сомнения в ее достоверности, среда становится более неопределенной, нежели в ситуации, когда присутствует адекватная информация и имеются основания признавать ее высоконадежной. Зависимость от мнений зарубежных экспертов, либо аналитических материалов, излагаемых на иностранном языке, неопределенность усугубляет. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.[\[4\]](#)

## **1.2. Основные элементы прямого воздействия данной среды на организацию.**

Характеристики сложности, взаимосвязанности, подвижности и неопределенности описывают факторы, как прямого, так и косвенного воздействия. Характеристики среды различаются, однако связаны с ее факторами. Зависимость эта станет очевидной при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия, а именно: поставщиков, законодательных актов и государственных органов, конкурентов и потребителей.[\[5\]](#)

Итак, поставщики. С точки зрения современного системного подхода организации – это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Основными разновидностями входов можно назвать оборудование, материалы, рабочую силу, капитал и энергию.

Зависимость между организацией и поставщиками, которые обеспечивают ввод названных ресурсов, можно назвать в качестве примера воздействия среды на операции и успешность деятельности всей организации. Все организации определенного региона в ряде случаев имеют дела с одним либо практически с одним поставщиком. Так, к примеру, обеспечение энергией, когда все организации получают энергию по установленным государством ценам. При этом такого рода изменения, как повышение цены окажет воздействие на организацию в той мере, в какой она потребляет энергию.

Некоторые организации находятся в зависимости от непрерывного притока материалов. При этом, в одних регионах возможно использование методов ограничения запасов, т.е. организации исходят из того, что необходимые для следующего этапа производственного процесса материалы должны быть доставлены точно в срок. В других же регионах может потребоваться поиск альтернативных поставщиков, либо поддержание значительного объема запасов. Но запасы связываются деньгами, которые приходится растрачивать, как на сами материалы, так и на их хранение. Такая зависимость между поставками исходных материалов и деньгами хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Для функционирования и развития любой организации требуется капитал. Потенциальными инвесторами могут являться банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, которые акцептуют векселя компании либо покупают ее облигации. Чем лучше дела у компании, тем выше ее возможность получать необходимый объем средств.

Для эффективной деятельности любой организации, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо обеспечение ее персоналом нужных специальностей и квалификации. В настоящее время развитие ряда отраслей сдерживается нехваткой необходимых специалистов. В качестве примера можно привести многие сектора компьютерной промышленности.

Основной заботой современных организаций признается подбор и поддержка талантливых менеджеров. В настоящее время при ранжировании по степени важности ряда факторов руководителями организаций, прежде всего, выделяются: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. Повышение квалификации менеджеров по значению выше прибыли, обслуживания потребителей и выплаты приемлемых дивидендов акционерам можно отметить в качестве явного признака важности притока данной категории трудовых ресурсов в организацию.[\[6\]](#)

Что касается законов и государственных органов, то следует отметить, что трудовое законодательство, иные законы и государственные учреждения оказывают определенное влияние на организацию. Преимущественно в частной экономике взаимодействие между продавцами и покупателями каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых организаций. Каждая организация обладает определенным правовым статусом, будучи единоличным владением, компанией, корпорацией либо некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как

организация может вести свои дела, и какие налоги должна уплачивать. Состояние законодательства зачастую характеризуется не только его сложностью, однако, и подвижностью, а иногда и неопределенностью. Практически постоянно разрабатываются и пересматриваются своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды и многие др. При этом объем работы, необходимой, чтобы отслеживать и соответствовать действующему законодательству, постоянно растет.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, однако, и требования органов государственного регулирования. Данные органы обеспечивают принудительное исполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а равно вводят собственные требования, нередко имеющие силу закона.

Обще признано, что единственной подлинной целью бизнеса выступает создание потребителя, что подразумевает под собой тот факт, что само выражение и оправдание существования организации находится в зависимости от ее способности находить потребителя конечных результатов ее деятельности и удовлетворять запросы последнего. Принимая решение о том, какие товары и услуги желательны и по какой цене, потребители определяют для организации практически все, что относится к результатам ее деятельности. Тем самым, необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Важнейшим фактором, влияние которого на организацию невозможно оспаривать, признается наличие конкурентов. Руководство каждой организации прекрасно осознает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как делают это конкуренты, то организация сможет продержаться недолго. Во многих случаях не потребителями, а именно конкурентами определяется, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно за них запросить. Важно понимать, что потребители не являются единственным объектом соперничества организаций. Также организации могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использования определенных технических нововведений. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.[\[7\]](#)

## **1.3. Основные элементы косвенного воздействия внешней среды на организацию.**

Факторы среды косвенного воздействия обычно не оказывают на операции организаций такого заметного влияния, как факторы среды прямого воздействия. И, тем не менее, руководство организаций обязано принимать их во внимание. Среда косвенного воздействия обычно гораздо сложнее, нежели среда прямого воздействия. Руководство нередко вынуждено опираться на предположение о наличии такой среды, принимая за основу неполную информацию, пытаясь спрогнозировать возможные последствия для организации.[\[8\]](#)

В контексте представленного параграфа необходимо остановиться на более подробном рассмотрении основных факторов косвенного воздействия на организацию.

1 Технология одновременно представляется внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения оказывают влияние на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, каким образом можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребителя от организации.

В последние десятилетия скорость изменения технологий значительно увеличилась. Из крупных технологических нововведений, которые глубоко затронули все общество и оказали сильное влияние на конкретные организации, целесообразно отметить компьютерную, лазерную, микроволновую, полупроводниковую технологии, интегрированные линии связи, робототехнику, спутниковую связь, атомную энергетику, получение синтетического топлива и продуктов питания, генную инженерию и т.п.

Вне всякого сомнения, организации, которые имеют дело непосредственно с высокими технологиями, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. В то же время, сегодня уже все организации в целях сохранения конкурентоспособности, должны идти в ногу с теми разработками, в зависимости от которых находится эффективность их деятельности.



2 Состояние экономики. Руководство организаций должно уметь оценивать, каким образом скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики оказывает влияние на ценовую политику всех вводимых ресурсов и способность потребителей приобретать определенные товары и услуги. Кроме того, состояние экономики может оказать существенное влияние на возможности получения организацией капитала, поскольку при ухудшении экономической ситуации банками ужесточаются условия получения кредита и повышаются ставки процента, при снижении налогов наблюдается увеличение массы денег, которые люди вправе потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса.

То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни организации и отрицательное воздействие на другие.

3 Социокультурные факторы. Любая организация функционирует, как минимум, в одной культурной среде. В связи с этим социокультурные факторы и, в первую очередь, жизненные ценности, традиции и установки оказывают влияние на организацию. Исходя из данных специальных исследований, можно увидеть, что изменяются и ценностные установки рабочих. В целом, сравнительно молодые рабочие стремятся иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Многие современные работники не признают, что всю свою трудовую жизнь проведут в одной организации. Данные установки для менеджеров становятся особенно важными в отношении их основной функции, а именно: мотивации людей с учетом целей организации.

Также социокультурные факторы оказывают влияние на продукцию или услуги, которые являются результатом деятельности организации. От социокультурных факторов зависят и способы ведения организациями своих дел. Так, например, общественное мнение в состоянии оказать определенное давление на форму, которая имеет связи с порицаемыми в обществе организациями и группировками. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли, объектов общественного питания. Объектом социокультурного воздействия на организации явилось растущее внимание к социальной ответственности.

4 Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организаций особое значение. Один из таких аспектов – это позиция администрации, законодательных органов и судов

относительно бизнеса. Она дает возможность влиять на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот либо льготных торговых пошлин, требования относительно практики найма рабочей силы, законодательство по защите прав потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы. Другим элементом политической обстановки являются группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения государственного регулирования выступают в качестве объектов внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения данных учреждений.[\[9\]](#)

5 Отношения с местным населением. Для всякой организации в качестве фактора среды косвенного воздействия первейшее значение имеет отношение к ней местного населения, именно той общественной среды, в которой функционирует организация. Организации должны прилагать целенаправленные усилия с целью поддержания хороших отношений с местным сообществом.

## **1.4. Методы анализа внешней среды: SWOT- и SNW-анализы.**

Анализ внешней среды являет собой оценку состояния, а также перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, факторов и субъектов окружающей среды, в частности: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.[\[10\]](#)

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, представляющих опасность либо открывающих новые возможности, руководством должно оцениваться: обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями; какие внутренние слабости в состоянии осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.[\[11\]](#)

Метод, применяемый для диагностики внутренних проблем, принято именовать управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку финальных зон организации, которая предназначается для выявления ее стратегически слабых и сильных сторон. Управленческое

обследование аккумулирует в себе пять функций, а именно: маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, культура и образ корпораций.

В контексте данного параграфа следует рассмотреть, что собой представляет SWOT-анализ. Это определение сильных и слабых сторон предприятия, а равно возможностей и угроз, которые исходят из ближайшего его окружения или внешней среды: сильные стороны – это преимущества организации, а слабые стороны – это недостатки организации; возможности представляют собой факторы внешней среды, использование которых предоставляет организации преимущества на рынке; угрозы – это такие факторы, которые в состоянии потенциально ухудшить положение организации на рынке.

В общем виде процедура проведения SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, в которой осуществляются и в дальнейшем сопоставляются сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка. Это позволяет самостоятельно определить, какие шаги могут быть сделаны для развития предприятия, а также, какие проблемы следует срочно решить. Первым шагом SWOT-анализа является оценка собственных сил предприятия. Первый этап предоставит возможность определить сильные стороны организации, а также ее недостатки.[\[12\]](#)

Для того, чтобы определить сильные и слабые стороны организации необходимо, во-первых, составить перечень параметров, в соответствии с которым будет оцениваться предприятие; во-вторых, по каждому параметру определить, что является сильной стороной организации, а что слабой стороной; в-третьих, из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия, занести их в матрицу по определению сильных и слабых сторон организации (таблица 1).

## **Таблица 1**

### **Определение сильных и слабых сторон организации**

<b>Параметры оценки</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>1 Организационная</b>	<b>Сильные стороны организации</b>	<b>Слабые стороны организации</b>

- 2 Производство**                      **Сильные стороны производства**                      **Слабые стороны производства**
  
- 3 Финансы**                      **Сильные стороны финансов**                      **Слабые стороны финансов**
  
- 4 и так далее**

Вторым шагом SWOT-анализа является оценка рынка. Данный этап представляет возможность оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие имеются возможности, а также какого рода угроз необходимо опасаться. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон организации: во-первых, составить перечень параметров, в соответствии с которым будет проводиться оценка рыночной ситуации; во-вторых, по каждому параметру определить, что является возможностью, а что угрозой для организации; в-третьих, из всего перечня выделить наиболее важные возможности и угрозы и занести их в матрицу по определению возможностей и угроз организации (таблица 2).

**Таблица 2**

**Определение возможностей и угроз организации**

- | <b>Параметры оценки</b> | <b>Возможности</b>             | <b>Угрозы</b>             |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>1 Конкуренция</b>    | <b>Возможности конкуренции</b> | <b>Угрозы конкуренции</b> |
| <b>2 Сбыт</b>           | <b>Возможности сбыта</b>       | <b>Угрозы сбыта</b>       |
| <b>3 Спрос</b>          | <b>Возможности спроса</b>      | <b>Угрозы спроса</b>      |
| <b>4 и так далее</b>    |                                |                           |

Третий шаг SWOT-анализа включает в себя сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами рынка.

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на ряд вопросов, касающихся дальнейшего развития бизнеса:

- во-первых, каким образом можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации;
- во-вторых, какие слабые стороны организации могут создать в этом помеху;
- в-третьих, за счет каких сильных сторон возможно нейтрализовать существующие угрозы;
- в-четвертых, каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, следует больше всего опасаться.

Для составления возможностей организации условиям рынка применяется матрица SWOT-анализа (таблица 3)

### **Таблица 3**

#### **Матрица SWOT-анализа**

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	<b>поле сильной стороны возможности</b>	<b>поле сильной стороны угрозы</b>
<b>Слабые стороны</b>	<b>поле слабой стороны возможности</b>	<b>поле слабой стороны угрозы</b>

При заполнении данной таблицы представляется возможным определить основные направления развития организации и ее основные проблемы.

Далее в контексте данного параграфа следует рассмотреть SNW-анализ, который представляет собой усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. В отличие от SWOT-анализа, SNW-анализ предполагает также среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны заключается в

том, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N, и лишь по одному в состоянии S.[\[13\]](#)

С целью определения SNW-анализа следует заполнить матрицу данного анализа (таблица 4).

#### **Таблица 4**

#### **Матрица SNW-анализа**

<b>Стратегические позиции и характеристики</b>	<b>Качественная оценка</b>		
	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>W</b>
<b>1 Общие стратегии</b>			
<b>2 Организационная структура</b>			
<b>3 Структура затрат</b>			
<b>4 Способность к лидерству</b>			
<b>5 Уровень маркетинга</b>			
<b>6 Уровень менеджмента</b>			
<b>7 Качество персонала</b>			
<b>8 Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)</b>			

После проведения SNW-анализа можно констатировать, что сильные либо слабые стороны организация использует для реализации стратегии по тому, какую качественную оценку получило большинство стратегических позиций.[\[14\]](#)

Таким образом, внешняя среда представляет собой те факторы, которые находятся за пределами организации и могут оказывать на нее воздействие. Основными характеристиками внешней среды признаются: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность внешней среды. Внешняя среда может быть, как прямого, так и косвенного воздействия. Также определены методы анализа внешней среды SWOT-анализ и SNW-анализ. SWOT-анализ представляет собой определение сильных и слабых сторон предприятия, а равно возможностей и угроз, которые исходят из его ближайшего окружения или внешней среды. SNW-анализ представляет собой анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Кроме того, имеет место метод, который используется для диагностики внутренних проблем, т.е. управленческое обследование, что представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления его стратегических сильных и слабых сторон. Управленческое обследование состоит из пяти функций, а именно: маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, а равно культура и образ корпораций.

## **Глава.2 Анализ влияния факторов внешней среды на социальное развитие трудового коллектива ООО «ДиконТорг»**

### **2.1.Общая характеристика ООО «ДиконТорг»**

Общество с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» образовано на территории Республики Беларусь в результате его учреждения физическими лицами, являющимися резидентами Республики Беларусь. Общество является коммерческой организацией с разделенным на доли Уставным фондом.

Предприятие имеет юридический адрес: Витебская область, г. Полоцк, ул. Пролетарская, д. 4А, ком. 1. Образовано оно посредством преобразования частного унитарного торгового предприятия «Цлаф и К», зарегистрированного решением Витебского областного исполнительного комитета № 224 от 25 апреля 2003 года, в соответствии с решением собрания учредителей Общества от 30 мая 2006 года. Общество создано, в соответствии с Законом Республики Беларусь «О предприятиях в Республики Беларусь», Гражданским кодексом Республики Беларусь и основывается на праве хозяйственного ведения.

Основной целью создания и деятельности Общества выступает извлечение прибыли от осуществления деятельности и ее распределения между участниками.

В соответствии с учредительными документами и Уставом, Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля;
- производство мясных продуктов;
- выпечка хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения и длительного хранения;
- разборка и снос зданий, земляные работы, общество строительство зданий, строительство инженерных сооружений, прочие строительные работы, которые требуют специальных профессий;
- рыбоводство и рыболовство;
- охота и разведение дичи, включая предоставление услуг в данных областях;
- организация работы объектов общественного питания – пиццерии, кафе;
- организация работы спортивно-развлекательного центра;
- сдача в аренду собственного недвижимого имущества, в частности, площадей торговых центров.

Контрольным органом Общества выступает его ревизор.

В соответствии с компетенцией, члены органов Общества несут ответственность перед Обществом за убытки, которые были причинены Обществу их виновными действиями либо бездействием, в установленном законодательством порядке. При



этом освобождаются от ответственности члены органов Общества, которые голосовали против решения, повлекшего причинение Обществу убытков, либо не принимали участие в таком голосовании, а равно в других случаях, закрепленных законодательными актами. Высшим органом управления Общества выступает собрание учредителей.

Управление деятельностью Общества осуществляется посредством его органов управления и контроля. Очередные общие собрания учредителей Общества проводятся не реже одного раза в шесть месяцев в течение первого месяца нового полугодия.

Основные задачи деятельности Общества заключаются в:

- удовлетворении потребностей покупателей в промышленных и продовольственных товарах;
- расширении рынков сбыта;
- совершенствовании маркетинговой деятельности предприятия посредством проведения разного рода акций и скидок;
- закупке и реализации товаров, которые необходимы для населения.

ООО «ДиконТорг» присуща линейно-функциональная система управления финансово-хозяйственной и производственной деятельностью предприятия. С одной стороны, каждое структурное подразделение возглавляется руководителем, осуществляющим все функции и полномочия по управлению, который, в свою очередь, подчиняется руководителю вышестоящего звена – линейная структура управления. С другой стороны, руководители функциональных служб или отделов специализируются в определенных областях деятельности; отвечают за осуществление соответствующих функций и дают непосредственно распоряжения производственным подразделениям по вопросам, которые касаются их компетенции – функциональная структура управления. Назначение функциональных служб в данном случае состоит в подготовке данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений либо возникающих управленческих и производственных задач.

Линейно-функциональная система в ООО «ДиконТорг» значительно повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности, а также дает возможность легче осуществлять контроль за деятельностью

каждого подразделения и исполнителя. Но такой структуре управления предприятием присущ такой недостаток, как необоснованность адекватно и быстро реагировать на резкие и неопределенные ситуации. То есть, как линейная, так и функциональная ветви могут реагировать на изменения лишь посредством последовательного прохождения информации о них от ее низшего уровня управления к высшему, и такой же ответной реакции по всей цепочке управления. В связи с этим имеет место временная задержка и искажение информации.

Изначально Унитарное частное торговое предприятие «Цлаф и К» было создано Цлафом Борисом Львовичем. В настоящее же время директором ООО «ДиконТорг» является Золотарева Наталья Ивановна.

В состав Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» входит ряд подразделений, а именно: управленческий аппарат, отдел оптовых закупок и продаж, отдел розничной торговли, отдел обеспечения торговли и общественного питания, транспортно-складская служба, строительный отдел, объекты общественного питания. Всего в настоящее время в Обществе работает 871 человек.

Для эффективной работы предприятия особое внимание уделяется четкому определению функциональных обязанностей и полномочий каждого работника. Для этой цели применяются должностные инструкции, в которых содержатся задачи, функции, обязанности, права и ответственность, в соответствии с занимаемой должностью.

Общество с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» выстраивает свои отношения с иными предприятиями, организациями, а также частными лицами во всех сферах деятельности на основании договоров, с учетом интересов потребителей, их требований к качеству продукции, услуг и работ. Обществом оказываются услуги по ценам, утвержденным своим собственным прейскурантом.

Сегодня Общество с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» занимает одно из лидирующих мест по Витебской области в сфере импорта и торговли фруктами и овощами. Благодаря продуманной политике освоения рынка, овощи и фрукты, которые организация импортирует, возможно приобрести во многих регионах Республики Беларусь. География продаж фруктов ООО «ДиконТорг» представлена областными центрами – Гомель, Брест, Минск, Витебск, Гродно, Могилев, а также рядом менее крупных городов Беларуси.

Дальнейшее развитие Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» руководством видится в повышении стабильности работы предприятия, расширении круга покупателей и поставщиков. Это означает, что качество предлагаемой продукции должно быть абсолютно конкурентоспособным, а работающие на предприятии работники должны иметь высокую квалификацию.

## **2.2. Кадровое развитие и социальное развитие ООО «ДиконТорг»**

Анализ трудовых ресурсов необходимо начинать с изучения их структуры и укомплектованности организации необходимыми кадрами работников соответствующих специальностей. Рациональное использование рабочих кадров представляет собой непереносимое условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов. Анализ структуры трудовых ресурсов представлен в виде таблицы в приложении 2.

Как свидетельствуют данные названной таблицы, больше всего привлечено работников в такие структурные подразделения, как магазине «Дионис-6» - 16,42%, объект общественного питания № 1 - 13,20% и магазин «Дионис-8» - 12,11%.

Также следует подвергнуть анализ затрат на производство и реализацию продукции, прибыли или оказываемых услуг.

Наряду с количественным обеспечением организации трудовыми ресурсами, изучаются и качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Анализ структуры и численности представлен в таблице 2 приложения 2.

Данные таблицы свидетельствуют, что в 2016 году количество работников с высшим образованием увеличилось, а с базовым и профессионально-техническим в 2016 году количество работников уменьшилось.

Далее следует рассмотреть возрастную структуру кадров ООО «ДиконТорг». Анализ возрастной структуры кадров представлен в таблице 3 приложения 2.

Из данных таблицы следует, что в 2016 году наибольшее количество кадров в возрасте от 25 до 29 лет или 30,8%. По сравнению с 2014 и 2015 годами, в 2016 году существенно увеличилась доля кадров в возрасте от 25 до 29 лет, а также в возрасте от 30 до 39 лет.

Анализ численности и структуры персонала торгово-логистического центра по стажу работы представлен в таблице 4 приложения 2.

Таким образом, необходимое количество сотрудников Общества имеет стаж работы от 5 до 10 лет, что свидетельствует о достаточно высокой квалификации и большом опыте работы. Вне всякого сомнения, это является преимуществом Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг»

Наиболее значительным этапом в анализе обеспеченности организации рабочей силой представляется изучения ее движения и динамики, так как стабильность состава кадров в организации выступает в качестве существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом. Движение рабочей силы характеризуются коэффициентами оборота по приему и выбытию рабочих, постоянства и текучести.

Анализ движения работников представлен в таблице 5 приложения 2.

Таким образом, коэффициент текучести в 2016 году составил 0,036, что почти в два раза меньше, нежели в предшествующем году. Это свидетельствует об эффективной кадровой политике. Необходимо заметить, что коэффициент по выбытию за 2014 и 2015 годы превышает коэффициент по прибытию. Именно на это руководству организации следует обратить определенное внимание.

Для определения выработки продукции на одного рабочего целесообразно составить таблицу 6 приложения 2.

Из данной таблицы следует, что в динамике изменение основных показателей имеет положительную тенденцию, что свидетельствует о некотором улучшении производительности труда. В общем итоге среднечасовая выработка одного работника за 2016 год составила 0,22 млн. рублей, что на 0,12 млн. рублей больше, нежели в предшествующем периоде.

Руководитель должен понять, что одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на успех деятельности организации, выступает социальный фактор предприятия, поскольку именно от квалификации и структуры персонала предприятия будет зависеть производительность труда, как и качество предоставляемых услуг, что существенным образом оказывает влияние на эффективность деятельности организации.

## **2.3. Факторы внешней среды, влияющие на социальное развитие трудового коллектива ООО «ДиконТорг»**

В представленном параграфе следует провести анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на социальное развитие трудового коллектива Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» с помощью SWOT- и SNW-анализов.

Для определения сильных и слабых сторон предприятия, а равно выявления возможностей и угроз, следует провести SWOT-анализ, результаты которого представить в таблицах 5, 6, 7.

### **Таблица 5**

#### **Сильные и слабые стороны ООО «ДиконТорг»**

##### **Сильные стороны (strengths - S)**

**1 Широкая номенклатура выпускаемой продукции**

**2 Высокий уровень квалификации и компетентность персонала**

##### **Слабые стороны (weaknesses - W)**

**1 Возможность появления фирмы-конкурента**

**2 Недостаточный контроль исполнения признаков и распоряжений**

<b>3 Высокое качество оказания услуг</b>	<b>3 Низкий уровень развития логистической системы</b>
<b>4 Проверенные и надежные поставщики</b>	<b>4</b>
<b>5 Регулярное внедрение нового ассортимента продукции</b>	
<b>6 Узнаваемость марки</b>	
<b>7 Значительная доля рынка</b>	
<b>8 Проведение разного рода акций</b>	

Примечание: собственная разработка на основе изучения документации ООО «ДиконТорг».

Следующим этапом следует выделить выявление возможностей и угроз ООО «ДиконТорг» (таблица 6).

### **Таблица 6**

#### **Возможности и угрозы ООО «ДиконТорг»**

##### **Возможности (opportunities - O)**

**1 Выявление новых поставщиков**

**2 Заинтересованность потребителей**

##### **Угрозы (threats - T)**

**1 Скачки курсов валют**

**2 Сбои в поставках**



**1 Появление новых поставщиков;**

**2 Заинтересованность потребителей;**

**3 Лёгкость и доступность расширения оказываемых услуг;**

**4 Существует стабильный спрос на услуги;**

**5 Мотивация персонала ;**

**6 Внедрение инновационных технологий в управление логистической системой организации**

**1 Скачки курсов валют ;**

**2 Сбои в поставках;**

**3 Ужесточение законодательства;**

**4 Изменение регулирующих норм, таких как пошлины, налоги**



## **Сильные стороны**

**(strengths - S)**

**1. Широкая номенклатура выпускаемой продукции ;**

**2. Высокий уровень квалификации и компетентность персонала;**

**3. Высокое качество оказания услуг;**

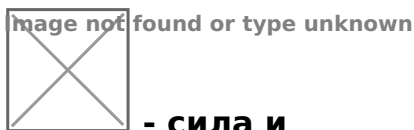
**4. Проверенные и надежные поставщики;**

**5. Регулярное внедрение нового ассортимента продукции;**

**6. Узнаваемость марки;**

**7. Значительная доля рынка;**

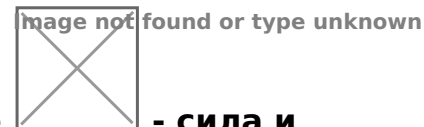
**8. Проведение различных акций**



**Поле** - сила и возможности - ключевые факторы будущего успеха

**1. Укрепление взаимоотношений как с поставщиками сырья и материалов, так и с клиентами на рынке сбыта;**

**2. Внедрение логистического подхода к управлению снабжением, производством, сбытом**



**Поле** - сила и угрозы

**1. Налаживание тесных взаимосвязей с поставщиками, избегая тем самым сбоев в поставках;**

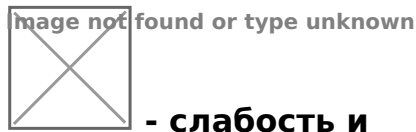
**2. Привлечение клиентов благодаря новому ассортименту продукции**

## Слабые стороны (weaknesses - W)

**1. Возможность появления фирмы-конкурента;**

**2. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений;**

**3. Низкий уровень развития логистической системы**

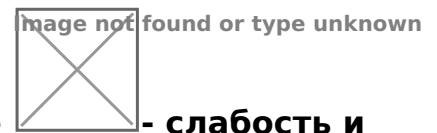


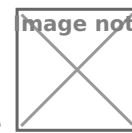
**Поле**  - слабость и возможности.

**Нейтрализация слабых сторон и использование возможностей**

**1. Упор на развитие логистической системы организации;**

**2. Перераспределение обязанностей сотрудников**



**Поле**  - слабость и угрозы - будущие кризисные ситуации.

**1. Потеря клиента из-за сроков доставки**

Примечание: собственная разработка на основе изучения документации ООО «ДиконТорг».

По итогам проведенного SWOT-анализа можно сделать определенные выводы, а именно: у ООО «ДиконТорг» мало развито логистическое управление снабжением, производством и сбытом. Также прослеживается недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений. Однако у данной организации наличествует ряд преимуществ, среди которых можно отметить широкую номенклатуру выпускаемой продукции, высокое качество оказания услуг, надежные и проверенные поставщики, регулярное внедрение нового ассортимента продукции, а равно проведение разного рода акций и скидок.

SNW-анализ применяется для более глубокого изучения внутренней среды исследуемой организации после проведения SWOT-анализа.

При проведении SNW-анализа в качестве стратегических позиций конкурирующих организаций могут приниматься любые общие для всех конкурирующих организаций показатели, характеризующие их деятельность, например, цена, качество, срок подготовки производства, срок поставки, информационные и инновационные технологические возможности, взаимозаменяемость продукции и

др.

Для более детального изучения внешней среды ООО «ДиконТорг» был проведен анализ конкурентов, представленный в таблице 1 приложения 3.

Как следует из таблицы 1 приложения 3, ООО «ДиконТорг» имеет ряд преимуществ и среди своих конкурентов. Но, в то же время, такие предприятия, как ООО «Евроторг» и ОАО «Веста» располагаются на достаточно высоком уровне, равно, как и ООО «ДиконТорг».

SNW-анализ ООО «ДиконТорг» и его ближайших конкурентов представлен в таблице 2 приложения 3.

Как следует из таблицы 2 приложения 3, ООО «ДиконТорг» имеет ряд определенных преимуществ среди своих ближайших конкурентов, выпуская широкий ассортимент продукции высокого качества.

Таким образом, Общество с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» существует и динамично развивается на рынке Республики Беларусь уже более пяти лет, осуществляя поэтапно мероприятия по улучшению качества предлагаемой продукции и обслуживания, расширению ассортимента товаров и развитию долгосрочных плодотворных отношений с покупателями и поставщиками. За такой относительно непродолжительный промежуток времени компания претерпела значительные изменения, переродившись из малого предприятия в крупного поставщика, который способен предложить потребителям качественную продукцию по достаточно умеренным ценам.

Деятельность организации охватывает значительную часть рынка городов Полоцка и Новополоцка в связи с расположением в данных городах розничной сети ООО «ДиконТорг» под названием «Дионис». Также предприятие занимает одно из лидирующих мест по Витебской области по импорту и торговле фруктами и овощами.

Основная цель создания и деятельности организации заключается в извлечении прибыли от осуществляемой деятельности и ее распределении между участниками.

Из организационной структуры управления Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» было выявлено, что в организации действует линейно-функциональная система управления производственной и финансово-

хозяйственной деятельностью организации.

Для эффективной работы организации уделяется особое внимание четкому определению функциональных обязанностей и полномочий каждого работника. Для этого применяются должностные инструкции, определяющие функции, задачи, обязанности, права и ответственность, исходя из занимаемой должности.

По результатам проведенного SWOT-анализа было выявлено, что у ООО «ДиконТорг» слабо развито логистическое управление снабжением, производством и сбытом. Также прослеживается недостаточный контроль за исполнением приказов и распоряжений. Однако у данного предприятия имеет место ряд преимуществ, среди которых широкая номенклатура выпускаемой продукции, высокое качество оказания услуг, проверенные и надежные поставщики, регулярное внедрение нового ассортимента продукции, а равно проведение всевозможных скидок и акций.

Общество с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» имеет ряд конкурентов на территории Витебской области. Розничной сети по городам Полоцку и Новополоцку противостоит торговая сеть «Евроторг», УКП «Полоцк-торг» и ОАО «Базис-Новополоцк», а по Витебской области и городу Витебску конкуренцию составляет такая организация, как Веста. ООО «ДиконТорг» обладает рядом преимуществ и среди своих конкурентов. Однако, такие предприятия, как ООО «Евроторг» и ОАО «Веста» находятся на достаточно высоком уровне, что и ООО «ДиконТорг».

Главным фактором социального развития организации выступает социально-психологическая готовность к развитию самих людей – членов трудового коллектива - от руководителей до рядовых сотрудников.

Об успешном социальном развитии Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» свидетельствуют:

- отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед инициативой и новой работой;
- отсутствие дискомфорта при общении с коллективом;
- принятие правил, норм, и традиций организации;
- включение в общественную деятельность;

- удовлетворенность работника своим трудом и заработной платой.

## **Глава.3 Характеристика внутренней среды организации**

### **3.1.Теория ресурсной базы организации.**

Внутренняя среда организации представляет собой ту часть общей среды, которая находится в пределах данной организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда обладает несколькими срезами, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Изучение внутренней среды организации направлено на уяснение того, какими слабыми и сильными сторонами организация обладает. При этом сильные стороны выступают базой, на которую опирается организация в конкурентной борьбе, и к укреплению и расширению которой она должна стремиться. Слабые же стороны являются предметом пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное в целях избавления от таковых. Анализ внутренней среды организации в большинстве своем осуществляется для сравнения положения организации с положением ближайших конкурентов, т.е. для оценки конкурентной стратегической позиции организации.

[\[15\]](#)

В соответствии с теорией ресурсной базы, конкуренцию рассматривают в качестве внутреннего ресурса. В рамках названной теории определяются принципы устойчивости конкурентных преимуществ организации. Подход, который основан на теории ресурсной базы, определяет пять пунктов, в числе которых следует назвать следующие:

а) определение и классификация ресурсов организации, в соответствии со слабыми и сильными сторонами;

б) объединение ресурсов организации в стержневые компетенции, т.е. воедино собираются уникальные черты организации, технологические навыки, коллективный опыт взаимодействия с потребителями продукции и понимание особенностей рынка, далее формируются отличительные черты организации, которые трудно поддаются копированию;

в) оценка данных ресурсов и стержневых преимуществ и возможностей их возмещения. Можно отметить четыре характеристики устойчивости конкурентных преимуществ, в числе которых: прозрачность, долговечность, копируемость и переносимость;

г) выбор той стратегии, которая наилучшим образом применяет ресурсы и возможности организации относительно внешних возможностей;

д) определение дефицитов ресурсов и инвестирование в совершенствование слабых сторон, т.е. попытка сделать их сильными.

С точки зрения развития организации, теория ресурсной базы относится к происхождению, росту и поддержанию организации. Планирование ресурсной базы представляет собой важный фактор при поддержании устойчивого роста организации. В изменяющихся условиях окружающей среды организации должна произвести и усовершенствовать собственные ресурсы в целях поддержания конкурентоспособного преимущества и роста. Организации являют собой комплекс неиспользуемых производственных услуг, и они являются избыточной производственной мощностью.

Излишество производственной мощности представляет внутренний механизм роста, который дает возможность организации использовать избыточную производственную мощность в целях обслуживания имеющегося рынка. Использование избыточной производственной мощности важно, когда организация перемещает свою деятельность из регулируемой среды в нерегулируемую. Главная идея теории ресурсной базы заключается в том, что организация должна не переставая улучшать свои ресурсы и способности для использования преимуществ в изменяющихся условиях.[\[16\]](#)

## **3.2.Цепочка основных ценностей.**

В контексте представленного параграфа можно отметить, что основные виды деятельности организации можно подразделить на несколько видов.

В первую очередь, это материально-техническое обеспечение, факторами которого выступают:

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

К материально-техническому обеспечению принято относить деятельность, относящуюся к получению, хранению и управлению вкладами. Включает оно в себя функции складирования, управления запасами, поддержания, а также расписания поездок. Это представляется производственным срезом внутренней среды, относящимся к изготовлению продукта, снабжению и ведению складского хозяйства и обслуживанию всего технологического парка. Улучшение в любой деятельности, которая относится к материально-техническому обеспечению, отражается в снижении цен и в увеличении продуктивности.

В целях анализа материально-технического обеспечения следует учитывать соответствие производственных мощностей конкурентным требованиям настоящего времени, а также эффективность использования производственных мощностей, в частности, возможность расширения производственной базы.

Далее следует назвать процессы в организации, факторами которых выступают:

- производительность оборудования в сравнении с конкурентами;
- исходящая автоматизация производственных процессов;
- эффективность производственного контроля над продукцией в целях повышения качества и снижения цены;
- эффективность планировки организации и модели технологических процессов.

Названный вид деятельности необходим для превращения затрат в конечный продукт. Действия, которые состоят в обработке, упаковке, сборке, техническом обслуживании и тестировании, принято относить к процессам организации. Улучшение в процессах организации дает возможность повысить, как качество продукта, так и эффективность, и быстроту отклика на интенсивно изменяющиеся условия рынка.[\[17\]](#)

В качестве следующей составляющей цепочки ценностей следует назвать маркетинг и продажи, факторами которых выступают:

- эффективность маркетинговых исследований для выявления потребительского сегмента и потребности;
- новые методы в продвижении товаров и рекламе;
- оценка каналов распределения;
- движущая сила и компетентность продавцов;
- разработка качественного имиджа и желаемой репутации;
- степень приверженности потребителя к данной марке товара;
- степень лидирующего положения на рынке в рамках сегмента и рынка в целом.

Маркетинговая деятельность организации в целом аккумулирует в себе четыре основных вопроса, а именно: структуру продукции, цену, продвижение и способы распределения. Маркетинговый срез внутренней среды организации включает в себя всю деятельность организации, связанную с реализацией продукции. По большому счету к ней относится стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке и выбор рынков сбыта и систем распределения.

Факторами такой ценности организации, как развитие технологий, можно назвать следующие:

- успешность исследовательских и проектных действий;
- качество отношений между персоналом проектно-исследовательского подразделения и работниками иных отделов;
- своевременность разработок в соответствии с нужным моментом;
- качество лабораторий и иного оборудования;
- опыт и квалификация сотрудников лабораторий и ученых;
- способность рабочей среды поощрять творчество и новаторские идеи.



Технологиями пронизывается вся важная деятельность организации. Они оказывают влияние на деятельность от развития продукта и процессов до заказов и представления конечного продукта. Развитие технологий находится за пределами традиционного исследования и развития, и имеет отношение не только к продукту.

Далее следует рассмотреть структуру организации, как важную составляющую ценностей организации. Здесь следует отметить, что имеет место несколько вариантов организационных структур, а именно: линейно-функциональная, матричная и дивизиональная. В последнее же время предлагаются еще и такие виды структур, как сетевая и горизонтальная. В контексте представленного параграфа следует рассмотреть их несколько более подробно.

Итак, при линейно-функциональной структуре деятельность организации осуществляется разрозненными организационными подразделениями, т.е. работа выполняется сначала в узкоспециализированном подразделении, затем передается в следующее функциональное подразделение.

В качестве основных принципов следует отметить: стабильность, экономию управленческих расходов; специализацию и компетентность, оперативное решение простых проблем, которые находятся в компетенции одной функциональной службы, ориентацию на ценовую конкуренцию.

Что касается матричной структуры, то здесь следует отметить, что это организация с функциональными подразделениями, построенная по проектам. В первую очередь образуются временные рабочие группы, далее следует формирование действующих постоянно комитетов или команд, деятельность которых концентрируется вокруг конкретных проблем. На заключительном этапе назначается менеджер, ответственный за координацию и результаты деятельности данных комитетов либо команд.

В качестве основных принципов матричной структуры можно назвать следующие: инновации; назначение конкретного лица, к которому сходятся все касающиеся проекта вопросы; знания и опыт могут передаваться от одного проекта к другому; оперативное реагирование на нужды проекта и заказчиков; согласованность управления проектами может быть обеспечена посредством осознанного конфликта; плановый контроль, система поддержания равновесия, переговоры между руководителями проектов и функциональных подразделений организации.

В дивизиональной структуре часть или же все так называемые штабные функции передаются производственным звеньям. Это дает возможность им частично либо в полном объеме принять на себя ответственность за разработку, производство и сбыт своей продукции. В итоге управленческие ресурсы руководства организации высвобождаются для разрешения стратегических задач.

В качестве основных принципов дивизиональной структуры можно назвать: гибкость; быстрота принятия решений; междисциплинарный подход; оперативное разрешение сложных межфункциональных проблем; ориентацию на новые технологии и рынки; ориентацию на неценовую конкуренцию.

Организации с сетевой структурой основываются на сотрудничающих, многофункциональных командах и объединенных в сети бизнесах в рамках одной организации. Команды действуют как сеть элементов, выполняя функции клиент – сервер.

Основными принципами сетевой структуры можно назвать: динамику, изменения; самоуправление; достижение командной цели; сотрудничество; производственные достижения и уровень профессионализма; сопричастность; лидерство.

Что касается горизонтальной структуры, то в данном случае организации выстраиваются вокруг производственного процесса. Устанавливаются теснейшие рабочие отношения с поставщиками и иными внешними организациями, имеет место обучение персонала и вовлечение его во все ключевые аспекты проекта, а равно поощрение деятельности в команде.

В качестве основных принципов следует назвать: более плоскую иерархию; команды используются для управления всей производственной деятельностью; потребители выступают двигателем производственной деятельности; все работники должны быть в полном объеме информированы и обучены; максимальное расширение контактов с поставщиками и потребителями.[\[18\]](#)

В процессе формулирования стратегии организации достаточно важным представляется определение ее структуры. Необходимо, чтобы структура совмещалась с предложениями стратегии. В таком случае это может представляться сильной стороной организации. Если структура компании не совместима с настоящей либо предполагаемой стратегией, это выступает определенной слабой стороной, и представляется невозможным применение стратегии должным образом.

### **3.3.Иные факторы внутренней среды.**

Финансовый анализ включает в себя стоимость средств, сравнимую с нормой и основными конкурентами, способность нарастить добавочные средства, адекватный коэффициент ликвидности, использование кредитов для финансовой деятельности в сравнении с нормами и основными конкурентами, адекватные коэффициенты активности и рентабельности, отношения с кредиторами и акционерами, политику дивидендов и соответствие притока и оттока средств.

В качестве факторов сферы финансов и учета можно назвать: возможность привлечения краткосрочного и долгосрочного капитала; отношение к налогам; гибкость структуры капитала; эффективный контроль над издержками и возможность их снижения; систему учета издержек; составление бюджета и планирование прибыли.

В качестве такого среза внутренней среды организации, как культура и руководство следует назвать: сознание идентичности и присоединения представленной организацией своим членам; постоянность и прочность культуры частей организации в соотношении друг с другом и со всей корпоративной культурой; способность культуры поощрять инновации, творчество и открытость новым идеям; совместимая с требованиями изменяющейся окружающей среды и стратегии способность адаптироваться и погружаться; мотивация исполнительных, управленческих работников и сотрудников нижнего уровня, т.е. оценена на денежных и нематериальных премиях.

Огромное влияние на формирование и развитие организационной культуры имеет также и качество руководства, что трудно оцениваемо.

Далее следует отметить такой фактор внутренней среды, как легальность и репутация. Ведя речь о данном факторе внутренней среды, следует подразумевать эффективность в повторении сдерживающих факторов, отношения с активной группой потребителей, отношения со средствами информации, с выработчиками политики и государственными чиновниками, способность получения правительственных грантов, а также субсидирование и степень защиты пошлинной торговли.

Государственная стратегия, имеющая направленность на улучшение легальности и репутации организации, стремится к благополучной законодательной деятельности и общественному мнению. Зачастую общество в состоянии решить, что деятельность или продукт организации оказывает пагубное влияние на окружающую среду либо потребителей, что, в свою очередь, может привести к общественному либо законному протесту, что, вероятно, окажет влияние на потенциал прибыли и экономического роста. Нередко рекламная компания организации не вполне соответствует этическим стандартам. Реклама, которая сознательно обманывает и вводит потребителей в заблуждение, может оказывать серьезное влияние на легальность и репутацию организации. Относительное положение организации относительно легальности и репутации оценивать трудней, нежели большинство основных и поддерживающих видов деятельности.

Далее следует рассмотреть научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу. Технология корпорации помогает определить ее рыночную нишу и тип конкуренции, с которым она сталкивается. Менеджерами осуществляется выбор новых технологий для использования, разрабатываются методы воплощения новых технологий в продукты и процессы и ресурсы используются таким образом, чтобы новые технологии применялись наилучшим образом. Относящаяся к исследованию и разработкам деятельность может быть разнообразной. Некоторые организации это определяют в качестве основных исследований и разработки, концентрируясь на проблемах теоретического плана. Лучшим показателем в этой области разработок можно назвать патенты и исследовательские публикации организации.

Другие организации свое внимание концентрируют на промышленных разработках и исследованиях, и лучшим показателем в данной области выступает число удачно представленных продуктов либо процент всех продаж и доход от продуктов, представленных за последние пять лет.

Некоторыми организациями используются технические исследования и разработки, концентрируясь на улучшении качества контроля, технических норм проектирования и производственного оборудования. Возможности организации в данной области измеряются постоянным снижением производственных затрат и дефектов продукта. Многими организациями в научно-исследовательской и опытно-конструкторской работе используется соединение основных, промышленных и технологических типов исследований и разработок. Равновесие этих типов должно соответствовать стратегии продуманной для жизненного цикла продукта.

Далее следует назвать информационные системы организации, которые могут выступать, как сильной, так и слабой сторонами организации. Информационные системы представляются достаточно важной частью внутренней среды организации, их назначение состоит в обеспечении и поддержании информационного потока в организациях с целью улучшения продуктивности и принятия решений. Информация должна быть собрана, сохранена и синтезирована таким образом, чтобы реагировать на запросы деятельности и стратегии. Информационные системы в состоянии оказать помощь не только в анализе окружающей среды, однако и быть стратегическим оружием в достижении конкурентоспособных преимуществ. Они достигают четыре важные цели, а именно:

- с их помощью можно получить предупреждение о внешних и внутренних проблемах организации. Информационная система – это база данных, в которой информация собирается, разбивается на категории и хранится с целью использования сотрудниками всех отделов;
- с их помощью можно автоматизировать рутинные операции, к примеру, платежные ведомости, инвентарь и т.д. могут быть написаны автоматически;
- информационные системы оказывают помощь менеджерам всех уровней принимать рутинные повседневные решения, например, решать проблему расписания заказов;
- информационные системы предоставляют информацию для принятия стратегических решений.

## **Заключение**

В представленной курсовой работе изложены теоретические и практические вопросы, касающиеся анализа внешней среды Общества с ограниченной ответственностью «ДиконТорг».

Внешняя среда представляет собой те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Основными характеристиками

внешней среды можно назвать: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность внешней среды. Внешняя среда бывает прямого и косвенного воздействия. Так же определены методы анализа внешней среды: SWOT-анализ и SNW-анализ. SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения - внешней среды. SNW-анализ - это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Также имеет место метод, который используется для диагностики внутренних проблем - управленческое обследование. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций: маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Из схемы организационной структуры ООО «ДиконТорг» можно выделить следующие службы, реализующие логистические функции: отдел обеспечения розничной торговли, служба оптовых закупок и продаж, складская группа, транспортная группа, служба реализации и закупки фруктов. То есть, функции снабжения, складирования, транспортировки и сбыта или распределения.

Общество с ограниченной ответственностью «ДиконТорг» существует и динамично развивается на рынке Республики Беларусь уже более пяти лет, поэтапно осуществляя мероприятия по улучшению качества предлагаемой продукции и обслуживания, расширению ассортимента товаров и развитию долгосрочных плодотворных отношений с покупателями и поставщиками. За этот относительно короткий промежуток времени компания претерпела существенные изменения, преобразовавшись из малого предприятия в крупного поставщика, способного предложить потребителям качественную продукцию по умеренным ценам.

Деятельность организации охватывает значительную часть рынка городов Полоцка и Новополоцка в связи с расположением в данных городах розничной сети ООО «ДиконТорг» под названием «Дионис». Также предприятие находится в числе лидеров по Витебской области по импорту и торговле фруктами и овощами.

Основная цель создания и деятельности организации заключается в извлечении прибыли от осуществляемой деятельности и ее распределении между участниками.

Из организационной структуры управления ООО «ДиконТорг» было выявлено, что на предприятии действует линейно-функциональная система управления производственной и финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Для эффективной работы организации уделяется особое внимание четкому определению функциональных обязанностей и полномочий каждого работника. Для этого применяются должностные инструкции, в которых определяются задачи, функции, обязанности, права и ответственность согласно занимаемой должности.

По результатам проведенного SWOT-анализа было выявлено, что у ООО «ДиконТорг» слабо развито логистическое управление снабжением, производством и сбытом. Также прослеживается недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений. Однако у данной организации есть ряд преимуществ, среди которых широкая номенклатура выпускаемой продукции, высокое качество оказания услуг, проверенные и надежные поставщики, регулярное внедрение нового ассортимента продукции, а также проведение всевозможных скидок и акций.

ООО «ДиконТорг» имеет ряд конкурентов на территории Витебской области. Розничной сети по городам Полоцку и Новополоцку противостоит торговая сеть «Евроторг», УКП «Полоцк-торг» и ОАО «Базис-Новополоцк», а по Витебской области и городу Витебску конкуренцию составляет такая организация, как Веста. ООО «ДиконТорг» имеет ряд преимуществ и среди своих конкурентов. Однако, такие предприятия, как ООО «Евроторг» и ОАО «Веста» находятся на достаточно высоком уровне, что и ООО «ДиконТорг».

Главным фактором социального развития организации является социально-психологическая готовность к развитию самих людей – членов трудового коллектива - от руководителей до рядовых сотрудников.

Об успешном социальном развитии ООО «ДиконТорг» свидетельствуют:

- отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед инициативой и новой работой;
- отсутствие дискомфорта при общении с коллективом;
- принятие правил, норм, и традиций организации;
- включение в общественную деятельность;

- удовлетворенность работника своим трудом и заработной платой.

## **Список использованных источников**

- 1 Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.И. Акмаева. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Волтерс Клувер, 2013г.
- 2 Антонова О.В. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник для бакалавров менеджмента и бакалавров экономики / О.В. Антонова [и др.]; под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк, Б.Н. Чернышева. 2-е изд. – М.: Юрайт, 2014г. 294с.
- 3 Верников В.А. Стратегическое управление и планирование развития предпринимательских структур в новых экономических условиях: монография / В.А. Верников. – М.: Наука и образование, 2015г. 182с.
- 4 Волкогонова О.Д. Управленческая психология: учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по группе специальностей «Экономика и управление» / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ», 2013г.
- 5 Гапоненко А.Л. Стратегическое управление (анализ среды управления, конкретные преимущества, партнерство и распределение функций, планирование и контроль): учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2012г. 463с.
- 6 Драчева Е.Л. Менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по специальности экономика и управление / Е.Л. Драчева, Л.И. Юпиков. 6-е изд., стер. – М.: Academia, 2013г. 279с.
- 7 Калюгина С.Н. Стратегия организации: теория, методология, практика: монография / С.Н. Калюгина. – М.: DirectNedia, 2014г. 194с.
- 8 Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом: кратки курс: учебное пособие / Е.Ю. Колетвинова. – М.: Проспект, 2015г. 144с.



9 Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс; пер. с англ А.Р. Ганиевой и др. 7-е изд. – М.: Вильямс, 2011г. 507с.

10 Латфуллин Г.Р. Теория менеджмента: учебник для студентов высших учебных заведений по направлению «Менеджмент / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2016г. 458с.

11 Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.glossary.ru/](http://www.glossary.ru/)

12 Мескон М. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. И ред. О.И. Медведь. 3-е изд. – М.: Вильямс, 2015г.

13 Попович А.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.М. Пронин. – Омск? Изд-во Омского гос. ун-та, 2016г. 319с.

14 Робертс Дж. Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста / Дж. Робертс / Пер. с англ. Н.Ю. Скачек. – М.: Вильямс, 2011г. 361с.

15 Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / З.П. Румянцева. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013г.

16 Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Р.А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014г. 544с.

17 Шевченко О.П. Менеджмент организации: учебное пособие / О.П. Шевченко. – Краснодар: КубГАУ, 2016г. 174с.

## **Приложения**

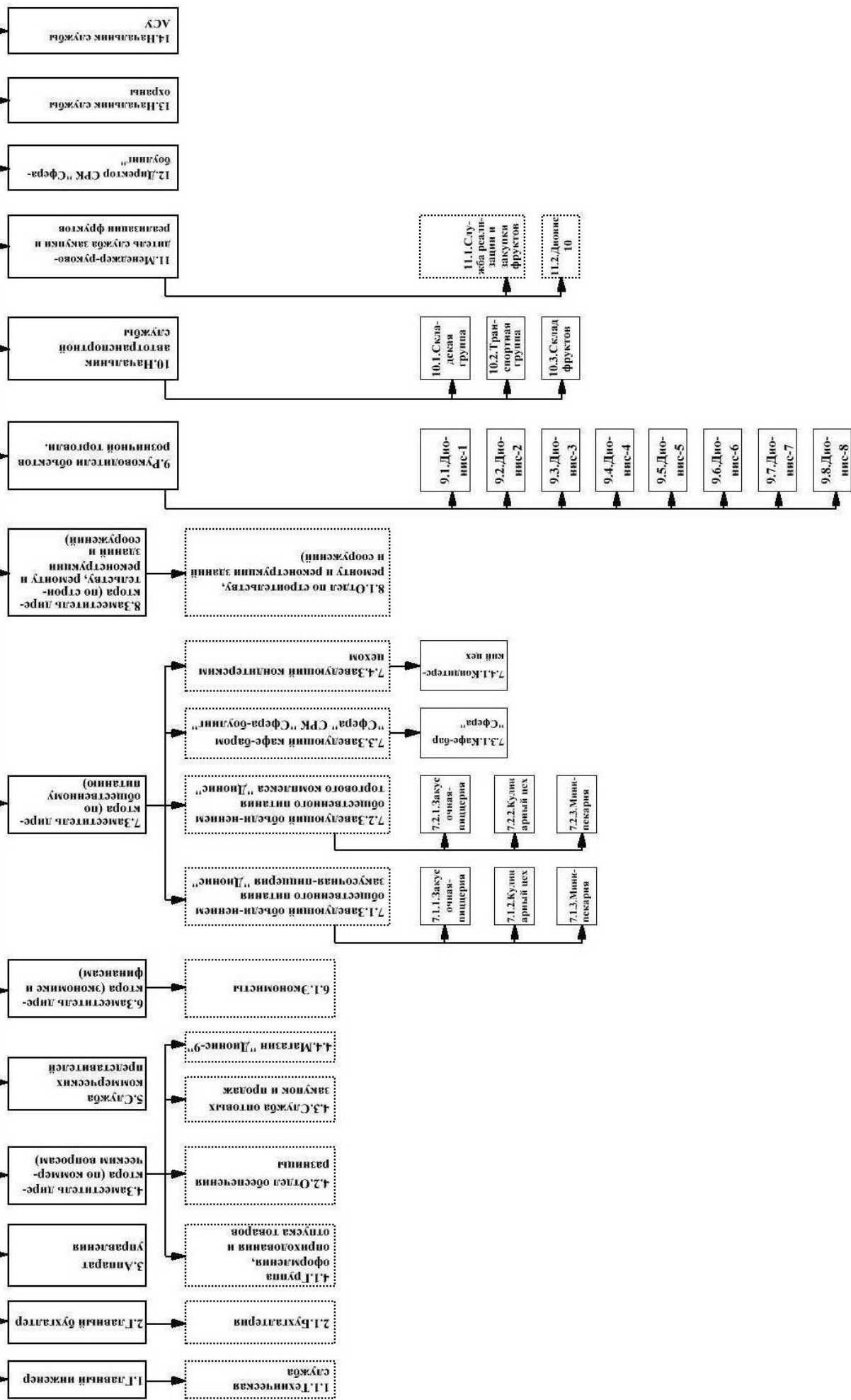
### **Приложение 1**

#### **Организационная структура управления ООО «ДиконТорг»**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО "РЕСТТРЕЙД"

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧРЕДИТЕЛЕЙ

ДИРЕКТОР



Примечание - собственная разработка на основании изучения документации отдела кадров исследуемой организации за 2014 – 2016 гг.

## **Приложение 2**

### **Анализ использования трудовых ресурсов ООО «ДиконТорг»**

#### **Таблица 1**

Структура кадров ООО «ДиконТорг» по категориям работников за 2014г.

<b>Категории работников</b>	<b>2014 г.</b>	
	<b>численность, чел</b>	<b>удельный вес, %</b>
<b>Административно-управленческий персонал:</b>	<b>21,5</b>	<b>2,47</b>
<b>Директор</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Заместитель директора (по коммерческим вопросам)</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Заместитель директора (по строительству)</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Заместитель директора (по общественному питанию)</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Заместитель директора (по экономике и финансам)</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Главный энергетик</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>

<b>Специалист (по организации торговли и маркетингу)</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Специалист (по таможенному оформлению)</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Специалист по кадрам</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Инспектор по кадрам</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Инженер электросвязи (по надзору за электросвязью)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,06</b>
<b>Инженер-программист</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Инженер-программист</b>	<b>0,5</b>	<b>0,06</b>
<b>Администратор системный</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Ведущий экономист</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Экономист, 2 кат.</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Экономист (по ценам)</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Юрисконсульт</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Юрисконсульт</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>
<b>Секретарь</b>	<b>1</b>	<b>0,11</b>

<b>Уборщик помещений (производственных, служебных)</b>	<b>1,5</b>	<b>0,17</b>
<b>Бухгалтерия</b>	<b>13</b>	<b>1,49</b>
<b>Техническая служба</b>	<b>15</b>	<b>1,72</b>
<b>Отдел обеспечения розничной торговли</b>	<b>12</b>	<b>1,38</b>
<b>Группа оформления приходования и отпуска товаров</b>	<b>10</b>	<b>1,15</b>
<b>Служба оптовых закупок и продаж</b>	<b>3,5</b>	<b>0,40</b>
<b>Служба закупок и реализации фруктов</b>	<b>16,5</b>	<b>1,89</b>
<b>Складская группа</b>	<b>20</b>	<b>2,29</b>
<b>Транспортная группа</b>	<b>25</b>	<b>2,87</b>
<b>Склад фруктов</b>	<b>20</b>	<b>2,29</b>
<b>Магазин “Дионис-1”</b>	<b>6</b>	<b>0,69</b>
<b>Магазин “Дионис-2”</b>	<b>11</b>	<b>1,26</b>
<b>Магазин “Дионис-3”</b>	<b>12</b>	<b>1,38</b>
<b>Магазин “Дионис-4”</b>	<b>6,5</b>	<b>0,75</b>

<b>Магазин “Дионис-5”</b>	<b>36,5</b>	<b>4,19</b>
<b>Магазин “Дионис-6”</b>	<b>143</b>	<b>16,42</b>
<b>Магазин “Дионис-7”</b>	<b>57</b>	<b>6,54</b>
<b>Магазин “Дионис-8”</b>	<b>105,5</b>	<b>12,11</b>
<b>Магазин “Дионис-9”</b>	<b>2,5</b>	<b>0,29</b>
<b>Магазин “Дионис-10”</b>	<b>2</b>	<b>0,23</b>
<b>Объект общественного питания №1</b>	<b>115</b>	<b>13,20</b>
<b>Объект общественного питания №2</b>	<b>45</b>	<b>5,17</b>
<b>Объект общественного питания №3</b>	<b>63</b>	<b>7,23</b>
<b>Игорно-развлекательный бизнес</b>	<b>35,35</b>	<b>4,06</b>
<b>Торговый комплекс “Дионис”</b>	<b>7</b>	<b>0,80</b>
<b>Торговый центр “Дионис”</b>	<b>3</b>	<b>0,34</b>
<b>Отдел по строительству, ремонту и реконструкции зданий и сооружений</b>	<b>53,25</b>	<b>6,11</b>
<b>Служба охраны</b>	<b>10</b>	<b>1,15</b>

<b>ВСЕГО</b>				<b>871,10</b>		<b>100</b>
--------------	--	--	--	---------------	--	------------

**Таблица 2**

Структура персонала по уровню ООО «ДиконТорг» за 2014 - 2016гг.

<b>Уровень образования</b>	<b>2014г.</b>	<b>Удельный вес, %</b>	<b>2015г.</b>	<b>Удельный вес, %</b>	<b>2016г.</b>	<b>Удельный вес, %</b>
<b>Высшее</b>	<b>88</b>	<b>45,8</b>	<b>87</b>	<b>45,8</b>	<b>95</b>	<b>48,6</b>
<b>Среднее специальное</b>	<b>44</b>	<b>22,9</b>	<b>44</b>	<b>23,2</b>	<b>44</b>	<b>22,6</b>
<b>Профессионально-техническое</b>	<b>30</b>	<b>15,6</b>	<b>30</b>	<b>15,8</b>	<b>28</b>	<b>14,4</b>
<b>Общее среднее</b>	<b>17</b>	<b>8,9</b>	<b>16</b>	<b>8,4</b>	<b>16</b>	<b>8,2</b>
<b>Базовое образование</b>	<b>13</b>	<b>6,8</b>	<b>13</b>	<b>6,8</b>	<b>12</b>	<b>6,2</b>
<b>Всего работников</b>	<b>192</b>	<b>100</b>	<b>190</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

**Таблица 3**

**Возрастная структура кадров ООО «ДиконТорг» за 2014 - 2016 гг.**

<b>Возрастная категория</b>	<b>Число кадров на 2013 год</b>	<b>Удельный вес кадров, %</b>	<b>Число кадров на 2014 год</b>	<b>Удельный вес кадров, %</b>	<b>Число кадров на 2015 год</b>	<b>Удельный вес кадров, %</b>
18 - 24 лет	31	16,1	23	12,1	25	12,8
25 - 29 лет	53	27,6	56	29,4	60	30,8
30 - 39 лет	40	20,8	44	23,2	48	24,6
40 - 49 лет	46	23,9	49	25,8	46	23,6
50 - 54 лет	8	4,2	7	3,7	8	4,1
55 - 59 лет	7	3,7	5	2,6	5	2,6
60 лет и старше	7	3,7	6	3,2	3	1,5
<b>Всего работников</b>	<b>192</b>	<b>100</b>	<b>190</b>	<b>100</b>	<b>195</b>	<b>100</b>

**Таблица 4**

Структура персонала ООО «ДиконТорг» по стажу за 2014 – 2016 гг.

**Стаж работы на предприятии 2014 год 2015 год 2016 год**

**до 1 года 41 37 32**



<b>1 - 5 лет</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>58</b>
<b>5 - 10 лет</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>77</b>
<b>10 - 15 лет</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>более 15 лет</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Таблица 5**

**Движение работников ООО «ДиконТорг» за 2014 - 2016 гг.**

<b>Показатели</b>	<b>2014 год</b>	<b>2015 год</b>	<b>2016год</b>
<b>Принято в организацию, чел</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Выбыло с организации, чел</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>13</b>
<b>В том числе:</b>			
<b>на пенсию, чел</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>по собственному желанию, чел</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
<b>за нарушение трудовой дисциплины, чел</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Среднесписочная численность, чел</b>	<b>192</b>	<b>190</b>	<b>195</b>
<b>Коэффициент оборота:</b>			

по приему	0,057	0,074	0,087
по выбытию	0,062	0,084	0,067
Коэффициент текучести	0,052	0,068	0,036
Коэффициент постоянного состав работников	0,94	0,932	0,933

**Таблица 6**

**Анализ производительности труда работников ООО «ДиконТорг» за 2014 - 2016 гг.**

Показатели	Единицы измерения	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение за период +/-	
					2015 г.	2016 г.
Объем произведенной продукции (оказанных услуг)	млн. руб.	7120	42150	89960	35030	47810
Среднесписочная численность работников	Чел	192	190	195	-2	5
Среднесписочная численность рабочих	Чел	148	147	143	-1	-4
Число отработанных одним работником дней в году	Дни	257	255	257	-2	2

<b>Средняя продолжительность рабочего дня</b>	<b>Час</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Среднегодовая выработка, в т.ч.</b>						
<b>одного работника</b>	<b>млн. руб.</b>	<b>37,1</b>	<b>221,8</b>	<b>461,3</b>	<b>184,7</b>	<b>239,5</b>
<b>одного рабочего</b>	<b>млн. руб.</b>	<b>48,1</b>	<b>286,7</b>	<b>629,1</b>	<b>238,6</b>	<b>342,4</b>
<b>Среднедневная выработка, в т.ч.</b>						
<b>одного работника</b>	<b>млн. руб.</b>	<b>0,14</b>	<b>0,87</b>	<b>1,79</b>	<b>0,73</b>	<b>0,92</b>
<b>одного рабочего</b>	<b>млн. руб.</b>	<b>0,19</b>	<b>1,12</b>	<b>2,45</b>	<b>0,93</b>	<b>1,33</b>
<b>Среднечасовая выработка, в т.ч.</b>						
<b>одного работника</b>	<b>млн. руб.</b>	<b>0,02</b>	<b>0,1</b>	<b>0,22</b>	<b>0,08</b>	<b>0,12</b>
<b>одного рабочего</b>	<b>млн. руб.</b>	<b>0,024</b>	<b>0,14</b>	<b>0,31</b>	<b>0,116</b>	<b>0,17</b>

### **Приложение 3**

#### **Анализ конкуренции ООО «ДиконТорг»**

##### **Таблица 1**

**Сводная таблица ООО «ДиконТорг» и его ближайших конкурентов**

**Организация    Направление деятельности**

**ООО «ДиконТорг» существует и динамично развивается на рынке Беларуси уже почти 5 лет, поэтапно осуществляя мероприятия по улучшению качества предлагаемой продукции и обслуживания, расширению ассортимента товаров и развитию долгосрочных плодотворных отношений с покупателями и поставщиками. За этот относительно короткий промежуток времени компания претерпела существенные изменения, преобразовавшись из малого предприятия в крупного поставщика, способного предложить потребителям качественную продукцию по умеренным ценам.**

**Деятельность организации охватывает значительную часть рынка г.Полоцка и Новополоцка в связи с расположением в данных городах розничной сети ООО «ДиконТорг» под названием «Дионис». Также предприятие находится в числе лидеров по Витебской области по импорту и торговле фруктами и овощами.**

**Общество осуществляет следующие виды деятельности:**

**1. ООО**

**«ДиконТорг»**

- Оптовая торговля;**
- Розничная торговля;**
- Производство мясных продуктов;**
- Производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство мучных, кондитерских изделий недлительного хранения и длительного хранения;**
- Разборка и снос зданий, земляные работы, общее строительство зданий, строительство инженерных сооружений, прочие строительные работы, требующие специальных профессий;**
- Рыболовство, рыбоводство;**
- Охота и разведение дичи, включая предоставление услуг в этих областях;**
- Организация работы объектов общественного питания (кафе, пиццерии);**
- Организация работы спортивно-развлекательного центра;**

**Сдача внаем собственного недвижимого имущества (площадей торговых центров)**

**2. ООО  
«Евроторг»**

**В 2016 г. сеть «Евроторг» насчитывает 204 торговых объекта: в Минске, Гродно, Могилеве, Витебске, Бресте, Жлобине, Молодечно, Новогрудке, Бобруйске, Орше, Гомеле, Мозыре, Осиповичах, Барановичах, Борисове, Лиде, Полоцке, Новополоцке и т.д.**

**25 января 2016 г. в Минске в торжественной обстановке представителям компании «Евроторг» был вручен диплом победителя очередного национального конкурса «Бренд года-2015».**

**Унитарное коммунальное предприятие «Полоцк-торг» динамично развивающаяся розничная сеть города Полоцка. Основными видами деятельности предприятия являются:**

- розничная торговля;
- общественное питание.

**Другими:**

- оказание маркетинговых услуг;
- организация перевозок грузов;
- хранение и складирование;
- заготовка и закладка на хранение плодоовощной продукции;
- ремонт одежды;
- сдача в аренду торговых и складских площадей.

**3. У КП  
«Полоцк-  
торг»**

**У КП "Полоцк-торг" в своем составе имеет:**

- розничная сеть - 33 магазина общей площадью 16252,76 кв. м.;
- сеть общественного питания - 61 объект общественного питания, на 4567 посадочных мест;
- база: транспорт, ремонтно-строительная группа, техническая служба, склады общей площадью 6480 м<sup>2</sup>;
- овощная база: овощехранилище площадь 3157 м<sup>2</sup>, емкостью по картофелю 580 тонн, по овощам 370 тонн, в т.ч. 140 тонн камерного хранения с охлаждением, фруктохранилище емкостью 60 тонн с охлаждением и увлажнением;
- база отдыха на берегу озера «Суя» на 35 мест.

**Открытое акционерное общество «Базис-Новополоцк» (Новополоцкое городское унитарное коммунальное торговое предприятие «БАЗИС») — это динамично развивающаяся розничная сеть, лидер розничной торговли г.Новополоцк**

**Основанное в 1962 году, сегодня предприятие управляет 17 современными магазинами, плодоовощной и оптовой базами с ж/д веткой, сетью общественного питания, двумя рынками и пятью мини-рынками в разных районах города**

#### **4. ОАО**

**«Базис-**

**Новополоцк»**

**«БАЗИС» - это:**

- **быстрое и достойное обслуживание**
- **надежный выбор качественных отечественных товаров лучших производителей по доступным ценам**
- **приятная атмосфера для покупок**
- **более 70 000 покупателей ежедневно**
- **более 1750 квалифицированных сотрудников**



**ОАО “Веста” - одна из ведущих компаний по розничной торговле продовольственными и промышленными товарами в городе Витебске и в Республике Беларусь. Отсчет своего существования предприятие ведет с 1918 года. Компания динамично развивается и сегодня насчитывает 54 магазина, 26 объектов общественного питания, 6 цехов по производству хлебобулочных изделий.**

**5. ОАО  
«Веста»**

**Из общего количества магазинов 2 универсама находятся в Гомеле, один в городе Гродно, планируется строительство 2 магазинов в Витебске. Общая численность сотрудников составляет 2300 человек.**

**Приоритетные направления в работе:**

- **выгодное** расположение магазинов
- **применение инновационных торговых технологий и лучших мировых практик отрасли**
- **постоянно обновляющий ассортимент товара**
- **гибкая ценовая политика**
- **долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с партнерами**

**Таблица 2**

**SNW-анализ ООО «ДиконТорг» и его ближайших конкурентов**

<b>Организация</b>	<b>Наименование стратегической позиции</b>	<b>Качественная оценка позиций</b>		
		<b>S</b>	<b>N</b>	<b>W</b>
		<b>сильная</b>	<b>нейтральная</b>	<b>слабая</b>

	<b>Цена</b>	<b>х</b>	
<b>1. ООО «ДиконТорг»</b>	<b>Качество</b>	<b>х</b>	
	<b>Срок поставки</b>	<b>х</b>	
	<b>Дополнительные услуги</b>	<b>х</b>	
	<b>Цена</b>	<b>х</b>	
	<b>Качество</b>	<b>х</b>	
<b>2. ООО «Евроторг»</b>	<b>Срок поставки</b>	<b>х</b>	
	<b>Дополнительные услуги</b>	<b>х</b>	
	<b>Цена</b>		<b>х</b>
	<b>Качество</b>	<b>х</b>	
<b>3. У КП «Полоцк- торг»</b>	<b>Срок поставки</b>	<b>х</b>	
	<b>Дополнительные услуги</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
	<b>Цена</b>	<b>х</b>	
<b>4. ОАО «Базис- Новополоцк»</b>	<b>Качество</b>	<b>х</b>	
	<b>Срок поставки</b>	<b>х</b>	

**Дополнительные  
услуги**

**х**

**Цена**

**х**

**Качество**

**х**

**5. ОАО «Веста»**

**Срок поставки**

**х**

**Дополнительные услуги х**

1. Волкогорова О.Д. Управленческая психология: учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по группе специальностей «Экономика и управление» / О.Д. Волкогорова, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ», 2013г. [↑](#)
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.И. Акмаева. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Волтерс Клувер, 2013г. [↑](#)
3. Попович А.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.М. Пронин. – Омск? Изд-во Омского гос. ун-та, 2016г. [↑](#)
4. Мескон М. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. И ред. О.И. Медведь. 3-е изд. – М.: Вильямс, 2015г. [↑](#)
5. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / З.П. Румянцева. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013г. [↑](#)

6. Верников В.А. Стратегическое управление и планирование развития предпринимательских структур в новых экономических условиях: монография / В.А. Верников. – М.: Наука и образование, 2015г. [↑](#)
7. Шевченко О.П. Менеджмент организации: учебное пособие / О.П. Шевченко. – Краснодар: КубГАУ, 2016г. [↑](#)
8. Крвенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д. Крвенс; пер. с англ А.Р. Ганиевой и др. 7-е изд. – М.: Вильямс, 2011г. [↑](#)
9. Крвенс Д.В. Стратегический маркетинг / Д. Крвенс; пер. с англ А.Р. Ганиевой и др. 7-е изд. – М.: Вильямс, 2011г. [↑](#)
10. Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.glossary.ru/](http://www.glossary.ru/) [↑](#)
11. Антонова О.В. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник для бакалавров менеджмента и бакалавров экономики / О.В. Антонова [и др.]; под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк, Б.Н. Чернышева. 2-е изд. – М.: Юрайт, 2014г. [↑](#)
12. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление (анализ среды управления, конкретные преимущества, партнерство и распределение функций, планирование и контроль): учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2012г. [↑](#)
13. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Р.А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014г. [↑](#)
14. Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом: краткий курс: учебное пособие / Е.Ю. Колетвинова. – М.: Проспект, 2015г. [↑](#)

15. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по специальности экономика и управление / Е.Л. Драчева, Л.И. Юпиков. 6-е изд., стер. – М.: Academia, 2013г. [↑](#)
16. Латфуллин Г.Р. Теория менеджмента: учебник для студентов высших учебных заведений по направлению «Менеджмент / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2016г [↑](#)
17. Калюгина С.Н. Стратегия организации: теория, методология, практика: монография / С.Н. Калюгина. – М.: DirectNedia, 2014г [↑](#)
18. Дж. Робертс Современная фирма: структура организации для достижения эффективности и роста / Дж. Робертс / Пер. с англ. Н.Ю. Скачек. – М.: Вильямс, 2011г [↑](#)