ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Основы менеджмента»

на тему Внешняя и внутренняя среда организации, их анализ

Выполнила Плетенёва М. В.

группа МН-21 специальность менеджмент

Руководитель Кобелева О. А.

Регистрационный номер:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата сдачи на проверку:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка после защиты:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Киров

2008

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы внутренней и внешней среды

1.1 Внутренние переменные

1.1.1 Цели

1.1.2 Структура

1.1.3 Задачи

1.1.4 Технология

1.1.5 Люди

1.2 Внешняя среда

1.2.1 Характеристики внешней среды

1.2.2 Среда прямого воздействия

1.2.3 Среда косвенного воздействия

Глава 2. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия

2.1 Общая характеристика организации

2.2 Внутренняя и внешняя среда

2.3 Структура управления организации

2.4 Анализ экономических показателей организации

Глава 3. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Стимул»

3.1 PEST-Анализ

3.2 SWOT-Анализ

Заключение

Библиографический список

Приложения

Введение

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. Как и в случае с внешней средой, задача стратегического менеджмента компании поддерживать и улучшать стороны, которые увеличивают конкурентное преимущество компании в долгосрочном периоде.

Целью данной курсовой работы является:

* Изучение внутренней и внешней среды организации.

Для осуществления этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

* изучить теоретический аспект по данной теме;
* исследовать внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
* изучить краткую экономическую характеристику предприятия;
* проанализировать внутренние и внешние переменные предприятия.

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

Объектом исследования является ООО «Стимул».

Методы, используемые в курсовой работе: сравнительный, аналитический, нормативно-правовой, монографический.

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

Глава 1. Теоретические основы внутренней и внешней среды

1.1 Внутренние переменные

1.1.1 Цели

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолевать в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология, люди.

Организация, по определению, это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. 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. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены главным образом на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

1.1.2 Структура

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Главные структурные переменные: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т. е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как конкретную специализацию труда.

Вертикальное разделение труда, т. е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут, в свою очередь, иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля – это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т. е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени, как по уровням управления, так и по функциональным областям.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создает формальных механизмом координации, люди не могут выполнить работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом. [3, с. 41-48]

1.1.3 Задачи

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. 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.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.

Два других важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

1.1.4 Технология

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

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.

В начале века появилось такое понятие как сборочные конвейерные линии. Сейчас этот принцип используется почти повсеместно, и очень сильно повышает производительность предприятий.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации, я опишу классификацию по Томпсону и по Вудворд.

Классификация технологии по Джоан Вудворд пользуется наибольшей известностью. Она выделят три категории технологий:

Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие.

Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.

Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примеры – переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий не противоречащие трем предыдущим:

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

Нельзя назвать какой-то один тип технологии лучше другого. В одном случае может быть более приемлем один тип а в другом более подойдет противоположный. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной. [1, с. 49-53]

1.1.5 Люди

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 менеджмент 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. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации. [4, с. 232]

1.2 Внешняя среда

1.2.1 Характеристики внешней среды

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Подчеркивая диверсифицированность воздействия окружения, Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий».

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

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Эмери и Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Эмери и Трист приводят в качестве примера провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведет к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении».

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

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

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

1.2.2 Среда прямого воздействия

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

Поставщики. С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности выходов – это материалы, оборудование, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары, и магазины розничной торговли.

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

Капитал. Для роста и процветания фирмы нужны поставщики не только материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцентирующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договорится с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем. В некоторых отраслях глобальная конкуренция вынудила ряд компаний искать менее дорогую рабочую силу в других странах.

Законы и государственные органы. Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации. В преимущественно частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или не коммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в XX веке резко возросли. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Комиссия по торговле регулирует торговую практику предприятий. Федеральная комиссия по связи регулирует порядок телефонной, телеграфной, телевизионной и радиосвязи. Право выдавать и отменять лицензии на радио- и телевещание дает комиссии огромную власть над соответствующими организациями. Комиссия по ценным бумагам и биржам определяет, как публичные акционерные компании должны вести финансовую и бухгалтерскую отчетность. Управление по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов регулирует сбыт и разработку новых видов продукции в соответствующих отраслях. Управление охраны труда устанавливает нормативы условий работы. Агентство по охране окружающей среды регулирует деятельность с позиции сохранения природной среды. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

Потребители. Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда неочевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием на то, что кандидаты в будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно «купить».

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно.

Конкуренты. Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные, грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по-иному – превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области. [5, с. 128-140]

1.2.3 Среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать последствия для организации. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Технология. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстрого реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики. Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, с тем чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

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

Социокультурные факторы влияют на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе.

Подчеркивая важность учета руководством социокультурных воздействий, Реджиналд Джоунс, бывший председатель правления фирмы «Дженерал Электрик», указывает, что организации должны быть в состоянии «предугадать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде».

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Другой элемент политической обстановки – это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования, например, Комиссия по торговле между штатами и федеральная комиссия по связи, являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений.

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

Отношения с местным населением. Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может порождать бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами. [2, с. 188-203]

Глава 2. Краткая организационно-экономическая характеристика организации

2.1 Общая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Стимул» находится по адресу: 612470 Кировская область Богородский район, пос. Богородское, ул. Советская, 2. ООО «Стимул» создано 2 июня 2003 года. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Общество является коммерческой организацией. Общество вправе в уставном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование, штампы, бланки и другие средства визуальной идентификации. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам своим имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами общества обязательственные права по отношению к обществу. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанный с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Основные экономические показатели организации ООО «Стимул» можно представить в виде таблицы:

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 г. к 2004 г., % |
| 1. | Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.: |  |  |  |  |
|  | - в текущих ценах | 8994 | 9307 | 10001 | 111 |
|  | - в сопоставимых ценах |  |  |  |  |
| 2. | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 8183 | 8304 | 10625 | 130 |
| 3. | Затраты на 1 руб. выручки, руб. | 0,91 | 0,89 | 1,06 | 116 |
| 4. | Валовая прибыль (+) / убыток (-), тыс. руб. | 811 | 1003 | -624 | -77 |
| 5.  | Коммерческие и управленческие расходы | - | - | - | - |
| 6. | Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс. руб. | 811 | 1003 | -624 | -77 |
| 7. | Чистая прибыль, тыс. руб. | 1603 | -22 | 228 | 14 |
| 8.  | Среднесписочная численность работников, чел. | 79 | 75 | 76 | 96 |
|  | В т.ч. производственного персонала, чел. | 67 | 58 | 61 | 91 |
| 9. | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 1214 | 876 | 410 | 34 |
| 10. | Фондоотдача, руб. | 7,40 | 10,62 | 24,39 | 330 |
| 11.  | Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 2437,5 | 3166 | 2830 | 116 |
| 12. | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств. | 3,69 | 2,94 | 3,53 | 96 |
| 13. | Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 2651 | 2861 | 3778 | 143 |
| 14. | Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб. | 33,99 | 41,46 | 52,47 | 154 |
| 15. | Производительность труда 1 работника, тыс. руб. | 113,85 | 124,09 | 131,59 | 116 |
| 16. | Получено чистой прибыли, тыс. руб.: |  |  |  |  |
|  | - на 1 работника | 20,29 | -,0,29 | 3 | 15 |
|  | - на 1 оборот оборотных средств | 434,42 | -7,48 | 64,60 | 15 |
| 17. | Рентабельность, %: |  |  |  |  |
|  | - текущих затрат | 20 | -0,26 | 2,15 | × |
|  | - продаж | 18 | -0,24 | 2,28 | × |
|  | - основных фондов | 132 | -2,51 | 55,61 | × |
|  | - оборотных средств | 66 | -0,69 | 8,06 | × |

Из этой таблицы мы можем видеть, к концу 2006 года организация терпит убытки: себестоимость выше, чем полученная выручка от продажи товаров. Причиной этого является повышение цен.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, включая, но, не ограничиваясь следующим:

* эксплуатация жилфонда и объектов ЖКХ, оказание посреднических торговых и бытовых услуг;
* организация единого расчетно-кассового центра;
* производство котельного оборудования, сантехники;
* производство и реализация строительных материалов, в том числе домостроительных материалов;
* строительство, ремонт, эксплуатация любых объектов гражданского, промышленного и технического назначения;
* строительно-монтажные, эксплуатационные, наладочные работы, изготовление столярных изделий и мебели;
* оформление интерьеров жилых и производственных помещений;
* производство, заготовка, переработка и реализация продуктов сельского хозяйства, как собственного производства, так и приобретенную у организации, учреждений граждан;
* работы по внедрению ресурсосберегающих технологий в системе ЖКХ;
* разработка, изготовление и поставка потребителям опытных и серийных образцов материалов, технологических процессов, оказание услуг потребителю при внедрении разработок;
* строительство, оборудование, реконструкция и эксплуатация гостиниц, кемпинтов, туристических баз и комплексов, оздоровительных учреждений;
* заготовка, переработка и реализация вторичного сырья, отходов производства, в том числе металлолома, горюче-смазочных материалов;
* оказание транспортных услуг населению и юридическим лицам;
* автотранспортное и автосервисное обслуживание организаций и граждан;
* оказание населению бытовых услуг всех видов;
* оказание населению юридических услуг.

Общество вправе осуществлять и любые другие виды деятельности, не запрещенные законом. Общество в установочном порядке приобретает лицензии для осуществления тех видов деятельности, на которые распространяются ограничения, предусмотренные действующим законодательством.

Виды деятельности и количество выручки от продажи их можно представить в виде таблицы:

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды деятельности | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 г. к 2004., % |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1. | Водопровод | 882 | 9,8 | 894 | 9,6 | 1041 | 10,4 | 118 |
| 2. | Котельные | 3006 | 33,4 | 3165 | 34,0 | 3752 | 37,5 | 125 |
| 3. | Канализация | 83 | 0,9 | 102 | 1,1 | 66 | 0,7 | 80 |
| 4. | Сан. очистка | 97 | 1,1 | 38 | 0,4 | - | - | - |
| 5. | Рем. группа | 4926 | 54,8 | 5108 | 54,9 | 5142 | 51,4 | 104 |
|  | Итого: | 8994 | 100,0 | 9307 | 100,0 | 10001 | 100,0 | 111 |

По таблице мы можем наблюдать значительный рост выручки от таких услуг как водопровод и котельные. Это связано с ремонтными работами по замене водопровода во всем поселке.

2.2 Внутренняя и внешняя среда организации

Во внешнюю среду ООО «Стимул» входят такие составляющие как потребители, поставщики, конкуренты.

Конкурентов у данной организации на территории поселка Богородское нет. Так как это единственная организация, которая оказывает в поселке жилищно-коммунальные услуги. ООО «Стимул» можно считать монополистом в поселке Богородское.

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

* договор на отпуск тепловой энергии;
* договор по капитальному ремонту канализационной сети;
* договор по обслуживанию и эксплуатации узла учета;
* договор на отпуск воды и прием / сброс / сточных вод;
* договор на строительство водопроводных сетей;
* договор на капитальный ремонт теплотрассы;
* договор на закальцовку водопроводной сети.

Поставщики поставляют в организацию ООО «Стимул» товары и оказывают услуги. Такие как:

* Кировэнегросбыт оказывает услуги по электроэнергии;
* ОАО «Ростелеком» оказывает услуги телефонной связи;
* колхоз Хорошевский поставляет деловую и дровяную древесину;
* ООО «Ремонтная мастерская» Нолинского района поставляет:
	+ - кольца уплотненные под гильзы (4 шир., 8 узк.);
		- 1000106 кольца поршневые;
		- 05с8 штанга;
		- вкладыши коренные;
		- вкладыши шатунные;
		- 07с7 прокладка.

Целями деятельности организации ООО «Стимул» являются расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли.

Структуру организации ООО «Стимул» можно назвать вертикальной.

К задачам данной организации можно отнести:

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

Следующей составляющей внутренней среды является технология. В организации можно выделить следующую классификацию технологии:

* + единоличное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
	+ массовое или крупносерийное производство;

непрерывное производство.

2.3 Структура управления организации

Структура организации ООО «Стимул» является простейшей линейной. В организации можно наблюдать единоличное управление принадлежащее руководителю организации. Структуру организации ООО «Стимул» можно представить в виде схемы:

|  |
| --- |
| СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ |

|  |
| --- |
| ДИРЕКТОР |

|  |
| --- |
| ГЛАВНЫЙ ИНЖИНЕР |

|  |
| --- |
| ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР |

|  |
| --- |
| ЮРИСТ |

|  |
| --- |
| МАСТЕР ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА |

|  |
| --- |
| МАСТЕР ПО ВОДЕ И БЛАГОУСТРОЙСТВУ, ТЕПЛОТЕХНИК |

Рисунок 1 – Структура управления

Директор в организации находится в подчинении у совета директоров, а директору подчиняются главный бухгалтер, главный инженер и юрист. Главный бухгалтер, главный инженер и юрист в процессе работы взаимодействуют друг с другом, т.е. между ними существуют функциональные связи. В подчинении у главного инженера как это видно из схемы находятся мастер вспомогательного производства, механик, мастер по воде и благоустройству, теплотехник, которые так же взаимодействуют в процессе своей работы. Главному бухгалтеру починяются его заместитель, кассир, экономист, бухгалтер по заработной плате, бухгалтер по материалам, бухгалтер по коммунальным услугам, между ними так же существуют функциональные связи.

Теперь рассмотрим организационную структуру:

|  |
| --- |
| ООО «СТИМУЛ» |

|  |
| --- |
| БУГАЛТЕРИЯ |

|  |
| --- |
| ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ |

|  |
| --- |
| ЮРИДИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ |

Рисунок 2 – Организационная структура

2.4 Анализ экономических показателей организации

Основных производственных фондов у организации ООО «Стимул» уже на конец 2005 года не стало (таблица 5).

Таблица 5 – Состав и структура основных производственных фондов организации на конец года.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Виды основных фондов | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., % |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. |  | тыс. руб. | % |
| 1. | Производственные основные фонды – всего, в т.ч.: | 171 | 100,0 | - | - | - | - | - |
| 1.1. | Здания | - | - | - | - | - | - | - |
| 1.2. | Сооружения | - | - | - | - | - | - | - |
| 1.3. | Машины и оборудование | 134 | 78,4 | - | - | - | - | - |
| 1.4. | Транспортные средства | 37 | 21,6 | - | - | - | - | - |
| 1.5. | Инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. | Из состава основных производственных фондов: | 1342 | 100,0 | - | - | - | - | - |
| 2.1. | - активная часть | 171 | 12,7 | - | - | - | - | - |
| 2.2. | - пассивная часть | 1171 | 87,3 | - | - | - | - | - |

Следовательно, полный анализ мы можем сделать только по 2004 году. Из этой таблицы можно видеть, что в организации преобладает доля машин и оборудования 78,4%. Вторым составляющим основных производственных фондов в ООО «Стимул» являются транспортные средства, которые составляют 21,6%, от общего числа производственных фондов. Все эти машины и оборудования и транспортные средства, как мы видим, и составляют активную часть основных производственных фондов. Доля пассивной части больше активной в ее состав входит незавершенное строительство.

Для характеристики движения основных производственных фондов используются следующие показатели (таблица 6).

Таблица 6 – Движение и техническое состояние основных фондов организации.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., % |
| 1. | Балансовая стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб. | 191 | 171 | - | - |
| 2. | Ввод в действие новых основных фондов, тыс. руб. | 10 | 7 | 50 | 500 |
| 3. | Выбыло основных фондов, тыс. руб. | 30 | 178 | 50 | 167 |
| 4. | Стоимость основных фондов, на конец года, тыс. руб. | 171 | - | - | - |
| 5. | Амортизация основных фондов, тыс. руб. | - | - | - | - |
| 6. | Коэффициент обновления | 0,06 | - | - | - |
| 7. | Коэффициент выбытия | 0,16 | 1,04 | - | - |
| 8. | Коэффициент замены | 3 | - | - | - |
| 9. | Коэффициент износа | - | - | - | - |
| 10. | Коэффициент годности | 0,90 | - | - | - |

Коэффициент обновления = Стоимость поступивших ОС / Стоимость ОС на конец периода.

Коэффициент выбытия = Стоимость выбывших ОС / Стоимость ОС на начало периода.

Коэффициент замены = Стоимость выбывших ОС / Стоимость поступивших ОС.

Таким образом, можно видеть опережающий рост выбытия основных средств по сравнению с их поступлением. А тот факт, что коэффициент замены составляет 3, позволяет говорить о том, что выбытие основных средств опережает их поступление.

Для анализа состояния и степени изношенности основных средств используются два основных коэффициента:

Коэффициент годности = Остаточная стоимость ОС / Первоначальная стоимость ОС.

Коэффициент износа = Сумма накопленной амортизации / Первоначальная стоимость ОС.

Коэффициент износа мы рассчитать не можем, так как в организации ООО «Стимул» нет амортизации основных фондов.

Показателем, характеризующим использование основных производственных фондов, является фондоотдача. Она показывает, какова общая отдача от использования каждого рубля, затраченного на ОПФ, насколько эффективно они используются в организации (Таблица 7).

Таблица 7 – Обеспеченность основными производственными фондами и эффективность их использования.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., % |
| 1. | Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 8994 | 9307 | 10001 | 111 |
| 2. | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 1214 | 876 | 410 | 34 |
|  | В том числе:- активная часть | 181 | 85,5 | - | - |
|  | - пассивная часть | 1033 | 790,5 | 410 | 40 |
| 3. | Фондоотдача, руб. | 7,40 | 10,62 | 24,39 | 330 |
| 4. | Фондовооруженность, тыс. руб. / чел. | 15,56 | 12,70 | 5,69 | 37 |
| 5. | Рентабельность основных фондов, % | 132 | -2,51 | 56 | × |

Фондоотдача = Выручка / Среднегодовая стоимость ОПФ

Как видно из таблицы фондоотдача в течение трех лет возрастает, а это характеризуется повышением эффективности использования основных производственных фондов.

Одним из наиболее важных показателей характеризующих основные фонды, является показатель фондовооруженности; он отражает оснащенность работников средствами труда.

Фондовооруженность = Среднегодовая стоимость основных производственных фондов / Среднесписочная численность за год.

Обратимся к таблице, фондовооруженность сокращается а это характеризует убывающую оснащенность работников средствами труда.

К оборотным активам организации ООО «Стимул» относятся денежные средства в кассе организации и банках, дебиторская задолженность, производственные запасы, остатки не завершенного строительства, а также текущая часть расходов будущих периодов.

Для более подробного рассмотрения состава и структуры оборотных средств организации обратимся к таблице 8.

Таблица 8 – Состав и структура оборотных средств организации на конец года.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Группы оборотных средств | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., % |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1. | Оборотные производственные фонды – всего, в т.ч.: | 772 | 27,0 | 1458 | 42,0 | 786 | 36,0 | 101 |
| 1.1. | Производственные запасы. | 769 | 26,9 | 1455 | 41,9 | 786 | 36,0 | 102 |
| 1.2. | Незавершенное производство. | - | - | - | - | - | - | - |
| 1.3. | Расходы будущих периодов. | 3 | 0,1 | 3 | 0,1 | - | - | - |
| 2. | Фонды обращения – всего, в т.ч.: | 2086 | 73,0 | 2016 | 58,0 | 1400 | 64,0 | 67 |
| 2.1. | Денежные средства в кассе и на счетах в банке. | 103 | 3,6 | 39 | 1,1 | 23 | 1,0 | 22 |
| 2.2. | Готовая продукция на складе | - | - | - | - | - | - | - |
| 2.3. | Дебиторская задолженность | 1983 | 69,4 | 1977 | 56,9 | 1377 | 63,0 | 69 |
|  | Итого оборотных средств. | 2858 | 100,0 | 3474 | 100,0 | 2186 | 100,0 | 76 |

Из нее мы видим, что основную часть составляют фонды обращения (73%), по сравнению с оборотными производственными фондами (27%). Так же мы может наблюдать сокращение фондов обращения к концу 2006 года, они составляют только 64%.

Степень эффективности использования оборотных средств можно охарактеризовать следующими основными показателями: коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота, коэффициент загрузки оборотных средств (Таблица 9).

внутренний внешний среда управление

Таблица 9 – Эффективность использования оборотных средств.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., % |
| 1. | Наличие оборотных средств на начало года, тыс. руб. | 2017 | 2858 | 3474 | 172 |
| 2. | Наличие оборотных средств на конец года, тыс. руб. | 2858 | 3474 | 2186 | 76 |
| 3. | Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.  | 2437,5 | 3166 | 2830 | 116 |
| 4. | Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 8994 | 9307 | 10001 | 111 |
| 5. | Прибыль, убыток (-) от продаж, тыс. руб. | 811 | 1003 | -624 | -77 |
| 6. | Коэффициент оборачиваемости оборотных средств. | 3,69 | 2,94 | 3,53 | 96 |
| 7. | Продолжительность одного оборота, дней. | 98 | 122 | 102 | 104 |
| 8. | Коэффициент загрузки оборотных средств. | 0,27 | 0,34 | 0,28 | 104 |
| 9. | Рентабельность, убыточность (-) оборотных средств, % | 66 | -0,69 | 8,06 | × |

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств = Выручка / Среднегодовая стоимость оборотных средств.

Мы из таблицы 10 наблюдает замедление оборачиваемости оборотных средств, что способствует увеличению потребности в них в связи с ухудшением их использования.

Продолжительность одного оборота = Продолжительность периода, за который совершался оборот / Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Из этой же таблицы мы наблюдаем замедление длительности одного периода, а это способствует увеличению длительности одного оборота оборачиваемости оборотных средств.

Коэффициент загрузки оборотных средств = 1 / Коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Мы наблюдаем увеличение этого коэффициента, что показывает увеличение оборотных средств, приходящихся на 1 рубль реализованной продукции.

Персонал организации ООО «Стимул» не очень большой и составляет всего около 70-80 человек. Обратимся к таблице 10.

Таблица 10 – Динамика численности работников, их состава и структуры.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006г. к 2004г., % |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Весь персонал | 78 | 100,0 | 72 | 100,0 | 79 | 100,0 | 101 |
| В том числе:1. Производственный персонал: | 67 | 85,9 | 61 | 84,7 | 68 | 86,1 | 101 |
|  1.1. Рабочие | - |  | - |  | - |  |  |
|  1.2. Служащие | 67 | 85,9 | 61 | 84,7 | 68 | 86,1 | 101 |
|  в том числе:  1.2.1. Руководители | 3 | 3,8 | 3 | 4,2 | 3 | 3,8 | 100 |
|  1.2.2. Специалисты | 64 | 82,1 | 58 | 80,5 | 65 | 82,3 | 101 |
| 2. Непроизводственный персонал | 11 | 14,1 | 11 | 15,3 | 11 | 13,9 | 100 |

Из этой таблицы мы видим, что основную часть в течение всех трех лет составляет производственный персонал, а в частности специалисты (около 82%). Непроизводственный персонал в течении трех лет остается неизменным (11 человек).

Для анализа движения персонала организации используются: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести (Таблица 11).

Таблица 11 – Анализ движения персонала.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2006г. к 2004г., % |
| 1. | Списочная численность на начало года, чел. | 80 | 78 | 72 | 90 |
| 2. | Принято в течение года | 8 | 3 | 10 | 125 |
| 3. | Выбыло в течение года | 10 | 12 | 3 | 30 |
| 4. | В т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другие нарушения. | 7 | 10 | 2 | 29 |
| 5. | Списочная численность на конец года, чел. | 78 | 72 | 79 | 101 |
| 6. | Среднесписочная численность за год, чел. | 79 | 75 | 76 | 96 |
| 7. | Коэффициент оборота по приему. | 0,10 | 0,04 | 0,14 | 140 |
| 8. | Коэффициент оборота по выбытию | 0,13 | 0,17 | 0,04 | 31 |
| 9. | Коэффициент текучести. | 0,09 | 0,13 | 0,03 | 33 |

Коэффициент оборота по приему = Принято в течение года / Среднесписочная численность на конец года.

В таблице мы можем наблюдать, что коэффициент оборота по приему возрастает, а это характеризует возрастающую долю принятых вновь работников.

Коэффициент оборота по выбытию = Выбыло в течение года / Среднесписочная численность на конец года.

Из таблицы мы видим значительное сокращение коэффициента по выбытию, а, следовательно, сохраняет неизменность состава персонала.

Коэффициент текучести = Уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины / Среднесписочная численность на конец года.

Все из той же таблицы мы можем видеть снижение коэффициента текучести.

Для определения трудовых ресурсов организации используются: производительность труда и трудоемкость (Таблица 12).

Таблица 12 – Трудовые ресурсы организации и эффективность их использования.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006г. к 2004г., % |
| 1. | Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 8994 | 9307 | 10001 | 111 |
| 2. | Среднесписочная численность работников, чел. | 79 | 75 | 76 | 96 |
| 3. | Отработано работниками за год, тыс. чел.-час | 133200 | 114850 | 123972 | 93 |
| 4. | Производительность труда 1 работника, тыс. руб. | 113,85 | 124,09 | 131,59 | 116 |
| 5. | Трудоемкость, чел.-час/руб. | 14,81 | 12,34 | 12,40 | 84 |
| 6. | Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 2651 | 2861 | 3778 | 143 |
| 7. | Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб. | 33,99 | 41,46 | 52,47 | 154 |
| 8. | Чистая прибыль, тыс. руб. | 1603 | -22 | 228 | 14 |
| 9. | Получено прибыли, тыс. руб.: |  |  |  |  |
|  | - на 1 работника | 20,29 | 0,29 | 3 | 15 |
|  | - за 1 чел.-час | 0,0120 | -0,0002 | 0,0018 | 15 |

Производительность труда = Выручка / Среднесписочная численность работников.

Трудоемкость = Отработано работниками за год / Выручка.

Можно наблюдать возрастание производительности труда и наоборот снижение трудоемкости в организации.

Глава 3. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Стимул»

3.1 PEST-Анализ

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.[6, с. 63]

Основные положения PEST – Анализа:

1. “Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”
2. Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
3. PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов. [7, с. 122]

Таблица 13 – PEST-Анализ предприятия ООО «Стимул»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Политика | Р | Экономика | Е |
| 1 | Изменение законодательства РФ |  | 1 | Инфляция |  |
| 2 | Государственное регулирование в отрасли |  | 2 | Динамика занятости |  |
| 3 | Государственное регулирование конкуренции |  | 3 | Платежеспособный спрос |  |
|  |  |  | 4 | Затраты предприятия |  |
|  |  |  | 5 | Затраты на энергетику предприятия |  |
|  |  |  | 6 | Затраты на сырье предприятия |  |
|  |  |  | 7 | Затраты на коммуникации |  |
| Социум | S | Технология | T |
| 1 | Изменения в базовых ценностях |  | 1 | Новые продукты |  |
| 2 | Изменения в стиле и уровне жизни |  | 2 | Развитие технологий |  |
| 3 | Отношение к труду и отдыху |  |  |  |  |
| 4 | Демографические изменения |  |  |  |  |
| 5 | Религиозные факторы |  |  |  |  |
| 6 | Влияние СМИ |  |  |  |  |

3.2 SWOT-Анализ

Определяя ключевые направления организационных изменений на предприятии ООО «Стимул», используем данные о внутреннем состоянии организации и окружающей ее внешней среды, сведенные в аналитическую SWOT – матрицу, с учетом потенциальных угроз и возможностей для их нейтрализации, использования стратегических преимуществ в целях выхода из сложившейся кризисной ситуации и дальнейшего развития предприятия.

Таблица 14 – SWOT-Анализ предприятия ООО «Стимул»

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ |
| 1.Монопольное положение на рынке2.Отлаженная технология производства3.Широкая номенклатура выпускаемой продукции и оказываемых услуг4.Квалифицированный производственный персонал5.Устойчивые связи с поставщиками6.Сформированные каналы сбыта | 1.Недостаток основных средств2.Высокая зависимость от кредиторов3.Высокая себестоимость продукции4.Изношенное производственное оборудование5.Отсутствие системы бюджетного планирования и прогнозирования6.Нехватка высококвалифицированных менеджеров7.Отсутствие инноваций |
| ВОЗМОЖНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ | УГРОЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ |
| 1.Всестороннее реформирование предприятий отрасли, преодоление спада и рост производства2.Возможность привлечения дополнительных каналов сбыта4.Расширение рынка за счет оказания дополнительных услуг населению5.Привлечение технологических ноу-хау для выпуска новой продукции или модификации видов уже выпускаемой продукции6.Снижение издержек путем внедрения новых технологий7.Рост квалификации персонала, расширение программ обучения и переподготовки в отрасли8.Рост возможностей рекламы и маркетингового управления9.Наличие кредитных ресурсов, инвестиции в производство | 1.Ликвидация предприятия вследствие банкротства2. Появление конкурентов с более низкими издержками3.Падение спроса на традиционную продукцию4.Поглощение более крупной компанией (инкорпорирование) |

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

Слабейшей стороной ООО «Стимул» является кризисное финансовое состояние, характеризующееся отсутствием свободных денежных средств, невозможностью вовремя и в полном объеме рассчитаться по своим обязательствам, и вытекающая из него угроза банкротства в результате длительной неплатежеспособности предприятия.

Практически единственной возможностью выхода из создавшейся ситуации является комплексное реформирование предприятия, в частности, посредством финансовой реструктуризации активов и пассивов. Изыскать дополнительные источники денежных средств завод может путем дополнительной эмиссии ценных бумаг, что позволит увеличить собственный капитал, а значит, повысит финансовую устойчивость ООО «Стимул». Дополнительные денежные средства помогут погасить предприятию хотя бы часть своих обязательств, снизив тем самым степень зависимости от кредиторов. На помощь могут прийти меры по реструктуризации задолженности.

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

- управление производством;

- управление качеством продукции;

- исследование рынка;

- продвижение продуктов компании;

- управление финансами;

- управление товародвижением и др.

Отсутствие системы планирования и прогнозирования на предприятии не позволяет ему четко определить направление развития в кратко- и среднесрочной перспективе и рассчитать требуемое количество ресурсов для достижения поставленной цели.

Проблема отчасти заключается в том, что на предприятии существует нехватка высококвалифицированных кадров менеджмента. Устранить эту проблему можно, основываясь на одной из сильных сторон ООО «Стимул», а именно – на накопленном опыте и компетентности сотрудников, путем соответствующей подготовки и переобучения персонала, повышения квалификации работников.

Одной из сильных сторон ООО «Стимул» является его монопольное положение на рынке оказываемых услуг. Осознавая такую ситуацию, руководство завода длительное время не считало нужным проведение активных и продуманных маркетинговых мероприятий. Так называемая «служба маркетинга», существующая на предприятии, носит в большей степени формальный, нежели практический, характер и занимается исключительно приемкой сырья и отгрузкой произведенной продукции.

 Данная политика представляется отчасти обоснованной (в плане экономии затрат), но неперспективной с позиции долгосрочной стратегии развития предприятия. Выходом из создавшейся ситуации является реорганизация службы маркетинга, ее перепроектирование, уход от сбытовой ориентации, изменение функций службы в целом и ее сотрудников в частности.

Предприятию необходимо изыскать возможности для разработки и внедрения новых, более прогрессивных технологий, что позволит сократить издержки и снизить себестоимость продукции, хотя решение этой проблемы кроется опять-таки в финансовом обеспечении соответствующих разработок. Здесь, как один из вариантов, можно рассматривать привлечение инвесторов, в том числе, и иностранных на основе взаимовыгодного сотрудничества.

Как одну из возможных, хотя и крайних, мер можно рассматривать вертикальную интеграцию, то есть объединение, слияние, кооперацию завода с предприятиями, связанными с ним общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта.

В течение длительного периода времени основной проблемой ООО «Стимул» была значительная задолженность (как кредиторская, так и дебиторская) и неустойчивое финансовое состояние, то есть требовались эффективные меры для выхода из кризисной ситуации, что привело к осознанию необходимости всестороннего реформирования. Особые усилия необходимо приложить для финансового оздоровления предприятия на основе реструктуризации активов и пассивов завода. Необходимо подвергнуть перепроектированию службу маркетинга организации, так как в конечном итоге это может открыть желаемые дополнительные источники доходов организации, которые позволят достичь ООО «Стимул» статуса финансово устойчивого. На основе адекватных финансовых ресурсов предприятие сможет внедрить перспективные методики управления, такие как тотальный контроль качества.

Так же слабой стороной является отсутствие системы бюджетного планирования. Подобная ситуация легко разрешима посредством внедрения системы гибкого адаптивного трехуровневого планирования:

1. Выбранная стратегия отражает основные направления развития предприятия;

2. Согласно выбранной стратегии развития формируется годовой план действий;

3. Относительно годового плана формируются тактические планы действий на месяц, неделю, день.

Тактические планы содержат те мероприятия, которые должны быть выполнены в конкретных условиях для обеспечения реализации годового плана предприятия. Именно при помощи тактических планов происходит координация текущей деятельности таким образом, чтобы в случае отклонения от поставленных задач в одном периоде можно было достичь намеченных в годовом плане целей за счет более интенсивной работы в другом периоде.

Годовой план нуждается в корректировке (или даже полной модификации) только в том случае, если выполнение поставленных в нем задач становится невозможным в зависимости от изменений внешней и внутренней среды предприятия и не может быть обеспечено посредством соответствующих тактических планов. В этой ситуации изменению подлежат годовые планы, чтобы не сорвать исполнение стратегических задач предприятия.

Еще одной слабой стороной является отсутствие инноваций. Решить эту проблему можно внедрением новой техники и оборудования, используемых в целях повышения прибыли предприятия. Например, использование котлов пульсирующего горения - котлы более дешевые, с высоким коэффициентом полезного действия, так же проект сухой оцинковки труб. Эта разработка направлена на защиту металла от коррозии. Метод сухой оцинковки - перспективное направление. Этот метод является более дешевым и надежным, чем гальваническая оцинковка. А также это простой способ обработки стыков труб от коррозии, что гораздо дешевле, чем пластмассовое и пластиковое покрытие.

Заключение

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

 От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Анализ внутренней и внешней сред — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Библиографический список

1. Брэддик, У Менеджмент в организации [Текст] / У. Брэддик – М.:«ИНФРА-М», 1997 – 344с.
2. Вихансий, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов – М.: Гардарики, 1999 – 528с.
3. Драчева, Е. П. Менеджмент [Текст]: Учеб. Пособие для студентов учреждений сред. проф. образования. / Е. П. Драчева, Л.И. Юликов – М.: Мастерство, 2002 – 288с.
4. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст]. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА-М), 2001. – 528с.
5. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.,1992 – 865с.
6. Попов С.А. Стратегическое Управление [Текст] / С.А. Попов - Москва: «ИНФРА – М», 1999 – 325с.
7. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках [Текст]: Учебное пособие. / В.В. Прыткин - М. 1998.