

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **ВВЕДЕНИЕ**

Организация - важный элемент менеджмента. Организация представляется собой систему, которая взаимодействует с другими системами, а также внутри которой протекают определенные процессы. Другими словами, любая организация осуществляет свою деятельность в окружающей её среде под воздействием внутренних процессов. И одно, и другое оказывает влияние на функционирование организации.

Умение определить и изучить это влияние имеет большое значение для эффективного управления предприятием и позволяет успешно функционировать в современной рыночной экономике. Поэтому важной стороной управления организацией является анализ внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда оказывает большое влияние на эффективность деятельности предприятия. От её факторов зависит успех фирмы, её конкурентоспособность, имидж предприятия на рынке. В настоящее время в условиях рыночной экономики весомую долю благополучия предприятия определяет слаженная и правильно скоординированная работа всех элементов внутренней среды. Этим определяется актуальность вопроса изучения и анализа внутренней среды организации.

Целью данной работы является изучение внутренней среды организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности.

Задачи для достижения данной цели ставятся следующие:

1. Изучить теоретические аспекты понятия «внутренняя среда организации»
2. Выделить основные элементы внутренней среды
3. Обозначить роль анализа внутренней среды организации и влияние его на повышение эффективности деятельности предприятия.

# 1. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.

## Элементы внутренней среды организации

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Деятельность организации протекает под воздействием множества факторов.

Внутренние факторы называются переменными внутренней среды, которая регулируется и контролируется менеджментом.

Главные элементы внутренней среды [\[1\]](#):

1. Цели
2. Структура
3. Задача
4. Технология
5. Люди

Остановимся на каждом из этих элементов подробнее.

При планировании деятельности организации руководителями ставятся определенные цели. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. При создании определенных товаров и услуг ставятся задачи прибыльности и производительности. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Для организаций подобного рода главной задачей является сокращение затрат.

Крупные организации имеют много целей. Для получения прибыли бизнес должен решить задачи в области доли рынка, ассортимента и уникальности продукции, качество обслуживания, кадровые решения. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания

социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году [2].

Для нашего типа организации (туристический бизнес) основной целью работы является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль [6]:

- ее максимизацию;
- получение “удовлетворительной” прибыли. Т.е. суть, состоит в том, что при планировании прибыли она считается “удовлетворительной”, если будет учитываться степень риска;
- минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Структура организации показывает основные элементы организации, их иерархию, функциональные связи между ними.

Разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. С технической точки зрения задачи предписываются не

работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно [3].

Изменения в характере и содержании задач тесно связано с эволюцией специализации. Как показал в своем знаменитом примере о производстве булавок Адам Смит, специалист может существенно увеличить производительность труда. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог Смит.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность, требует тщательного изучения и классификации.

Классификация технологии по Джоан Вудворд пользуется наибольшей известностью. Она выделяет три категории технологий [4]:

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство
2. Массовое или крупносерийное производство
3. Непрерывное производство

Но не стоит забывать о том, что никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и

на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджер должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако, несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Данными функциональными группами процессов являются следующие [5]:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Управление производством состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджер осуществляет следующие операции: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; реклама; ценообразование;

создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт [\[12\]](#).

Управление финансами состоит в том, что менеджер осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, подготовка и переподготовка). Также предполагает выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма.

Все отмеченные переменные взаимодействуют между собой и позволяют обеспечить достижение поставленных целей организации.

Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [\[9\]](#).

Кадровый срез:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Производственный срез:

- изготовление продукта,
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Организационный срез:

- коммуникационные процессы;

- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

Маркетинговый срез:

- стратегия продукта,
- стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез:

- поддержание ликвидности
- обеспечение прибыльности,
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Далее более подробно рассмотрим вышеперечисленные стороны деятельности предприятия, которые анализируются управляющими в качестве факторов внутренней среды [\[11\]](#).

## **Анализ использования трудовых ресурсов.**

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

## **Анализ производства и реализации продукции.**

Одной из основных задач предприятий является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Темпы роста объема производства продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину

издержек, прибыль и рентабельность предприятия [\[10\]](#).

Поэтому анализ работы промышленных предприятий начинают с изучения показателей выпуска продукции. Его основные задачи:

- оценка степени выполнения плана и динамики производства и реализации продукции;
- определение влияния факторов на изменение величины этих показателей;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения выпуска и реализации продукции;
- разработка мероприятий по освоению выявленных резервов.

Задачи анализа - определить обеспеченность предприятия и его структурных подразделений основными фондами и уровень их использования по обобщающим и частным показателям, а также установить причины их изменения; рассчитать влияние использования основных фондов на объем производства продукции и другие показатели; изучить степень использования производственной мощности предприятия и оборудования; выявить резервы повышения эффективности использования основных средств.

## **Анализ маркетинговой деятельности.**

Целенаправленное осуществление производственно-сбытовой деятельности предприятия на основе изучения рынка и приспособления к нему производства продукции обеспечивает самостоятельное структурное подразделение предприятия — служба маркетинга. Ее деятельность концентрируется на решении четырех взаимосвязанных задач:

- организации процесса создания конкурентоспособной продукции;
- проведении гибкой ценовой политики;
- организации эффективной системы сбыта;
- управлении продвижением товаров на рынке.

Кроме того, маркетингу отводится ведущая роль в определении требований, предъявляемых к качеству продукции, жизненному циклу товара.

## **Анализ финансовых результатов.**



Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой по полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности.

Прибыль - это часть чистого дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения, который непосредственно получают предприятия [7].

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности являются:

- систематический контроль за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли;
- определение влияния как объективных, так и субъективных факторов на объем реализации продукции и финансовые результаты;
- выявление резервов увеличения объема реализации продукции и суммы прибыли;
- оценка работы предприятия по использованию возможностей увеличения объема реализации продукции, прибыли и рентабельности;
- разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

В анализе состава и динамики балансовой прибыли используются следующие показатели прибыли [8]:

- балансовая прибыль
- прибыль от реализации продукции, работ и услуг
- прибыль от прочей реализации
- финансовые результаты от внереализационных операций
- налогооблагаемая прибыль
- чистая прибыль.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Правильное изучение и анализ элементов внутренней среды организации позволяет своевременно выявить и скорректировать проблемы и недостатки, препятствующие эффективному функционированию фирмы.

В состав элементов внутренней среды входят:

- ресурсы;

- оборудование;
- используемые технологии;
- кадры;
- информация;
- социально-психологический климат;
- организационная культура и имидж организации.

Только при детальном анализе и изучении функциональных связей между этими элементами и их реакции на воздействие внешней среды можно добиться слаженной и эффективной работы структуры на всех этапах функционирования организации.

## **Список используемой литературы**

1. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2016. - 512 с.
2. Егосин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. - М.: ИНФРА-М, 2018 с. - 320 с.
3. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. - М.: КноРус, 2017. - 384 с.
4. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н., Матросова О.В. Менеджмент. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - 378 с.
5. Латфулин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. - СПб.: Питер, 2016. - 395 с.
6. Мильнер Б.З., Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 558 с.
7. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2016. - 512 с.
8. Парахина В. Н., Федоренко Т. М., Теория организации. - М.: КноРус, 2017. - 296 с.
9. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). - М.: Экзамен, 2016. - 637 с.

10. Рогожин С.В., Рогожина Т.В., Теория организации. - М.: Экзамен, 2018. - 319 с.
11. Румянцева З.П. Общее управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
12. Смирнов Э.А., Теория организации. - М.: ИНФРА-Н, 2017. - 248