ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИЛИАЛ КузГТУ в г. НОВОКУЗНЕЦКЕ

Кафедра Государственного и Муниципального управления

курсовая работа

по дисциплине Разработка управленческих решений

тема «Анализ влияния внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений»

Выполнил: студентка

Сорокина Юлия Сергеевна

Руководитель:

Курсовая работа

Защищена с оценкой «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись руководителя

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

Новокузнецк 2009

**Содержание**

Введение

1 Теоретические основы анализа влияния внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений

1.1 Понятие внутренней среды и классификация ее факторов

1.2 Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций

1.3 Понятие внешней среды и классификация ее факторов

1.4 Характеристики состояния внешней среды

2 Анализ влияния внешней и внутренней среды на МУ «Комитет по физкультуре и спорту»Администрации г. Калтана

3 Эффективность повышения стоимости платных услуг и введения нового вида услуг для решения проблемы недофинансирования

Заключение

Приложения

Список литературы

**Введение**

В настоящее время стала актуальной проблема анализа внутренней и внешней среды организации, т.к. под влиянием изменений, происходящих в мировой и отечественной экономике, появляются новые формы организаций и их интеграции. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан выявлять существенные факторы внешней и внутренней среды и предлагать подходящие способы реагирования на эти воздействия. Это необходимо, потому что организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром. Таким образом, организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям как внутреннего, так и внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внутренней и внешней среды.

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

На основе цели работы можно сформулировать следующие задачи:

1.Изучить имеющуюся литературу по данной проблеме.

2.Выявить и 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.

**1. Теоретические основы анализа влияния внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений**

**1.1 Понятие внутренней среды и классификация ее факторов**

Ранее было отмечено, что организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данной главе раскрываются наиболее существенные внутренние переменные организации, каждая из которых играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования организации. Внутренние переменные являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием. 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 непосредственно данной системы, являющиеся компонентами первого уровня. И в этом смысле в состав организации, например, входят цехи, но не входят производственные участки. Однако обстоятельное исследование системы предполагает также и углубленное изучение составляющих ее элементов. Этим объясняется использование понятия «состав» в широком смысле, включающего также и составляющие самих элементов системы, т.е. компонентов второго, а затем третьего и других уровней. В этом смысле состав организации может включать и цехи, и участки, и бригады.

Состав заключает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы. Структура, напротив, обеспечивает композицию системы, соединение отдельных составляющих в единое целое. Она устанавливает роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень влияния на другие элементы. Установление роли, места и назначения элементов в системе обеспечивается:

1) через связи непосредственного взаимодействия: с кем и как взаимодействуют; какое воздействие является более сильным, приоритетным;

2) через отношения соподчинения: определение места в структурной иерархии;

3) через определение влиятельности, ориентированности при сопоставлении параметров разных элементов системы и установлении соответствующих пропорций.

Очевидно, что определенный состав организации предопределяет возможные варианты формирования ее структуры. В свою очередь определенной структуре соответствуют и конкретные варианты компонентного состава организации.

Если, например, прядильная фабрика включает сортировочно-трепальный, чесальный, ленточный и прядильный цехи, то между ними непременно будет установлена последовательная технологическая связь: от первого цеха до последнего. И наоборот, если между производственными подразделениями организации существует последовательная технологическая связь, то это означает, что на каждом технологическом переходе — только одно подразделение.

Соответствие между составом и структурой организации не является полным, отсутствует жесткая закрепленность конкретной структуры за определенным составом организации. При одном и том же составе могут быть разные, иногда и значительно различающиеся структуры.

Структура является одной из важнейших, но не единственной характеристикой организационной системы. Поэтому выделяют различные факторы внутренней среды организации. Это и структура, и цели, и задачи, и технология, и персонал, и совместные ценности, и стиль организации, и финансовая система, и информационная система, и стратегия, и навыки персонала, и бизнес-процессы, и власть, и культура организации и некоторые другие параметры. Рассмотрение сущности выделяемых различными авторами факторов и их объединение в систему — предмет следующего вопроса. Здесь же необходимо остановиться на принципах выделения и группировки факторов, чтобы понять их различия.

Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик — наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа. В этом смысле перечисленные выше факторы можно сгруппировать следующим образом (таб. 1).

Анализ таб. 1 позволяет сделать вывод, что исследователи делают акцент в основном на один критерий — преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме того, необходимо отметить определенную взаимосвязь и взаимообусловленность факторов, что не позволяет каждый из них жестко отнести только к одной группе. Показанная в табл.1 группировка факторов внутренней среды основана на системном и ситуационном подходах и характеристике организации как единого целого, имеющего общие со всеми организациями и специфические черты.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Наименование фактора |
| Наличие общих целей | Цели, совместные ценности |
| Преобразование ресурсов | Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы |
| Зависимость организации от внешней среды | Стиль организации, стратегия |
| Разделение труда | Навыки персонала, задачи |
| Образование подразделений | Структура |
| Необходимость и наличие управляющего органа | Власть |
| Прочие | Культура организации |

Кроме этой классификации можно использовать деление факторов на объективные и субъективные, основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему. К группе объективных параметров внутренней среды можно отнести структуру, цели, задачи, технологию, финансовую систему, информационную систему, стратегию, бизнес-процессы, а также персонал и др. К группе субъективных факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации, необходимо отнести совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культуру организации и некоторые другие параметры.

Кроме этого, рассматривая организацию как преобразующую систему, можно разделить все факторы на три группы: вход (ресурсы), выход (результаты), процесс преобразования (производство).

Предложенная классификация факторов не является единственно возможной, хотя на данный момент времени другой классификации авторы не имеют.

**1.2 Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций**

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

*Цели организации* — конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе [10,177].У организации могут быть разнообразные цели. Для того чтобы получить прибыль, бизнесмены и менеджеры организаций должны сформулировать цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новой продукции, цены на нее, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Подразделения организации имеют свои конкретные цели, которые должны вносить свой вклад в достижение цели всей организации и не противоречить друг другу.

Всесторонне обоснованная цель (цели) служит исходным началом и организующим фактором принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной принятия решения. Цель определяет направление. Если понятно, в каком направлении следует идти, то путь намного облегчается. Через установление целей можно воздействовать на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение.

Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные (по очередности достижения), большие и малые (по критерию затрат ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, одним целям отдавать предпочтение, а другие — отложить. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений предыдущих лет, т.е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые альтернативы: способствуют ли они быстрому достижению цели, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых альтернатив высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели.

*Структура организации* — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации. Выше отмечалось, что характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как конкретно осуществить разделение труда в организации — вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. Чем больше сфера контроля, тем меньше (при прочих равных условиях) уровней управления создается в организации и наоборот. Сфера контроля в организации часто варьирует в значительной степени как по уровням управления, так и по подразделениям. Идеальной сферы контроля не существует, ее приемлемые значения колеблются от 2 - 3 до 50 и более человек.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *Задача* — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки [10,179]. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, рассматриваемых как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ: работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией. Например, на заводском конвейере работа с людьми состоит из работы с предметами. Задача мастера - это, в основном, работа с людьми. Задача руководителя организации, в основном связана с информацией.

*Технология* — четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства. Типы производств бывают: единичными, серийными, массовыми.

В единичном производстве выпускаются отдельные образцы изделий или их партии невелики и повторяются через неопределенный промежуток времени. Единичное производство характеризуется большим удельным весом неповторяющихся операций. Серийное производство представляет собой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции в таком производстве повторяются. Массовое производство характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет большой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В массовом производстве широко распространены механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий и компьютеризацией.

*Ресурсы* - это материальные ресурсы, энергия, финансы, люди. Ресурсы организации являются важнейшимфактором в управлении. Наличие или отсутствие ресурсов, также их качество определяют возможности организации и способы достижения поставленных целей.

Руководители любых организаций достигают своих целей также через других людей. Установлены три аспекта человечески фактора в организациях: поведение отдельных людей, поведение людей в группе и поведение руководителей в роли лидеров и влияние на поведение отдельных людей и групп. Поведение человека в обществе является следствием сложного сочетания в коллективе индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Наиболее важными из этих характеристик являются способности, предрасположенность, потребности, ожидания, восприятие, духовные ценности, темперамент и другие. Не существует людей похожих по характеристикам друг на друга, поэтому вероятность того, что два человека будут себя вести одинаково в одной и той же ситуации практически равна нулю.

Взаимосвязанные внутренние переменные (технология, техника и люди), составляющие часть совокупности факторов, влияющих на организацию, называются социотехническими подсистемами. Они получили такое название, так как имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все другие.

**1.3 Понятие внешней среды и классификация ее факторов**

Рассмотренные в предыдущей главе вопросы характеризуют в основном содержание самой организации, ее внутреннюю среду. Конечно, в первую очередь руководитель должен хорошо знать свой объект управления — свою организацию. Ведь внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень ее эффективной деятельности. Однако успех деятельности организации зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

Необходимость учитывать факторы внешней среды особенно остро стала проявляться для российских предприятий только в последнее время. Это связано с проводимой в стране реформой, быстрыми изменениями в экономических условиях деятельности предприятий. До этого отечественные предприятия учитывали только один существенный для них фактор — вышестоящую организацию. В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Этой цели служит данное учебное пособие. В нем рассмотрены инструментарии и методы, имеющиеся у руководителя, для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Ведь выжить и эффективно функционировать в быстроменяющемся окружении может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде, а возможно, найдет способы влияния на нее.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия (рис.1). На рисунке изображена обобщенная схема функционирования предприятия, рассматриваемого с позиций его реального или возможного взаимодействия с основными экономическими агентами и средами. Факторы прямого воздействия представлены в виде прямоугольников с прямыми и обратными связями. Они непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

Факторы косвенного воздействия представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе факторов относят состояние экономики, природные, социально-политические, 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 подороже как можно больше продукции, но будет ли эта продукция куплена, если цены будут неприемлемыми для потребителя или значительно выше цен на продукцию конкурентов? Аналогично сталкиваются интересы при покупке необходимых материальных ресурсов у поставщиков, при получении кредитов в банках, определении уровня заработной платы и условий труда, а также при выплате различных налогов в бюджет и т. д.

Но, кроме факторов прямого воздействия, руководитель должен учитывать также 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, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или бизнесмену, сказываются на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, а 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 предусматривать влияние факторов среды косвенного воздействия, реагировать на них вовремя.

Следовательно, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспосабливать свои внутренние переменные — цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

**1.4 Характеристики состояния внешней среды**

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

Под *«вязкостью»* понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного 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.

Очевидно, что для России эта величина значительно выше, чем для стран с развитыми рыночными структурами. Нормальная вязкость на рубежах противостояния конкурентов, характерная для развитых стран, заменяется в условиях российского рынка риском самого существования организации. Следовательно, чем больше вязкость, тем больше усилий приходится предпринимать менеджеру при разработке и осуществлении стратегии.

Все факторы внешней среды *взаимосвязаны*. Степень взаимосвязанности факторов — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Особенно сильна взаимосвязанность ценовых факторов. Изменение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы фирмы, технологию переработки, применяемые трудовые ресурсы. Факт взаимосвязанности факторов среды особенно значим для мирового рынка, постепенно превращающегося в единый, рынок. Фирмы, производящие продукцию и услуги для внутреннего потребления, оказываются под влиянием зарубежных партнеров.

Под *сложностью* внешней среды понимается число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию[9,50]. Количество факторов, на изменения которых организация обязана реагировать, зависит от сложности производства: числа используемых исходных компонентов, применяемых технологий, уровня квалификации сотрудников, ассортимента и качества выпускаемой продукции и услуг и др. Уровень вариантности или изменения факторов определяется ростом и развитием самого производства и окружающей среды.

Более сложная внешняя среда характерна для организаций, использующих в производстве многочисленные и разные технологии. Для данной группы организаций характерна и повышенная подвижность среды, которая предполагает относительно высокую скорость изменений в их окружении.

*Подвижность* среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью [11,143]. Вместе с тем изменение внешней среды вокруг одних организаций является более медленным (производство мебели, тары, пищевых продуктов), другие же имеют особо подвижную среду (производство компьютеров, телекоммуникации, химическая промышленность). Кроме этого подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации (служба маркетинга, отделы исследований и разработок) и ниже для других (производственные цехи, вспомогательное производство 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.

В целях улучшения характеристик внешней среды и минимизации транзакционных издержек организации идут на установление договорных отношений и долговременного партнерства между производителями и снабжающими компаниями.

Факторы внешней среды в той или иной мере влияют на все организации. Однако среда организаций, действующих на международном уровне, в разных странах отличается повышенной сложностью и неопределенностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых ресурсов, законы, политическая стабильность отличаются в разных странах. И это нужно учитывать. Если руководители считают, что среда другой страны аналогична среде своей страны, велика опасность ошибочных решений.

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

**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 заявления и учредительных документов. На должность председателя Комитета был назначен В.В.Баженов[4].

На протяжении деятельности Комитета его возглавляли: 1996-2000 гг. - Баженов В.В., 2000-2002 гг.- Алексаев В.В., 2002-2004 гг.-Смирнов А.Е., с 2004 г. по настоящее время Акбаралиева И.М.

В настоящее время «Комитет по физкультуре и спорту» представляет собой учреждение, созданное путем выделения из своего состава МУДО ДЮСШ-2 и ФОК. Учредителем Комитета является Администрация г.Калтана.

Юридический адрес Комитета: 652740, Кемеровская область, г. Калтан, ул. Комсомольская, 61.

Комитет является юридическим лицом, функционирующим в соответствии с законодательством РФ и Уставом. Имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием учредителя, бланки, фирменную символику.

Задачами Комитета являются:

1.Объединение городских спортивных структур;

2. Проведение в городе массовых физкультурно-оздоровительных мероприятий, спортивных праздников, спартакиад, фестивалей, спортивных соревнований;

3. Вести работу по привлечению учащихся и взрослого населения к систематическим занятиям физкультурой и спортом;

4. Проведение контроля за состоянием здоровья занимающихся физкультурой и спортом совместно с органами здравоохранения;

5. Проведение работ по подготовке спортивных резервов и повышению мастерства спортсменов по видам спорта, профилируемых Комитетом;

6. Осуществление подготовки и повышению квалификации физкультурных кадров;

7. Осуществление реконструкции и ремонта спортивных сооружений, приобретение спортивного инвентаря и оборудования, обеспечение эффективного использования базы и материальных ресурсов;

8. Развитие сети платных услуг;

9. Реализация мер по проведению целевой государственной молодежной политики, реализации молодежной инициативы в разных сферах жизни, содействие социальной защите молодежи, молодежному предпринимательству, трудоустройству, развитию общественной и производственной активности молодежи.

Высшим должностным лицом Комитета является его Председатель, назначаемый и освобождаемый учредителем. Председатель осуществляет текущее руководство деятельностью Комитета и подотчетен учредителю, а также «Комитету по управлению имуществом» г.Калтана по имущественным вопросам. Председатель самостоятельно определяет структуру администрации, аппарата управления, численности, квалификационные штатные составы, нанимает (назначает) на должность и освобождает от должности работников Комитета, заключает с ними трудовые договоры[4] .

Источником формирования имущества и 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;

-кредиты банков и других кредиторов;

-капитальные вложения и дотации из бюджета;

-безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования организаций, учреждений и граждан;

-иные источники в соответствии с законодательством РФ.

При осуществлении разрешенной самостоятельной хозяйственной деятельности доходы, полученные от такой деятельности, поступают в самостоятельное распоряжение Комитета и учитываются на отдельном балансе (перечень платных услуг представлен в Приложении 2). 10% от платных услуг идет на оплату труда технического персонала, а 90% на развитие материально-технической базы Комитета.

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

1.Стадион «Энергетик»: спортзал, административное здание, футбольное поле, игровые площадки на улице (баскетбол, волейбол, большой теннис 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: административное здание с залом для вольной борьбы, тренажерный зал, баня, футбольное поле;

4.Лыжная база.

Централизованная бухгалтерия осуществляет оперативный бухгалтерский учет результатов производственной, хозяйственной и иной деятельности:

-разрабатывает и обосновывает бюджет Комитета;

-по распоряжению председателя Комитета распределяет денежные фонды по подведомственным учреждениям;

-осуществляет руководство постановкой бухгалтерского учета, ведет бухгалтерскую отчетность, осуществляет своевременное начисление и выплату заработной платы;

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

-разрабатывает и совершенствует механизм хозяйствования и экономное расходование бюджетных средств;

-контролирует условия аренды помещения и иных объектов учреждений дополнительного образования.

Финансовые средства Комитета в основном состоят из доходов, полученных от реализации платных услуг (внебюджетные средства) и бюджетных средств, поступающих на счет от Администрации г.Калтана. Деньги, полученные от платных, поступают на счет Комитета, который контролируется Администрацией города. Движение этих средств отражается в «Смете доходов и расходов».

Проанализировав сметы за 2006-2008 гг., можно сделать следующие выводы:

1. Сумма расходов в 2007 г. значительно увеличилась, т.к. в 2007 г. много средств выделялось на оплату труда в связи с увеличением персонала, повышением заработной платы.

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

Сводная таблица смет расходов за 2006 – 2008 гг. (выдержки)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья расходов | Код | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| А | 1 | 2 | 3 3 | 4 |
| Бюджет |
| Расходы | 100000 | 2490236 | 4513542 | 4691445 |
| Текущий ремонтзданий и сооружений | 111030 11130 | 202000 | 0 | 0 |
| Капитальные расходы | 200000 | 12000 | 0 | 0 |
| Приобретение предметови оборудованиядлительного пользования | 12000 | 12000 | 0 | 0 |
| Платные услуги |
| Расходы | 100000 | 79968 | 224182 | 135535 |
| Прочие текущие расходына закупку товаров иоплату 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 значительно увеличились. Так, в 2006 г. они составляли 79968 руб., а в 2008 г.-224182. Это связано с увеличением в 2008 г. услуг, предоставляемых Комитетом и цен на них, а также с оказанием спонсорской помощи в реконструкции спортивных сооружений. Соответственно денег стало расходоваться значительно больше. Сумма, потраченная на закупку товаров в 2006 г. составляла 32100 руб., а в 2007 г.-155600 руб. Капитальные расходы не изменились и составляли 12251 руб. в каждом году. Динамика финансирование платных услуг представлена в приложении 3.

4. Нужно отметить, что в течении всего анализируемого периода объемы финансирования и кассовые расходы равны, т.е. остатков на счетах не остается. Если рассматривать остатки по плану, то в 2006 и 2007 гг. их нет (т.е. сколько запланировано, столько и профинансировано), а в 2008 г. имеются, например, статья 110721(оплата технологических служб, отопление): по плану было предусмотрено затратить 309400 руб., профинансировано 63075.63 руб., следовательно недофинансировано 246324.37 руб.

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

6. Общая сумма расходов в 2008 г. по сравнению с 2007 г. изменилась незначительно, а относительно 2007 г. выросла в 2 раза.

В сводной таблице балансов за 2006 – 2008 гг. представлен 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 связано с тем, что Комитету был передан в безвозмездное пользование от шахты Шушталепская Стадион со всеми постройками в п.Малышев Лог.

Задолженность по оплате труда наблюдалась как в 2006 г., так и в 2007 годах, а в 2008 г. она отсутствует. Из этого следует, что финансовое положение Комитета к 01.01.2005 г. стало стабильным. С каждым годом задолженность перед Пенсионным фондом уменьшалась и в 2008 г. она составляет 4703 руб.

Задолженность других предприятий перед Комитетом с каждым годом увеличивается: так в 2006 г.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.

Однако задолженность самого Комитета перед другими предприятиями в 2007 г. отсутствовала, а в 2006 г. составляла 77 тыс. руб., 2008 г. – 22 тыс.руб.

В 2006 г. на Стадионе «Энергетик» была украдена беговая дорожка, и предприятие понесло убыток в размере 6191 руб. (сч.170 – расчеты по недостачам).

В 2006 г. Комитетом были получены заемные средства на сумму 16849руб. для приобретения коньков на стадион «Энергетик». В 2007 г. эта задолженность уменьшилась в 2 раза, а в 2008 г. осталась непогашенной и составила 7900руб.

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья расходов | Код | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| А | 1 | 2 | 3 3 | 4 |
| АКТИВ |
| Основные средства | 0010 | 2285577 | 4095392 | 4069732 |
| Расчеты по нодостачам | 0300 | 6191 | 0 | 0 |
| Расчеты с прочими де-биторами и кредиторами | 0350 | 23751 | 52125 | 245319 |
| ПАССИВ |
| Заемные средства | 0740 | 16037 | 7900 | 7900 |
| Расчеты с прочими де-биторами и кредиторами | 0860 | 77242 | 0 | 22545 |
| Расчеты по оплате труда | 0870 | 84550 | 201085 | 0 |
| Расчеты с Пенсионнымфондом занятости РФ | 0960 | 120173 | 96126 | 4703 |

Таким образом, анализируя финансовую деятельность Комитета, можно сделать вывод, что основной проблемой Комитета является недофинансирование из средств местного бюджета. Т.к. 90% средств , полученных от реализации платных услуг, идут на развитие материально-технической базы Комитета, то можно увеличить финансирование Комитета за счет увеличения стоимости платных услуг и введения новых услуг для населения. В 2008 г. Комитету на День физкультурника был подарен солярий. Следовательно, теперь Комитет может себе позволить оказывать новый вид услуг для населения. Если увеличить стоимость платных услуг на 75%, то и доходы, полученные от платных услуг, увеличатся на 75%. Комитет может себе это позволить, т.к. стоимость платных услуг очень низкая по сравнению с ценами с соседними городами. И спрос на услуги падать не будет. Это в свою очередь связано с тем, что Комитет – это единственное учреждение в г. Калтане, предоставляющее услуги данного типа. Эффективность этого мероприятия можно наблюдать по данным таблицы, представленной в Приложении 2.

**3. Эффективность повышения стоимости платных услуг и введения нового вида услуг для решения проблемы недофинансирования МУ «Комитет по физкультуре и спорту» Администрации г. Калтана**

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

Так, необходимо рассчитать доходы, которые получит Комитет от повышения стоимости платных услуг. В данном случае Комитет не понесет никаких затрат, а только получит прибыль. Так, если повысить стоимость каждой платной услуги с 2009 г. на 75%, то и прибыль, получаемая от них увеличиться на 75% (см. приложение 2). Рассмотрим эффективность этого мероприятия на примере занятий в тренажерном зала. В 2008 г. стоимость этой услуги составляла 25 руб./час. Если увеличить эту сумму на 75%, то с 2009 г. она будет составлять 35 руб./час. Тренажерный зал работает 4 дня в неделю по 9 час. в сутки (согласно графику работы Комитета), в среднем его посещает 10 человек в час. На основании этого можно произвести следующие расчеты:

25 руб.\*10 чел.\*9 ч.=2250 руб. – столько Комитет получает в час от реализации данной услуги;

2250 руб.\*16 дней=36000 руб. – прибыль Комитета в месяц (2008 г.)

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

3150 руб.\*16 дней=50400 – прибыль Комитета в месяц (2009 г.)

Таким образом, можно сделать вывод, что при увеличении стоимости услуг на 75%, прибыль Комитета увеличится в 3 раза.

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

- установку солярия;

- заработную плату обслуживающим его работникам.

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

1000 руб.\*2 чел. = 2000 руб. (в месяц)

Установка солярия обойдется Комитету в 10500 руб. Ежемесячное техническое обслуживание – 5000 руб.

Согласно графику работы учреждения солярий работает 8 часов в день, 6 дней в неделю. На технологические нужды уходит 1 час в день. Т.е. в общем, солярий работает 7 часов в день или 420 минут. 10 минут солярия стоят 60 рублей Т.о.:

(420 мин.\*60 руб.)/10 мин.=2520 руб. – сумма дохода Комитета за 1 день работы солярия.

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

2520 руб.\*26 дней = 65520 руб.

В первый месяц эксплуатации солярия Комитет получит следующую сумму доходов:

65520 руб. – (2000 руб. + 10500 руб. + 5000 руб.) = 48020 руб.

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

48020 руб. – (2000 руб. + 5000 руб.) = 41020 руб.

Следовательно, можно сделать вывод, что введение данного мероприятия может увеличить доходы Комитета на 41020 руб. в месяц.

Т.о. для решения 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. Внутренние 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 било 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.

**Приложение 1**

Научно-технические факторы

Политические факторы

Нормативно-

правовые

факторы

Государственные и местные

органы управления

Потребители

Поставщики материальных и трудовых ресурсов

ПРОЦЕСС ПРЕОБРАЗОВАНИЯ-ПРОИЗВОДСТВО

ПРОДУКЦИИ, УСЛУГ

ВЫХОД-

РЕЗУЛЬТАТ

ВХОД-

РЕСУРСЫ

Конкуренты

Банки и другие

Финансовые

институты

Акционеры

Акционеры

Акционеры

Социо-

культурные

факторы

Природные

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- лыжи для детей- ботинки лыжные для взрослых- ботинки лыжные для детей- палки лыжные для взрослых- палки лыжные для детейконьки хоккейные, фигурныепалатка 2-х местнаярюкзак | 362234273228206725 | 403545354036287836 | 55485646484440150 |
| 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 |

0

50000

100000

150000

200000

250000

2006 год

2007 год

2008 год

**Диаграмма финансирования**

**платных услуг**

110110

110200

110310

110320

110340

110350

110400

110520

110600

110721

110740

110770

111040

**Список литературы**

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.