

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Проблема взаимосвязи среды и организации в менеджменте стала встречаться в первой половине XX века в работах А. Богданова и Л. Берталанфи. Тем не менее в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано лишь только в 60-е годы, в условиях наращивания и нарастания кризисных явлений в экономике.

В наше время стала актуальной проблема с анализом внешней и внутренней среды, т.к. под нормальным влиянием изменений, происходящих во всем мире и мировой экономике в том числе, появляются новые формы организаций.

Каждая организация по логичным причинам находится и функционирует в среде. Любое действие всех без исключения организаций возможно только при тех обстоятельствах, если среда даёт возможность его несомненного осуществления.

Так как от аппарата управления зависит работа и жизнь организации, менеджеру нужно искать самые лучшие и желательно эксклюзивные факторы внутренней и внешней среды и видеть и находить способы воздействия на эти реагирования, потому как организация является открытой системой и она зависит от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром. В связи с этим, организации должны предпринимать действия и приспособливаться к изменениям как внешнего, так и внутреннего окружения, чтобы обеспечить достижение и выживание поставленных целей. Поэтому они постоянно анализируют и оценивают состояние внешней и внутренней среды.

Цель курсовой работы – анализ влияния внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений.

На основе цели работы можно сформулировать следующие задачи:

1. Изучить литературу по данной проблеме.
2. Проанализировать проблемы возникающие в организации под воздействием внешних и внутренних факторов (на примере МУ « Комитет по физкультуре и спорту» Администрации г. Калтана)

3. Выработать рекомендации по решению проблем МУ « Комитет по физкультуре и спорту» Администрации г. Калтана.

Объектом исследования – взаимоотношения МУ « Комитет по физкультуре и спорту» и Администрации г. Калтана.

Предмет исследования – деятельность МУ « Комитет по физкультуре и спорту» Администрации г. Калтана.

Именно эти задачи будут решены в ходе работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие внутренней среды и классификация ее факторов

В этой главе мы узнаем о раскрытии лучших существенных внутренних переменных организации, каждая из которых играет не маловажную роль в обеспечении эффективной работы организации. Внутренние переменные являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием.

Организация это открытая система, состоящая из многих взаимозависимых частей, тесно связанных с внешним миром. Внутренние переменные — это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы организации.

Состав — это совокупность элементов, образующих систему. Состав включает только элементы данной системы, которые являются элементами первого уровня. И это подразумевает собой то, что в состав организации, например, входят цехи, но не входят производственные участки. В связи с этим исследование системы подразумевает также и углубленное исследование составляющих ее элементов. Этим нам с вами поясняется понятие «состав» в широком смысле этого не маловажного и весьма интересного слова, поясняющего также и составляющие самих элементов системы, т.е. компонентов второго, а затем третьего и других

уровней. При таких условиях состав организации может включать и цехи, и участки, и бригады.

Состав содержит в себе системы, деление единого целого на составляющие его элементы. Структура, имеет абсолютно противоположный характер значения, она обеспечивает композицию системы, соединение отдельных элементов в единое целое. Она решает кому и какую роль играть, место и назначение элементов в системе, формы и степень влияния на другие элементы. Установление роли, места и назначения элементов в системе обеспечивается:

- 1) через связи взаимодействия: с кем и как взаимодействуют; какое воздействие является более сильным, нужным;
- 2) через отношения соподчинения: определение места в структурной иерархии;
- 3) через определение влиятельности, ориентированности при сопоставлении параметров разных элементов системы и установлении соответствующих пропорций.

Из выше сказанного очевидно, что в зависимости от выбора, состав организации определяет возможные варианты формирования ее структуры. Из этого следует что той структуре которую вы выбрали, соответствуют и конкретные варианты компонентного состава организации.

Если например взять прядильную фабрику, она включает в себя чесальный, сортировочно-трепальный, прядильный и ленточные цеха, то между ними обязательно будет установлена последовательная технологическая связь: от первого цеха до последнего. И если между подразделениями организации существует последовательная технологическая связь то, на каждой технологической ступени — только одно подразделение.

Присутствие схожести между составом и структурой организации не является полным, нету жесткой фиксации конкретной структуры за определенным составом организации. При одном и том же составе могут быть разные, иногда и значительно различающиеся структуры.

Одной из важнейшей характеристикой является структура. В связи с этим выделяют различные факторы внутренней среды организации. Это и цели, и структура, и технология, и задачи, и совместные ценности, и персонал, и стиль организации, и финансовая система, и стратегия, и информационная система, и бизнес-процессы, и навыки персонала, и культура организации, и власть и

некоторые другие параметры.

Одним из методов который относится к группировке факторов внутренней среды может дать определение их через те или иные методы общих характеристик — наличие взаимовыгодных целей, преобразование ресурсов, разделение труда, зависимость от внешней среды, необходимость и наличие управляющего органа, образование подразделений. Сгруппируем выше перечисленные факторы следующим образом (таб. 1).

При проведении непосредственно анализа таб. 1, из выше сказанного мы можем сделать не хитрый вывод, что исследователи делают упор в основном на один критерий — преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме этого, нужно подчеркнуть определенную связь и взаимообусловленность событий, что не позволяет каждый из них жестко отнести только к одной группе. Показанная в табл.1 группа факторов внутренней среды основана на ситуационном и системном подходах и характеристике организации как единого целого, имеющего общие со всеми организациями и специфические черты.

Таблица 1

Группа	Наименование фактора
Наличие общих целей	Совместные ценности, цели
Преобразование ресурсов	Технология, персонал, финансовая система, бизнес-процессы, информационная система,
Зависимость организации от внешней среды	Стратегия, стиль организации
Разделение труда	Задачи, навыки персонала

Образование подразделений	Структура
Наличие управляющего органа	Власть
Прочие	Культура организации

Исходя из этого деления на классы можно использовать деление фактов на субъективные и объективные, основываясь лишь на то, что предприятие представляет собой социотехническую систему. К классу объективных характеристик внутренней среды можно сопоставить цели, задачи, структуру, технологию, информационную систему, финансовую систему, стратегию, а также персонал и др. В группе субъективных факторов, определяя характеристиками и отношениями людей в организации, можно классифицировать совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культуру организации.

Данная выше нам классификация фактов не является единой возможной, хотя в наше время другой классификации авторы не имеют.

Смотря на организацию как на меняющуюся систему, можно разграничить все факторы на три группы: преобразования, вход, выход, процесс.

1.2 Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций

Цели организации — это конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе [10,177]. У организации по вполне объяснимым причинам могут быть разнообразные цели. Чтобы иметь прибыль, менеджеры и бизнесмены обязаны обрисовать цели, в разработке новой продукции, объемы продаж, цены на нее, качество услуг и отбор персонала. Каждое подразделение организации метят в свои конкретные цели, которые должны вносить определённый результат в достижение целей всей компании.

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации - это структура, цели, задачи, люди и технология [10,176].

Цель определяет направление. Именно эту формулировку можно считать мотивационным началом многих людей. Если понятно, в каком направлении следует идти, то путь намного облегчается. Ещё более мотивационная формулировка и толчок к правильным мыслям. Обоснованная цель служит организующим фактором для принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной для принятия решения. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение. И эти все условия должны совпасть, иначе не будет столь молниеносного результата.

Только когда мы разделяем цели мы понимаем их предназначение, одним целям отдавать все внимание, а другие — отложить. Цели подразделяются на промежуточные, краткосрочные, долгосрочные, конкурирующие, дополнительные и независимые. Из-за анализа информации образуются новые цели. При слишком больших и амбициозных целях, которые, само собой очень трудно-достижимы, формируются промежуточные цели.

Структура организации — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации. Выше излагалось, что чертой организации является отдельный труд. Структура организации требует установки горизонтального и вертикального разделение труда в ней. Из этого следует логичный и резонный вопрос, как осуществить разделение труда в организации. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной работы. Вертикальное разделение труда с легкостью создает иерархию управленческих уровней в организации.

Сфера контроля в организации часто варьирует в управлении и подразделениям. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. Чем больше сфера контроля, тем меньше уровней управления создается в организации и наоборот. Эти простые истины. Идеальной сферы контроля не существует, ее примерные значения от 2 до 60 и больше человек.

Задача — это предписанная работа, часть работы или серия работ которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи делятся на три вида: информационные, на прямую контакт с людьми и с предметами. Руководство ставит задачи в структуре, каждая должность занимается рядом задач, и делает весомый как и необходимый вклад в достижение целей компании.

Технология — четвертая важная внутренняя переменная. Типы производств бывают: единичными, массовыми, серийными.

Технология, применяемая в компании, зависит от типа производства. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с машинами, изобретениями.

Серийное производство это выпуск партий изделий циклично. Единичное производство это неповторяющиеся операции. В единичном производстве изготавливаются отдельные изделия. Похожие действия в таком изготовлении не раз могут повториться. В массовом производстве участвуют такие элементы как механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки. Массовое производство это изготовление небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет характерные черты большой удельный вес однородных, повторяющихся операций.

Ресурсы организации это важнейший элемент в управлении компании. Для того чтобы организация добивалась своих целей и могла хоть приблизительно формулировать свои краткосрочные и долгосрочные цели она должна иметь представление о наличии или отсутствии готовой выпускной продукции. Выполнение задачи это использование технологии как средства преобразования ресурсов. Влияние этой переменной на управление в большей мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий и компьютеризацией.

Установлены три группы человеческих фактора в организациях: поведение людей в группе, поведение отдельных людей и поведение руководителей. Руководители любых организаций достигают своих целей только при помощи других людей. Кто на что учился. Наиболее яркими качествами из этих характеристик будут: восприятие, потребности, духовные ценности, ожидания, темперамент и многие другие. Не существует людей похожих друг на друга, поэтому два человека будут себя вести похоже в одной и той же ситуации очень мала.

1.3 Понятие внешней среды и классификация ее факторов

Выше вопросы описывают содержание организации, и ее внутреннюю среду. Как ни странно, но руководитель должен прекрасно знать свой объект управления — свою организацию. Внутренняя среда компании, определяет уровень ее деятельности. Успех работы компании зависит ещё и от сил внешнего окружения, в свою очередь ведь именно они, и только они определяют «общие правила игры», поэтому без них не обойтись, и поэтом столь необходимо их использовать и учитывать.

Для лучшего исполнения управленческих комбинаций очень важно понимать действие внешних сил и предпринимать меры к дезактивации отрицательного воздействия внешней среды на компанию.

Самая острая необходимость учитывать случайности внешней среды особенно ярко стала проявляться для российских компаний только в последнее время. Это связано с реформой в стране, изменениями в экономических условиях деятельности предпринимателей. До этого имеется в виду реформы в стране, а также с изменениями в экономических условиях, как это уже указывалось немного выше, отечественные предприятия учитывали только один существенный для них фактор — вышестоящую организацию. Руководителям в рыночной экономики приходится учитывать изменения внешней среды, так как компания как открытая система полностью зависит от внешних факторов и внешнего мира в отношении поставок энергии, ресурсов, кадров, а также потребителей. Если кто ещё не понял, то от руководства зависит выживание всей компании, исходя из выше сказанного, следует закономерный вывод, что менеджер просто должен уметь находить и решать существенные проблемы внешней среды. А также он обязан указать и предложить, объяснить и разъяснить все возможные подходящие способы правильного реагирования на все возможные вариации внешних воздействий. В этой курсовой работе рассмотрены методы и инструментари, которые по вполне резонным обстоятельствам, в виду всех логических умозаключений находятся у руководителя, для организации, планирования, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Самое главное это выжить, но и эффективно работать в быстроменяющемся окружении может только та компания, которая поймет, как работает окружающая среда, а также очень важно перестроится и приспособится к окружающей среде, и ещё хотелось бы уточнить, что немаловажно просто выжить, так же важно найти способы влияния на окружающую среду.

Факторы внешней среды разделяются на две основные группы: косвенного и прямого воздействия (рис.1). На рисунке, изображена схема функционирования

компании, рассматриваемой с позиций его реального или возможного взаимодействия с экономическими средами и агентами. Факторы прямого воздействия представлены на рисунке в виде прямоугольников с обратными и прямыми связями. Они в свою очередь оказывают влияние на функционирование компании и испытывают на себе влияние его действий.

Факты косвенного воздействия показаны на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе фактов относят состояние экономики, социально-политические, природные, нормативно-правовые и т.д.

При проведении операций предприятие вынуждено в первую очередь учитывать требования внешней среды *прямого воздействия*. Так, продавая свою продукцию на рынке, предприятие должно учитывать покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов. Предприятие, конечно же, стремится продать как можно, или лучше сказать, как нужно дороже, как можно больше продукции, но будет ли эта продукция скуплена. Если цены будут неприемлемыми для обычных покупателей или выше цен на продукцию конкурентоспособных компаний?

Кроме факторов прямого воздействия, руководитель обязан учитывать внешнюю среду **косвенного воздействия**. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого влияния на операции фирмы, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние фирмы в настоящее время. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, политические изменения, инфляция в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или бизнесмену, сказываются на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться самыми решающими. Влияние непосредственно факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Приведем наипростейший пример для вырисовывания картины в целом, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, следовательно, к уменьшению доходов населения и спроса на продукцию. Или, например, применение новой технологии конкурентами даст им выигрыш в качестве продукции, а следовательно, укрепит их позиции на рынке. Поэтому менеджер обязан учитывать влияние факторов среды косвенного воздействия, реагировать на них своевременно.

Из выше сказанного следует что, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двумя вариантами: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления,

так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено приспосабливать свои внутренние переменные — цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

1.4 Характеристики состояния внешней среды

Основными характеристиками развитости внешней среды являются ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность[9,44].

Под «**ВЯЗКОСТЬЮ**» имеется ввиду что количественная мера усилий, необходимых для перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем больше вязкость, тем труднее сконцентрировать ресурсы в нужное время в определенном месте, чтобы адекватно реагировать на происходящие изменения, и тем труднее осуществлять стратегическое управление.

Особо сильно думать не нужно тут и так понятно, что для России эта величина значительно выше, чем для стран с развитыми рыночными структурами. Вязкость на рубежах противостояния конкурентов, характерная для развитых стран, меняется в условиях российского рынка риском самого существования компании. Из выше упомянутого следует законопослушный и в меру предрасположенный вывод, что чем больше вязкость, тем больше усилий приходится предпринимать менеджеру при разработке и осуществлении стратегии.

Все факты внешней среды *взаимосвязаны*. Степень взаимосвязанности фактов — это уровень силы, с которой изменение одного факта воздействует на другие факты. Так же особенно сильна взаимосвязанность ценовых фактов. Изменение цен на поставляемые ресурсы по вполне понятным причинам приводит к быстрому росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также, безусловно, оказывает, влияет на результаты работы фирмы, технологию переработки, применяемые трудовые ресурсы. Сам факт взаимосвязанности фактов среды особенно значим для мирового рынка, постепенно перевоплощавшийся в единый, рынок. Компании, производящие продукцию и услуги для внутреннего потребления, оказываются под влиянием крупных зарубежных партнеров.

Под **СЛОЖНОСТЬЮ** внешней среды понимается, число и разнообразие фактов, значительным образом влияющих на организацию[9,50]. Количество фактов, на изменения которых организация обязана делать хоть какие-то действия, зависит

от категории сложности изготовления: числа используемых технологий, исходных материалов, ассортимента и качества выпускаемой продукции, уровня квалификации сотрудников и услуг и др. Уровень вариантности или изменения факторов определяется ростом и развитием самого производства и окружающей среды.

Наиболее сложная и ни чуть не менее важная внешняя среда характерна для компаний, в которой задействована в производстве многочисленные и разнообразные технологии. Для этой группы характерна повышенная подвижность среды, и она предполагает относительно высокую скорость характерных изменений в их окружении.

Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи замечают, что окружение современных компаний изменяется с нарастающей скоростью [11,143]. А в это время происходит изменение внешней среды, вокруг одних компаний является более медленным (производство тары, мебели, пищевых продуктов), другие же имеют особо подвижную среду (производство компьютеров, химическая промышленность, телекоммуникации). Кроме этого, подвижность внешнего окружения может как оказаться выше для одних разделов организации и ниже для других (вспомогательное производство, производственные цехи, и т. п.).

Неопределенность внешней среды зависит от количества информации, которой располагает организация, по конкретному фактору, а также от ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда есть достаточно надежная информация.

Для того чтобы улучшить характеристики внешней среды и минимизации транзакционных издержек компании идут на сделку договорных отношений и долгосрочного партнерства между снабжающими компаниями и производителями.

Факты внешней среды в той или иной мере имеют прямое влияние на все компании. Но среда компаний, действующих на международном уровне, в различных странах отличается повышенной сложностью и неопределенностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых ресурсов, законы, политическая стабильность по разному выглядят в разных странах. И это нужно учитывать. Если руководители думают, что среда другой страны идентична среде своей страны, велика опасность абсолютно некорректных решений.

Анализ внешней среды и получение данных о фактах, которые показывают опасность или открывают все возможности, облегчают руководству компании получение ответов на интересующие его вопросы: Какие факторы способствуют достижению целей? Какие факторы и воздействия мешают достижению целей организации?

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА МУ «КОМИТЕТ ПО ФИЗКУЛЬТУРЕ И СПОРТУ» АДМИНИСТРАЦИИ Г. КАЛТАНА

Муниципальное учреждение (МУ) «Комитет по физкультуре и спорту» (далее Комитет) Администрации г. Калтана было зарегистрировано 22.02.1996 г. в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, на основании этих заявлений и учредительных документов. На должность, выше указанной организации, председателя Комитета был назначен и так же, находиться при должности В. В. Баженов[4].

На всём протяжении работы выше указанной организации его возглавляли: 1996-2000 гг. - Баженов В.В., 2000-2002 гг.- Алексеев В.В., 2002-2004 гг. Смирнов А.Е., с 2004 г. по настоящее время Акбар Алиева И.М.

В данный момент времени «Комитет по физкультуре и спорту» виден из себя как учреждение, созданное путем выделения из своего состава МУДО ДЮСШ-2 и ФОК. Учредителем Комитета является Администрация г.Калтана.

Юридический адрес Комитета: 652840, Кемеровская область, г. Калтан, ул. Комсомольская, 61.

Эта организация является юридическим лицом, работающим в соответствии с законодательством РФ и Уставом. У неё присутствует самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием учредителя, бланки, фирменную символику.

Задачами Комитета являются:

1. Совместное объединение городских спортивных структур;

2. Проведение и организация в городе массовых физкультурных мероприятий, фестивалей, спортивных соревнований, спортивных праздников, спартакиад;
3. Следить за работой по привлечению учащихся и взрослого населения к постоянным занятиям физкультурой и спортом;
4. Наблюдения и контроль за состоянием здоровья занимающихся физией нагрузкой и спортом совместно с органами здравоохранения;
5. Ответственность по подготовке спортивных резервов и повышению мастерства спортсменов по видам спорта, профилируемых Комитетом;
6. Ответственность подготовки и повышению квалификации физкультурных кадров;
7. Изготовление реконструкции и ремонта спортивного инвентаря, приобретение спортивного инвентаря и оборудования, обеспечение правильного использования базы и материальных ресурсов;
8. Тут и так понятно, что развитие сети платных услуг, входит в этот список;
9. Ответственность мер по проведению государственной молодежной политики, реализации молодежной в разных сферах жизни, трудоустройству, содействию социальной защите, развитию общественной и производственной активности молодежи.

Самый большой чин в комитете занимает лицо Комитета, является его председатель, назначаемый и освобождаемый учредителем. Глава комитета осуществляет текущее руководство всеми делами комитета. Председатель самовольно определяет структуру администрации, численности, квалификационные штатные составы, аппарата управления, нанимает на должность и освобождает от должности работников Комитета, заключает с ними трудовые договоры[4]. Ведь именно от председателя зависит очень, и очень многое. Глава комитета, должен действовать не в своих личных интересах (как многие руководители, так и действуют), а именно в интересах КПД самого предприятия, то бишь самого комитета. Ведь действительно очень не многие руководители могут просто отдаться своей работе на 100%. И без всякой зазорности совести делать каждый свой ход в интересах организации, людей, и работников. В данный момент времени мы с вами можем наблюдать как большинство начальников, руководителей и просто тех людей которые занимают высокие должности пренебрегают простыми, казалась бы в наше высоко культурно развитое время, правилами этикета. Обращаясь к работникам надменно, предвзято

и свысока. И все работники это прекрасно чувствуют. Так же это сказывается на КПД (коэффициент полезного действия) всего персонала. Так же начинает персонал говорить всякие гадости за спиной у своих руководителей. Растет ненависть, злоба и отчуждения от руководства.

Также в наше время присутствуют и просто великолепные руководители. С которыми очень круто общаться и работать. Которые подходят и сами здороваются, интересуются как у персонала дела, шутят, а когда нужно, то вникают в самую суть проблемы. Если они в ней не разбираются, то они вникнут в неё и поймут, что до них пытаются донести персонал. И лишь глупые руководители будут вертеть носом и говорить мол: что они всё знают и все должны их слушаться. Это в корне неправильно. Руководитель обязан вникать в проблему с головой. И решать эту проблему не боясь вымазать или запачкать свои нежные пальчики. Конечно тут можно бесконечно вести дискуссию по этому поводу, но суть остается такова, что руководители делятся на две группы: белые ручки, и грамотный руководитель.

Грамотный руководитель не будет кричать на вас, даже если вы не правы или сделали что-либо не так, или просто что-то не понимаете. Он подойдет к вам и объяснит как, что и почему. Ведь каждый руководитель это ещё и педагог. Педагог с большой буквы, ибо ему приходится обучать уже взрослых сформировавшихся личностей. Не только обучать, но ещё и учить самой жизни. Ведь на работе люди проводят очень много времени. И с наши менталитетом люди делятся на работе очень многими вещами, которые происходят в их личной жизни.

И руководитель обязан знать, хоть примерно, что происходит, в семьях его сотрудников. Ибо из-за халатного отношения к этому и поверхностному знанию дел у своего персонала, приводит к плохому эмоциональному состоянию сотрудника на работе. А плохое состояние сотрудника на работе с легкостью приводит и незаметному спаду КПД. А легкий спад КПД приводит к снижению деятельности всей организации.

Главным источником формирования имущества, финансовых ресурсов Комитета является:

-бюджетные средства;

-имущество, переданное ему собственником или уполномоченным им органом;

-доход, полученный от реализации работ, услуг, а также от других видов разрешенной Комитету хозяйственной деятельности;

- амортизационные отчисления;
- капитальные вложения и дотации из бюджета;
- кредиты банков и других кредиторов;
- пожертвования организаций, безвозмездные, благотворительные взносы, учреждений граждан;
- иные источники в соответствии с законодательством РФ.

Когда разрешенной самостоятельной хозяйственной деятельности доходы, полученные от такой деятельности, поступают в самостоятельное распоряжение организации и хранятся на отдельном счете (перечень платных услуг представлен в Приложении 2). 10% от платных услуг идет на оплату труда технического персонала, а 90% из 100% на развитие материально-технической базы организации.

Имущество организации является муниципальной собственностью. На балансе организации находятся следующие основные средства:

- 1.Стадион «Энергетик»: административное здание, спортзал, футбольное поле, игровые площадки на улице (большой теннис, баскетбол, волейбол, и т.д.) трибуна на 3 тыс. мест;
- 2.ДЮСШ: административное здание со спортзалами для карате и шейпинга;
- 3.Филиал ДЮСШ в п. Малышев Лог: баня, футбольное поле, административное здание с залом для вольной борьбы, тренажерный зал;
- 4.Лыжная база.

Бухгалтерия делает оперативный бухгалтерский учет результатов производственной, хозяйственной и иной деятельности:

- обосновывает и разрабатывает бюджет Комитета;
- по распоряжению председателя организации распределяет денежные фонды по подведомственным учреждениям;
- осуществляет организаторские деяния постановкой бухгалтерского учета, ведет бухгалтерскую отчетность;

-осуществляет контроль над сохранностью и использованием материально-денежных средств;

- разрабатывает максимально экономное израсходование бюджетных средств и механизм хозяйствования;

-держит под контролем условия аренды помещений и иных объектов учреждений дополнительного образования.

Что касается дела финансовых возможности организации, так же комитета в основном состоит из прибыли, полученных от реализации платных услуг (внебюджетные средства) и бюджетных средств, поступающих на счет от Администрации г. Калтана. Деньги, полученные от платных услуг, приходят на счет организации, который находится под непосредственным контролем Администрации города.

Проанализировав сметы за 2007-2009 гг., можно сделать выводы:

1. Сумма расходов в 2006 г. значительно увеличилась, т.к. в 2006 г. много средств выделялось на оплату труда в связи с увеличением персонала, повышением заработной платы.

2. В 2006 г. Большая сумма средств из бюджета израсходовалась на текущий ремонт зданий, приобретение предметов и оборудования, капитальные расходы. В 2007 г. эти суммы были равны нулю.

Сводная таблица смет расходов за 2007 - 2009 гг. (выдержки)

Статья расходов	Код	2007 г.	2008 г.	2009 г.
А	1	2	3 3	4
Бюджет				
Расходы	100000	2490236	4513542	4691445

Текущий ремонт зданий и сооружений	111030 11130	202000	0	0
Капитальные расходы	200000	12000	0	0
Приобретение оборудования и предметов длительного пользования	12000	12000	0	0
Платные услуги и расходы				
Расходы	100000	79968	224182	135535
Прочие и текущие расходы				
на закупку товаров, оплату услуг	111000	155600	32100	5041
Капитальные расходы	200000	27500	12251	34048

3. Если сравнить сметы платных услуг, то в 2007 г. доходы от платных услуг увеличились. Так, в 2006 г. они составляли 79968 руб., а в 2008 г.-224182. Это произошло и связано с увеличением в 2008 г. услуг, который представлял Комитет и цен на них, тоже-самое и с оказанием спонсорской поддержки в ремонте спортивных сооружений. Из всего этого становится ясным, что денег стало расходоваться намного больше. Сумма, потраченная на закупку товаров в 2006 г. составляла 32100 руб., а в 2007 г.-155600 руб. Расходы по капиталу не изменились и составляли 12251 руб. в каждом году. Динамика финансирование платных услуг представлена в приложении 3.

4. Необходимо заметить, что в течении всего цикла объемы финансирования и кассовые расходы равны, т.е. остатков на счетах не находятся. Если взять и оценить остатки по плану, то в 2006 и 2007 гг. их нет (т.е. сколько задумано, столько и профинансировано), а в 2008 г. имеются, например, статья 110721(оплата отопления, технологических служб): по плану было запланировано

затратить 309400 руб., профинансировано 63075.63 руб., исходя из всего этого, следует что, недофинансировано 246324.37 руб.

5. Форма сметы в 2008 г. модифицировалась, появились подразделы. До 2008 г. они были совместны. Это: подраздел 1407-Комитет, 1703-Отдел по делам молодежи, 1803-спонсирование спортивных мероприятий, 3004-материальная помощь.

6. Сумма расходов общая в 2008 г. по сравнению с 2007 г. изменилась минимально, а относительно 2007 г. возросла в 2 раза.

В сводной таблице балансов за 2006 – 2008 гг. нам показан баланс Комитета (выдержки). По нему мы можем судить о:

- остатках на начало и на конец года;
- основных средствах;
- износе основных средств;
- задолженности по налогам;
- задолженности по заработной плате;
- задолженности перед другими предприятиями и т.п.

Например: в 2006 г. основные средства увеличились на 1,8 мил. руб. Это было связано с тем, что Комитету передали в безвозмездное пользование от шахты Шушталепская Стадион со всеми постройками в п. Малышев Лог.

Задолженность по оплате труда была как в 2006 г., так и в 2007 годах, а в 2008 г. ее нету. Следовательно, что финансовые возможности Комитета к 01.01.2005 г. стали более чем стабильными. С каждым годом задолженность перед Пенсионным фондом уменьшалась и в 2008 г. она составляет 4703 руб.

Но, задолженность других предприятий перед Комитетом увеличивалась с каждым годом: так в 2006г. она составляла 23,8 тыс. руб., 2007г. – 52,1 тыс. руб., 2008 г. – 245,3 тыс. руб. Такая большая сумма задолженности в 2008 г. связана с:

- переплатой Комитета по коммунальным услугам,
- задолженностью ЮК ГРЭС за аренду спортивных помещений.

Следует заметить что, задолженность самого Комитета перед другими предприятиями в 2007 г. не наблюдалась, а в 2006 г. составляла 77 тыс. руб., 2008 г. – 22 тыс. руб.

В 2006 г. была совершена кража беговой дорожки на Стадионе «Энергетик», и предприятие понесло убыток в размере 6191 руб. (сч.170 – расчеты по недостачам).

В 2006 г. на стадионе «Энергетик», комитетом были получены заемные средства на сумму 16849руб. для приобретения коньков. В 2007 г. этот долг уменьшился в 2 раза, а в 2008 г. остался непогашенным и составил 7900руб.

Сводная таблица балансов за 2006 – 2008 гг. (выдержки)

Статья расходов	Код			
	2007 г.	2008 г.	2009 г.	
А	1	2	3	4
АКТИВ				
Основные средства	0010	2285577	4095392	4069732
Расчеты по недостачам	0300	6191	0	0
Расчеты с кредиторами и прочими дебиторами	0350	23751	52125	245319
ПАССИВ				
Заемные средства	0740	16037	7900	7900
Расчеты с кредиторами и прочими дебиторами	0860	77242	0	22545
Расчеты по оплате труда	0870	84550	201085	0

Исходя из таблицы выше, анализируя финансовую деятельность Комитета, можно сделать вывод, что основной проблемой Комитета является недофинансирование из средств местного бюджета. Т.к. 90% средств, полученных от платных услуг, идут на модификацию материально-технической базы Комитета, то можно добавить финансирование Комитета за счет увеличения цены на платные услуги и введения новых услуг для населения. В 2008 г. Комитету был подарен солярий на День физкультурника. Из этих обстоятельств следует что, теперь Комитет может себе позволить оказывать новый вид услуг для населения. Если возрастет стоимость услуг на 75%, то и логично представить что и доходы, полученные от платных услуг, увеличатся на 75%. Комитет это будет по плечу, т.к. стоимость платных услуг очень низкая по сравнению с ценами с соседними городами. И спрос на услуги падать не будет. Это связано с тем, что Комитет – это единственное учреждение в г. Калтане, который может предоставить услуги данного типа. Эффективность этого мероприятия можно наблюдать по данным таблицы, представленной в Приложении 2.

ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ СТОИМОСТИ ПЛАТНЫХ УСЛУГ И ВВЕДЕНИЯ НОВОГО ВИДА УСЛУГ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ НЕДОФИНАНСИРОВАНИЯ

В этом разделе будет проведено обоснование принятого решения. С этой целью необходимо проведение обоснования принимаемого решения с точки зрения его эффективности и необходимости.

Ведь именно от председателя зависит очень, и очень многое. Глава комитета, должен действовать не в своих личных интересах (как многие руководители, так и действуют), а именно в интересах КПД самого предприятия, то бишь самого комитета. Ведь действительно очень не многие руководители могут просто отдаться своей работе на 100%. И без всякой зазорности совести делать каждый свой ход в интересах организации, людей, и работников. В данный момент времени

мы с вами можем наблюдать как большинство начальников, руководителей и просто тех людей которые занимают высокие должности пренебрегают простыми, казалась бы в наше высоко культурно развитое время, правилами этикета. Обращаясь к работникам надменно, предвзято и свысока. И все работники это прекрасно чувствуют. Так же это сказывается на КПД (коэффициент полезного действия) всего персонала. Так же начинает персонал говорить всякие гадости за спиной у своих руководителей. Растет ненависть, злоба и отчуждения от руководства.

Также в наше время присутствуют и просто великолепные руководители. С которыми очень круто общаться и работать. Которые подходят и сами здороваются, интересуются как у персонала дела, шутят, а когда нужно, то вникают в самую суть проблемы. Если они в ней не разбираются, то они вникнут в неё и поймут, что до них пытаются донести персонал. И лишь глупые руководители будут вертеть носом и говорить мол: что они всё знают и все должны их слушаться. Это в корне неправильно. Руководитель обязан вникать в проблему с головой. И решать эту проблему не боясь вымазать или запачкать свои нежные пальчики. Конечно тут можно бесконечно вести дискуссию по этому поводу, но суть остается такова, что руководители делятся на две группы: белые ручки, и грамотный руководитель.

Грамотный руководитель не будет кричать на вас, даже если вы не правы или сделали что-либо не так, или просто что-то не понимаете. Он подойдет к вам и объяснит как, что и почему. Ведь каждый руководитель это ещё и педагог. Педагог с большой буквы, ибо ему приходится обучать уже взрослых сформировавшихся личностей. Не только обучать, но ещё и учить самой жизни. Ведь на работе люди проводят очень много времени. И с наши менталитетом люди делятся на работе очень многими вещами, которые происходят в их личной жизни.

И руководитель обязан знать, хоть примерно, что происходит, в семьях его сотрудников. Ибо из-за халатного отношения к этому и поверхностному знанию дел у своего персонала, приводит к плохому эмоциональному состоянию сотрудника на работе. А плохое состояние сотрудника на работе с легкостью приводит и незаметному спаду КПД. А легкий спад КПД приводит к снижению деятельности всей организации.

Для того чтобы был результат, нам необходимо рассчитать доходы, которые получит Комитет от повышения стоимости платных услуг. В этом случае Комитет не понесет никаких убытков, а только получит доход. Так, если поднять стоимость каждой платной услуги с 2009 г. на 75%, то логично представить что и прибыль,

получаемая от них увеличиться на 75% (см. приложение 2). Рассмотрим эффективность и необходимость данного мероприятия на примере занятий в тренажерном зале. В 2008г. стоимость этой услуги составляла 25 руб./час. Если поднять эту сумму на 75%, то с 2009 г. она будет равна 35 руб./час. Тренажерный зал работает в режиме 4 дня в неделю по 9 час. в сутки (согласно графику работы Комитета), в среднем его посещает 10 человек в час. Исходя из этого можно произвести следующие расчеты:

$25 \text{ руб.} * 10 \text{ чел.} * 9 \text{ ч.} = 2250 \text{ руб.}$ – эту сумму Комитет получает в час от реализации данной услуги;

$2250 \text{ руб.} * 16 \text{ дней} = 36000 \text{ руб.}$ – доход Комитета в месяц (2008 г.)

$35 \text{ руб.} * 10 \text{ чел.} * 9 \text{ ч.} = 3150 \text{ руб.}$ – столько Комитет будет получать в час при увеличении стоимости данной услуги;

$3150 \text{ руб.} * 16 \text{ дней} = 50400$ – доход Комитета в месяц (2009 г.)

Исходя из выше сказанного, можно сделать последующий вывод, что при поднятии стоимости услуг на 75%, прибыль Комитета увеличится в 3 раза.

Следующее мероприятие по увеличению прибыли Комитета – введение нового вида услуг. Как уже было упомянуто выше в 2007 г. Комитету на День физкультурника был подарен солярий. Т.е. Комитет с 2008 г. введет новый вид платных услуг. Но в этом случае учреждение понесет некоторые затраты на:

- заработную плату обслуживающим его работникам.
- установку солярия;

Чтобы сэкономить на расходах, Комитет может начислить доплату работникам (в размере 1000 руб.), имеющим медицинское образование (2 чел.), а не нанимать дополнительных сотрудников. Т.е.:

$1000 \text{ руб.} * 2 \text{ чел.} = 2000 \text{ руб.}$ (в месяц)

Установка солярия для работы обойдется Комитету в 10500 руб. Ежемесячное тех. обслуживание – 5000 руб.

Исходя из графика работы учреждения солярий работает 6 дней в неделю по 8 часов в день. На техническое обслуживание уходит 1 час в день. В общем, рабочий день солярия составляет 7 часов в день или 420 минут. 10 минут солярия стоят 60

рублей Т.е.:

$(420 \text{ мин.} * 60 \text{ руб.}) / 10 \text{ мин.} = 2520 \text{ руб.}$ – сумма прибыли Комитета за 1 день деятельности солярия.

Если попытаться спрогнозировать, что солярий будет работать 26 дней в месяц, то сумма дохода от его эксплуатации составит:

$2520 \text{ руб.} * 26 \text{ дней} = 65520 \text{ руб.}$

В первый месяц эксплуатации солярия Комитет получит следующую сумму доходов:

$65520 \text{ руб.} - (2000 \text{ руб.} + 10500 \text{ руб.} + 5000 \text{ руб.}) = 48020 \text{ руб.}$

В последующие месяцы сумма затрат уменьшится на 10500 руб. и общая сумма доходов будет составлять:

$48020 \text{ руб.} - (2000 \text{ руб.} + 5000 \text{ руб.}) = 41020 \text{ руб.}$

Исходя из выше сказанного, можно сделать следующий вывод, что введение этого условия может увеличить доходы Комитета на 41020 руб. в месяц.

Т.е. для устранения проблемы недофинансирования необходимо провести данные мероприятия, эффективность которых наглядно видна из приведенных расчетов.

Заключение

В данной работе были рассмотрены понятия внутренней и внешней среды организации. Внутренняя среда – часть самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы - организации. Основные внутренние переменные организации, по определению М. Мескона, - это цели, структура, задачи, технология и люди [10, 198]. Внешняя среда организации - это совокупность элементов, которые существенным образом влияют на нее, но не подвластны ее руководству. Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Также в работе было проанализировано влияние внешних и внутренних факторов на организацию на примере МУ « Комитет по физкультуре и спорту» Администрации г. Калтана. В ходе анализа была выявлена главная проблема Комитета – недофинансирование из средств местного бюджета.

Для решения данной проблемы были предложены следующие мероприятия:

Повышение стоимости платных услуг, предоставляемых Комитетом, на 75%.

Введение нового вида платных услуг.

Эффективность данных мер подтверждается тем, что за счет увеличения стоимости услуг доходы Комитета увеличатся в 3 раза, а введение нового вида услуг увеличит доходы Комитета на 41020 руб. ежемесячно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция РФ. – Ростов н/Д. – Изд – во «Феникс», 1998,64 с.
- 2 Отчеты об исполнении сметы расходов за 2002 - 2004 гг.
- 3 Балансы исполнения сметы доходов и расходов за 2002 – 2004 гг.
- 4 Документация МУ « Комитет по физкультуре и спорту» Администрации г. Калтана
- 5 Карданская Н.Л. «Основы принятия управленческих решений»: Уч. Пособие – М.: Русская деловая лит – ра, 1998 г.
- 6 Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учеб. – М.: ЭКСМОС, 1998 г.
- 7 Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996 г.
- 8 Менеджмент организации: Учеб. пособие. Румянцева З.П., Соломатин Н.А и др. – М.: ИНФРА – М., 1995 г. – 432 с.
- 9 Основы теории управления. Учебник/ В.И. Мухин – М. Экзамен, 2002. – 256 с.
- 10 Основы теории управления. Учеб. пособие/ Под ред. В.Н. Парахниной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 560 с.: ил.
- 11 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 271 с.

12 Демина Ю.В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения. // Современные научные исследования и инновации. – Август, 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/08/1710>

12 [www. belgorodenergo. ru](http://www.belgorodenergo.ru)

Приложение 1

Политические факторы

Научно-технические факторы

Нормативно-

правовые

факторы

Местные государственные органы управления

Поставщики материальных трудовых ресурсов

Потребители

ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЯ-ПРОИЗВОДСТВО

ПРОДУКЦИИ, УСЛУГ

ВХОД-

РЕСУРСЫ

ВЫХОД-

РЕЗУЛЬТАТ

Банки и другие

Финансовые

институты

Конкуренты

Акционеры

Акционеры

Акционеры

Природные

факторы

Социо-

культурные

факторы

Экономические

факторы

Рис.1 Схема внешней среды организации

Приложение 2

Перечень платных услуг, оказываемых ДЮСШ, ФОК при стадионе «Энергетик», при МУ « Комитет по физкультуре и спорту» Администрации г.Калтана

Наименование услуги	2007 г. единица в руб.	2008 г. единица в руб.	Прогноз на 2009 г. единица в руб.
1.Настольный теннис (1 час)	20	25	40
2.Хоккейная коробка (1 час)	350	470	650
3.Бильярд (1 час)	25	30	42
4.Занятия в тренажерном зале (1 час)	18	25	35

5.Большой теннис (1 час)	34	45	55
6.Солярий (10 мин.)	-	-	60
7.Массаж (за единицу)	25	38	50
8.Душ	10	20	32
9.Прокат(за сутки):			
- лыжи для взрослых	36	40	55
- лыжи для детей	22	35	48
- ботинки лыжные для взрослых	34	45	56
- ботинки лыжные для детей	27	35	46
- палки лыжные для взрослых	32	40	48
- палки лыжные для детей	28	36	44
коньки хоккейные, фигурные	20	28	40
палатка 2-х местная	67	78	150
рюкзак	25	36	
10.Занятия шейпингом (1час)	20	25	30
11. Спортивный зал(1час)	170	210	332
12.Спортивный зал для спортивно-зрелищных мероприятий(1час)	125	161	281
13.Гардероб	2	3,5	5

14.Заточка коньков

12

15

26

Приложение 3

Финансирование платных услуг.

Экономическая классификация 2006 год 2007 год 2008 год

110110	3000	22000	13000
110200	1068	7832	4691
110310	1000	1560	0
110320	5000	7100	0
110340	1000	1500	1625
110350	29250	50500	53521,32
110400	3000	1000	1000
110520	0	0	3000
110600	1050	0	1600
110721	0	0	1000
110740	0	0	3000
110770	3500	1500	0

111040	32100	155600	25098
240120	12251	27500	0
Итого	92219	236433	107535,32