Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт права, социального управления и безопасности

Кафедра «Правовые основы государственной и муниципальной службы»

специальность 061000 – «Государственное и муниципальное управление»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: «Теория управления»

на тему: «Влияние факторов внешней среды, на эффективную деятельность организации (на примере ОАО «Ижмебель»)»

Работу выполнил:

студент П.А.Решетников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись)

ИПСУБ, гр. ЗС-061000-22(к)

Научный руководитель

к.э.н., ст. преподаватель

Е. А. Коротаева \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись)

Дата сдачи « \_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

Дата защиты « \_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ижевск – 2010 г.

Содержание

**ВВЕДЕНИЕ** 3

**ГЛАВА 1 . ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ**

**СРЕДЫ НА ЭФФЕКТИВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ** 5

* 1. Сущность и факторы внешней среды 5
	2. Анализ факторов внешней среды и их влияние на управление

организацией 9

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ** **ОАО «ИЖМЕБЕЛЬ»** 17

2.1 Общая характеристика предприятия 17

2.2 Характеристика внешней среды предприятия 22

2.3 Направления повышения эффективности ОАО «Ижмебель» за счет использования факторов внешней среды 26

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 33

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**  35

**ПРИЛОЖЕНИЕ** 36

**ВВЕДЕНИЕ**

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Естественно, эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера. Поэтому основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации, находящихся в постоянном взаимодействии. А также оценка и анализ этих факторов с помощью различных методов.

В настоящее время значимость влияния факторов внешней среды значительно увеличилась, под воздействием мирового финансового кризиса организации в большей мере стали обращать внимание на изменения, происходящие во внешней среде. Постоянный мониторинг и контроль изменений, происходящих во внешней среде до мирового кризиса, позволили организациям более грамотно подойти к этим условиям.

**Актуальность** темы обусловлена тем, что современная среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Постоянный анализ и мониторинг факторов внешней среды – путь к успеху организации и эффективной работе его в постоянно изменяющейся внешней среде.

**Объектом исследования** являютсяобщественные отношения, связанные с деятельностью организации в процессе управленческой деятельности;

**Предметом исследования** является сущность управленческих отношений, методов, механизмов и приемов процесса управления различного

уровня систем, структурных элементов системы управления.

**Цель** данной работы состоит в рассмотрении влияния внешней среды на деятельность организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие частные **задачи**:

1. дать понятие внешней среды организации;

2. дать анализ факторов внешней среды;

3. дать анализ характеристика предприятия;

4. разработать рекомендации по повышению эффективности ОАО «Ижмебель» за счет использования факторов внешней среды.

**Методология**: системный анализ, анализ сравнения, статистические методы.

**Теоретической основой** исследованияявляются источники специальной и справочной литературы отечественных авторов по проблемам темы, учредительные документы предприятий, данные бухгалтерского и статистического учета.

**ГЛАВА 1 . ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.1 Сущность и факторы внешней среды

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам. Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики. Одной из самых значительных характеристик организации является зависимость от внешней и внутренней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее. Различают факторы внешней и внутренней среды.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, и т.д. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием существования запланированных стратегических изменений.[[1]](#footnote-1)

Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят:

* поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;
* государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);
* потребители (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);
* конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;
* трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии. Можно выделить следующие факторы косвенного воздействия:

1) политические факторы - основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов и торговли и т.д.;

2) экономические факторы - темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда и т.д.;

3) социальные факторы внешней среды - отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования и т.п.;

4) технологические факторы - возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент

отказа от используемой технологии.

Факторам внешней среды же внимания уделялось гораздо меньше чем внутренним факторам. В наше время внешняя среда изучается не менее тщательно чем внутренняя. Менеджер знать состояние внешней среды и уметь реагировать на ее изменения, будь то действия конкурентов, изменения технологии и др[[2]](#footnote-2).

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается 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 обусловливать изменение других.

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.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указы­вали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоро­стью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фар­мацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской про­мышленности[[3]](#footnote-3).

Быстрые изменения происходят в авиационно-космической про­мышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних под­разделений организации и ниже для других. 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[[4]](#footnote-4).

1.2 Анализ факторов внешней среды и их влияние в управление организацией

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации[[5]](#footnote-5).

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

* политические и правовые;
* экономические;
* социальные и культурные;
* технологические.

Представленные факторы являются объектами комплексного анализа среды. Рассмотрим последовательно каждую группу факторов.

Политические и правовые факторы.Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами[[6]](#footnote-6).

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или

результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

Экономические факторы. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента(уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии" высоких ставок процента. В качестве примера можно привести рынок жилья, где процент по закладной прямо влияет на спрос квартир в доме, что, в свою очередь, влияет на количество начатых новых жилищных проектов. И если организация работает в области жилищной индустрии (предоставляет ссуды, выступает в качестве инвестора или строительного подрядчика), то рост процентных ставок будет представлять собой угрозу для реализации планов организации, а их снижение — новые

возможности для развития.

Организации, рассматривающие планы расширения, которые должны

финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий[[7]](#footnote-7).

Курсы обмена валютопределяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического ростатакже является фактором развития организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.

Инфляция*.* Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции (десятки и сотни процентов в год) оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса; изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВНП; ставки налогов.

Различаются субъективные и количественные методы оценки. Субъективные методы включают так называемое "интуитивное" или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

Анализ временных рядов***.***Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем.

Регрессионные модели***.***Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.

Экономические модели***.***Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения. Подробнее об этих методах можно прочитать в экономической литературе.

Социальные и культурныефакторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых

фторуглеводородов.

Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов, организациям необходимо учитывать новые тенденции на конец 1990-х — начало 2000 г. и далее (например, такие факты, как более образованный потребитель, возросшее количество работающих женщин, стареющее население). Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше 55—60 лет означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей, — социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д. Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

Технологические факторы.Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли

промышленности и закрывать старые. Хороший пример — изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, выпускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыночную нишу поделили между собой множество небольших производств аудиодисков.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

Анализ неопределенности организационной среды влияет на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать. Различные научные, общественные и частные организации,

составляют экономические прогнозы для оказания помощи корпорациям в

анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность. Экономическое прогнозирование осуществляется с помощью набора методов прогнозирования. Использование методов и моделей прогноза снижает неопределенность и позволяет формировать ответные действия, с помощью которых можно свести к минимуму негативные воздействия этих условий[[8]](#footnote-8).

Поведение внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные (С), технологические (Т), экономические (Э), политические (П). Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации – STEP- (СТЭП-анализ), или PEST-анализ.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления 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. [[9]](#footnote-9)

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «ИЖМЕБЕЛЬ»**

2.1 Общая характеристика предприятия

ОАО "Ижмебель" является крупнейшим производителем мебели в Волго-Вятском и Уральском регионах. Вид деятельности - производство корпусной и мягкой мебели.

Юридический адрес г. Ижевск, ул. 10 лет Октября, 32.

Выпускаемая продукция: мебель бытовая, кресла, тахты, диваны-кровати, гарнитуры мебели для комнат и спален.

Ижевская мебельная фабрика, основанная в 1932 году, - это высокомеханизированное многопрофильное предприятие, выпускающее современную бытовую мебель в широком ассортименте. Компания производит более 100 наименований моделей мягкой, корпусной, кухонной, спальной, детской, офисной мебели и зеркал.

Открытое акционерное общество «Ижмебель», (в дальнейшем именуемое «Общество»), учреждено в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года № 721 и действующего в соответствии с Федеральным Законом РФ «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ[[10]](#footnote-10).

Целью общества является извлечение прибыли.

Руководитель предприятия Кишкан Петр Михайлович.

Местонахождения Россия, РеспубликаУдмуртия, г. Ижевск, ул. 10 лет октября, 49, почтовый индекс -426000.

Производство ОАО "Ижмебель", основанное на прогрессивных технологиях и импортном оборудовании. Использование современных импортных и отечественных материалов позволили фирме "Ижмебель"

победить в конкурсе "Лучшие российские предприятия 1997 года", она награждена специальным отличительным призом "Лидер мебельной

индустрии-98" в международной программе "Партнерство ради прогресса".

В 1999 году за устойчивую динамику производства и реализации продукции ОАО "Ижмебель" было награждено почетным призом "Хрустальная Ника" (CRYSTAL NIKE) и стало дипломантом Всероссийского конкурса "100 лучших товаров России".

Качество мебели ОАО "Ижмебель" по достоинству оценили жители, Пермского края, Кировской области, Татарии, Башкирии и других регионов, где с успехом реализуют нашу продукцию. Оптимальные цены предоставляют возможность оптовым покупателям получить свою долю прибыли в реализации продукции ОАО «Ижмебель» и позволяют уверенно чувствовать себя в современных условиях рынка. Исполнительным органом является - генеральный директор.

Высшим органом управления Обществом является общее собрание акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится один раз в год.

Сегодня на ОАО "Ижмебель" выпускается более 100 наименований моделей мягкой, корпусной, кухонной, спальной, детской и офисной мебели. При производстве мебели основу составляют плиты ДСП, которые в дальнейшем облицовываются шпоном натуральным из ценных пород дерева и синтетическим, пленкой облицовочной с финиш-эффектом, пластиком и эмалью. Ассортимент выпускаемой мебели ОАО "Ижмебель" постоянно расширяется. Ежегодно осваиваются и запускаются в серийное производство новые изделия. Ведется большая технологическая и конструкторская работа по совершенствованию выпускаемых изделий.

Структура управления ОАО "Ижмебель" регламентируется следующими документами: схемой организационной структуры аппарата управления, положениями о подразделениях предприятия, должностными инструкциями, штатным расписанием и служащих.

Схема организационной структуры управления Мебельная фабрика ОАО "Ижмебель" отражает взаимосвязь и соподчиненность всех структурных подразделений и должностных лиц предприятия, распределение работников по уровням и звеньям управления. Положения о подразделениях регламентируют основные задачи, функции и порядок взаимоотношений данного подразделения с другими, обязанности, права и ответственность руководителя подразделения. Должностные инструкции определяют права, обязанности и ответственность каждого работника, порядок взаимоотношений. Штатное расписание определяет квалификационно-должностной состав аппарата управления предприятия.

Организационная структура ОАО "Ижмебель" является линейно-функциональной, она представлена в приложении. Она основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними.

Линейно-функциональная структура ОАО "Ижмебель" реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность - только первыми руководителями единолично.

Структура ОАО "Ижмебель" синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

Руководство деятельностью предприятия осуществляет генеральный директор. Он самостоятельно решает основные вопросы деятельности предприятия, имеет право подписывать официальные документы и распоряжаться имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников.

Директор по маркетингу, в соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы, назначает менеджера по рекламе и сбыту продукции, который должен организовать маркетинговые исследования, рекламу, сбыт продукции, а также связь с поставщиками и клиентами.

Коммерческий отдел и бухгалтерия во главе с главным бухгалтером осуществляет все расчеты с поставщиками сырья. Ведет учет по товарообороту, прибыли, издержками, рассчитывает заработную плату, а главное составляет бухгалтерские отчеты.

Главный инженер, ведет руководство разработкой новых видов мебели. Цеха занимаются изготовлением и сборкой мебели.

Система оплаты труда для производственного персонала построена на использовании повременно-премиальной формы. Оплата труда руководителей и других категорий работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

Линейно-функциональная структура ОАО "Ижмебель" является наиболее распространенной, особенно среди средних звеньев управления. На нижних уровнях управления структуры наиболее характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних - функциональные. Как и любая другая, данная структура предприятия имеет преимущества и недостатки.

К преимуществам относятся:

* быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
* стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
* единство и четкость распорядительства;
* личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;

К недостаткам относятся:

* Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия;
* Недостаточная квалификация персонала низшего уровня звена;
* Ответственность за неудачи переносится на сотрудников других подразделений;
* Возникновения конфликтов между начальниками подразделений, из-за чего страдает основная масса рабочих.

Информационной базой анализа основных технико-экономических показателей являются материалы плановых документов, данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности предприятия. В табл.- 1 приведен анализ основных технико-экономических показателей в ОАО «Ижмебель».

Таблица 1

Анализ основных технико-экономических показателей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007г. | 2008 г. | 2009г. | Темп роста по годам, % |
|
| 2008г. к 2007г. | 2009г. к 2008г. |
| 1.Выручка тыс. руб. | 4012580 | 4073640 | 2950320 | 101,52 | 72,42 |
| 2. Валовая прибыль, тыс. руб. | 142980 | 154800 | 141010 | 108,27 | 91,09 |
| 3. Товарные запасы, тыс. руб. | 65600 | 72030 | 72420,1 | 109,80 | 100,54 |
| 4.Среднесписочная численность работников, чел. | 373 | 364 | 339 | 97,59 | 93,13 |
| 5. Производительность труда, тыс. руб. | 278,03 | 288,38 | 161,21 | 103,72 | 55,90 |
| 6. Внереализационные доходы, тыс. руб. | 940050 | 893000 | 645150 | 94,99 | 72,25 |
| 7.Внереализационные расходы, тыс. руб. | 926220 | 881810 | 668410 | 95,21 | 75,80 |
| 8.Прибыль от реализации, тыс. руб. | 451220 | 540100 | 200200 | 119,70 | 81,5 |
| 9. Балансовая прибыль, тыс. руб. | 423890 | 511730 | 177020 | 120,72 | 34,59 |
| 10. Рентабельность продаж по прибыли от реализации, % | 0,11 | 0,13 | 0,07 | -- | -- |
| 11. Рентабельность продаж по балансовой прибыли, % | 0,11 | 0,13 | 0,06 | -- | -- |

По ОАО «Ижмебель»за 2009 г. получено чистой прибыли 177020 т.р. От реализации товаров получено 200200 т.р. и часть ее, 23180 т.р. - пошла на покрытие убытков. В результате балансовая прибыль оказалась меньше прибыли от реализации. Таким образом, источники прибыли от внереализационных операций не только не дали прибыли, но и допустили убыток, образовавшийся в результате недостачи материальных ценностей в сумме 23260 т. р. Также убыток образовался в результате уплаты штрафов за невыполнение договоров поставки и уплаты штрафов за несвоевременные платежи.

В 2009 г. в фирме прибыль уменьшилась на 339900 т.р. это произошло за счет снижения выручки на 1123320 т.р.

В 2009 г. предприятием была получена балансовая прибыль177020 т.р., что на 334710 т.р. меньше чем в 2008 г., при этом уровень рентабельности продаж снизился на 0,07% и составил 0,06%. Это свидетельствует о снижении эффективности работы предприятия в 2008г. по сравнению с 2008 г. В сравнении с 2007 г., в 2008 г. балансовая прибыль увеличилась на 87840 т.р., при этом уровень рентабельности повысился на 0,02%.

Необходимо отметить, что производительность труда в 2009 г. снизилась по сравнению с 2008 г. на 127,17 т.р. и составила 161,21 т.р.

2.2 Характеристика внешней среды предприятия

Если в прежние времена предприятие могло планировать свою деятельность, опираясь только на внутреннюю среду (микросреду), то за последнее время, с мировым кризисом, в экономике предприятия приходится учитывать и внешнюю среду.

Для оценки конкурентоспособности предприятия ОАО «Ижмебель» необходимо рассмотреть следующие факторы внешней среды: состояние экономики, социальный, политический, рыночный.

**Политический фактор.** Внутренний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти.

Приход к власти нового человека влечет за собой изменения. Если будут ужесточены меры к производственным организациям, то это повлечет за собой повышение цен и, как следствие, снижение спроса на продукцию. Это уже будет отрицательное изменение.

В целом, влияние политического фактора в данный момент на ОАО «Ижмебель» незначительно. Однако изменение валютного курса влияет на стоимость продукции. Таможенная политика также оказывает влияние на деятельность фирмы. Повышение таможенных пошлин на ввозимое сырье иностранных поставщиков может привести к увеличению себестоимости продукции и как следствие повышение цен.

**Экономический фактор**. После финансово-экономического кризиса произошел спад промышленного производства в целом по России и в мебельной промышленности. Рост внутреннего платежеспособного спроса позволил предприятию погасить задолженность перед правительством и другими инвесторами, увеличить нагрузки производственных мощностей и наладить выпуск основных видов продукции. В итоге рентабельность отрасли в этот период снизилась, возросли затраты, снизилась среднемесячная заработная плата, снизилось число рабочих мест. Важная проблема мебельного предприятия – недостаток инвестиций. Отрасль малопривлекательная для инвестиций, в силу большого числа некоммерческих рисков, связанных с политической нестабильностью, несовершенством законодательства. Проблема усложняется неустойчивыми показателями финансово экономической деятельности ОАО «Ижмебель».

В настоящее время наблюдается большой рост инфляции. Это приводит к обесцениванию запасов сырья, полуфабрикатов, фурнитуры, комплектующих, денежных средств и т.д., что в конечном итоге заставляет предприятие искать источник пополнения оборотных средств. Кроме этого увеличение затрат на производство и реализацию продукции приводит к повышению цены продукции, и, следовательно, снижению спроса на неё. Таким образом, инфляция может представить серьезную угрозу для конкурентоспособности фирмы.

**Социальный фактор**. За время своей деятельности у ОАО «Ижмебель» несомненно, есть хорошие результаты: появились положительные отклики, как от оптовых, так и от розничных покупателей. Кроме того, у фирмы имеются даже постоянные покупатели, которые отмечают высокопрофессиональную, качественную работу, доброжелательный настрой обслуживающего персонала, качественное сервисное обслуживание. Это свидетельствует о хорошем отношении общества к фирме, что является, несомненно, большим плюсом в конкурентоспособности предприятия.

На предприятии происходит отток молодых специалистов, что порождает проблему старения кадров, которые с трудом осваивают новые технологии. Сравнительно низкая заработная плата и производительность труда. Недостаток высококвалифицированных специалистов. Большая текучесть кадров, поэтому нет возможности поддерживать постоянство кадров. Нужно улучшать условия труда и быта для работников предприятия, совершенствовать систему стимулирования.

**Правовой фактор**. Продукция ОАО «Ижмебель» не является новой на Ижевском рынке. Она обладает достаточной патентной чистотой и высокой степенью патентной защиты. Продукция имеет товарную марку, что значительно повышает ее конкурентоспособность. Также имеются различные сертификаты (сертификат соответствия, гигиенический сертификат). Правительством РФ рассмотрены и одобрены предложения по основным направлениям развития лесной промышленности. Это поможет в будущем снизить затраты на сырье для ОАО «Ижмебель».

**Научно-технический** **фактор**. Морально устаревшее и изношенное оборудование, отсутствие нового современного оборудования крайне негативно отразится на конкурентоспособности ОАО «Ижмебель», в будущем.

В Удмуртии функционирует большое число местных и региональных фирм занимающихся производством и продажей мебели.

Основные конкуренты ОАО «Ижмебель» представлены в табл. -2.

Таблица 2

Характеристика основных конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурент | Масштаб конкуренции | Конкурентное положение | Стратегические намерения поведения на рынке | Слабые стороны  |
| ООО «Первый Мебельный торговый дом» | местная | прочное, позволяющее удержать существующую позицию | стремится увеличить свою долю рынка  | Задержки сроков подключения объектов |
| ЗАО «НАЙДИ» | местная | прочное | стремится быть доминирующим лидером;  | Высокие цены на услуги и продукцию |
| ОАО «Ува-древ-холдинг» | региональная | стремится повысить существующую позицию | войти в группу лидеров;  | Слабый персонал,  |
| ООО «Престиж» | местная | среднее, прочное | поднять свой рейтинг в отрасли;  | Текучесть персонала |
| ОАО "Глазовская мебельная фабрика" | региональная | среднее | стремится увеличить свою долю рынка  | Слабый ассортимент продукции |
| ОАО «Можгинский ЛК» | региональная | среднее | ориентации на качество и нововведения | Слабый ассортимент продукции |

Из таблицы 3 видно, что на мебельном рынке Удмуртии присутствуют как местные так и региональные компании. Для ОАО «Ижмебель» перечисленные предприятия являются достойными соперниками в этой

отрасли. Каждый при этом стремится увеличить свою долю рынка. При этом в их деятельности существуют свои минусы: слабый ассортимент продукции, высокие цены на услуги и продукцию, текучесть персонала. А предприятие ОАО «Ижмебель» предоставляет свою продукцию исходя из оптимального соотношения цены и качества. В результате чего, продукция ОАО «Ижмебель» становится более востребованной, чем у компаний конкурентов.

Все представленные фирмы предлагают потребителю практически идентичный товар, поэтому слабые места следует искать в качестве обслуживания, предлагаемых дополнительных услугах, месте расположения конкурентов, уровне цен, ассортименте, оригинальности дизайна, соответствие современным веяниям моды, продукции в наличии и т.д. Предприятию ОАО «Ижмебель» следует повернуть недостатки своих конкурентов в свою сторону.

Таким образом, фирме следует обращать особое внимание на следующие направления: качество обслуживания, дополнительные услуги (доставка, рассрочка платежа, кредитование через современные банки, гарантия качества и др.), ассортиментный выбор, престижность, следование современным тенденциям моды.

2.3 Направления повышения эффективности ОАО «Ижмебель» за счет использования факторов внешней среды

Мебельное предприятия ОАО «Ижмебель» функционирует на рынке уже достаточно продолжительное время. В ближайшее время предприятие ОАО «Ижмебель» планирует выпуск новых перспективных видов продукции, удовлетворяющей потребителей, требования и запросы которых постоянно растут, в связи с ростом реальных доходов населения.

Новые виды продукции будут разрабатываться в соответствии с требованиями стандартов по качеству и на основе учета мнения потребителей. Также планируется значительное увеличение числа магазинов, в которых будет реализовываться продукция предприятия ОАО «Ижмебель»

и даже создание собственного автотранспортного предприятия для доставки мебели в разные районы города и области. Предполагается открыть собственную архитектурную службу, которая будет разрабатывать проекты комплектации, размещения мебели в квартирах и чертежи индивидуальных изделий по желанию заказчиков.

Необходимо повышение действенности рекламы на телевидении, радио, в газетах и на общественном транспорте, более широкое использование рекламных щитов, проведение всевозможных презентаций и конкурсов.

 Для увеличения объёма продаж, привлечения новых клиентов, расширения рынков сбыта и как следствие этого для получения прибыли делается основной упор на проведение рекламной кампании. От этого зависит успех продвижения товара. Реклама продукции осуществляется на основе анализа данных о качестве, ценах, свойствах товаров. В своей рекламной кампании завод опирается на более низкие цены и на известность ОАО «Ижмебель», как одного из лучших производителей изделий из древесины в г. Ижевске. Рекламная компания должна проводиться под лозунгом «Наша мебель – Ваше хорошее настроение, уют, комфорт и красота Вашего дома и офиса».

Средства на продвижение продукции выделяются из прибыли завода. Объектом рекламы является продукция завода и послепродажное обслуживание (доставка по Ижевску, установка, ремонт - бесплатная).

 В рекламном объявлении указывается полное название предприятия, краткий перечень продукции, информация о ценах и координаты завода-изготовителя или его магазинов.

Ответственность за продвижение продукции и контроль за выполнением плана и эффективностью рекламной кампании возлагается на отдел маркетинга.

Предлагаемый товар ОАО «Ижмебель», является товаром промышленного и бытового назначения. Рекламную компанию будем, прежде всего, ориентировать на строительные фирмы, детские сады, учебные учреждения и население города.

Рекламная деятельность фирмы дополняется другими элементами продвижения, в том числе, и стимулированием сбыта. Меры по стимулированию сбыта относятся как к покупателям, так и к участникам каналов распределения (оптовикам, розничной торговле и другим посредникам, а также собственному торговому персоналу фирмы).

Стимулирование сбыта, рассчитанное на покупателей, имеет целью создание у них ощущения экономической выгоды и тем самым побуждение к росту спроса. Для воздействия на покупателей используются такие методы стимулирования как купоны для покупки со скидкой, скидки с цен, продажа в кредит, гарантия возврата денег в определенных ситуациях.

Такие меры стимулирующего воздействия, как премии при покупке товаров на определенную сумму, совместное проведение рекламы, скидки для постоянных закупщиков товара, используется нашим предприятием для стимулирования торговых посредников. По отношению к продавцам наиболее часто используются такие меры воздействия, как выдача премий, предоставление дополнительного отпуска, проведение конкурсов.

Стимулирование посредников и торгового персонала фирмы заключается в стремлении улучшить их работу по реализации товаров.

При относительной стабильности мебельного рынка можно также использовать метод пропорционального распределения, при котором каждому мебельному салону выделяется пропорциональная его сбытовым возможностям доля запасов из центрального склада компании. Однако при этом надо знать, что данный метод не учитывает такие специфичные для каждого салона факторы, как продолжительность функционального цикла, экономичный размер заказа и потребность в страховых запасах, что ограничивает возможности данного метода в управлении многоуровневыми запасами.

Для снижения цен, повышения конкурентоспособности своей продукции ОАО «Ижмебель» необходимо снижать себестоимость продукции за счет снижения доли накладных расходов в себестоимости продукции и за счет работы по замене традиционных материалов на более дешевые современные синтетические и полимерные материалы.

Рекомендации по совершенствованию влияние факторов внешней среды на деятельность организации:

1. Исходя из экономических факторов необходимо на предприятии ОАО «Ижмебель» создать стабилизационный фонд, что бы покрывать незапланированные издержки. И ежемесячно перечислять в этот фонд 2% от выручки предприятия. Выручка от реализации в 2009 году составила 2950320 тыс. рублей, а 2% от этой суммы будет равно 58 000 тыс. руб.
2. Повышение эффективности продвижения и внедрения на рынок новых видов мебели при помощи новых технологий. На это мероприятие потребуются затраты:
3. премия к заработной плате инженеру-конструктору;
4. сырье и материалы (новые виды ткани, крепления, детали и т.п)затраты за месяц 12 000 тыс.руб, за год 144 000тыс.руб;
5. проведение рекламы о товаре в СМИ:
* Публикация в газете объявления о предприятии и её товаре стоит 2000 тыс. руб.;
* Билборд ( рекламный щит) в г. Ижевске стоит – 8000 руб. в месяц, такую рекламу целесообразно поставить в трех местах города, стоимость обойдется в 24000 тыс. руб.
* Рекламный ролик по телевидению – 15000 тыс. руб.

 Затраты на рекламу ежегодно планируется. В среднем за год эта сумма будет составлять 41 000 тыс. руб.

1. Повышение качества обслуживания: увеличение доли своевременных поставок и сокращение претензий от потребителей. На эти мероприятия затраты не потребуются.

4. Мероприятия по продвижению товара на рынок с помощью маркетинговых исследований, позволяющие определить потребность и желаемый ассортимент выпускаемой продукции. Такое исследование можно провести путем анкетирования прохожих. Заказ этого исследования предприятию обойдется в 3000 тыс. руб.

В табл.- 3 представлен полный перечень затрат по совершенствованию влияний факторов внешней среды на деятельность организации.

Таблица 3

Планируемые мероприятия

|  |  |
| --- | --- |
|  Мероприятия | Затраты, руб.  |
| 1. Создание стабилизационного фонда внутри ОАО «Ижмебель»
 | 58000 |
| 1. Повышение эффективности продвижения и внедрения на рынок новых видов мебели в т.ч.:

– примия к заработной плате инженеру-конструктору;- сырье и материалы (новые виды ткани, крепления, детали т.п);- Проведение рекламы о товаре в СМИ | 60000144000 41000 |
| 1. Повышение качества обслуживания: увеличение доли своевременных поставок и сокращение претензий от потребителей.
 | 0 |
| 1. Продвижение товара на рынок с помощью маркетинговых исследований
 | 3000 |
| Итого: | 306000 |

Из таблицы видно, что наиболее затратные для предприятия будет: создание стабилизационного фонда и повышение эффективности продвижения и внедрения на рынок новых видов мебели.

Средства на продвижение продукции выделяются из прибыли ОАО «Ижмебель».

Через год после внедрения мероприятий предполагаемая выручка предприятия увеличится за счет проведенной рекламы и повышение качества обслуживания.

Предлагаемое мероприятие, направленное на повышение эффективности продвижения и внедрения на рынок новых видов мебели, позволит сократить трудоемкость выполняемых операций, за счет внедрения новых технологий, а также снизить себестоимость изделий. Сравнительный анализ одного вида изделия, с учетом внедрения новых технологий до и после внедрения мероприятий представлен в табл.- 5.

Таблица 5

 Сравнительный анализ изделий, с учетом внедрения новых технологий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | До внедрения мероприятий | После внедрения мероприятий, с учетом внедрения новых технологий |
| 1. Количество видов продукции, шт.
 | 26 | 31 |
| 1. Стоимость 1 изделия, тыс. руб.
 | 15800 | 14900 |
| 1. Выпуск продукции в год, шт.
 | 600 | 648 |
| 1. Итого выручка за год, тыс. руб.
 | 9480000 | 9655200 |

Из таблицы видно, что изделия после внедрения мероприятий, с учетом внедрения новых технологий позволит снизит себестоимость изделия при увеличении выпуска продукции.

В результате полученная выручка от внедрения мероприятий покроет все затраты.

Экономическая эффективность – это относительный показатель, показывающий отношение полученного результата к затратам, обусловившим этот результат, и положительность ресурсного баланса, то есть обеспечение экономической системы необходимыми ресурсами.

В общем виде эффективность от внедрения мероприятий выражают следующей формулой:

Э = Р : З, (1)

 где Э - эффективность от внедрения мероприятий;

 Р — результат от внедрения мероприятий;

 З —затраты от внедрения мероприятий .

Экономическая эффективность, от внедрения мероприятий по совершенствованию влияний факторов внешней среды на деятельность организации составит:

 Э=9655200:306000=3 руб.

3 – это эффект от использованных ресурсов.

Абсолютный эффект будет составлять:

Абсолютный эффект = результат – затраты.

Абсолютный эффект = =9655200-306000=9349200 тыс. руб.

Определим процент доходности:

% дох-ти =(Впосле:В до)\*100%, (2)

Где В до - выручка до внедрения мероприятий;

Впосле – выручка после внедрения мероприятий.

(9655200:9480000)\*100%= 110 %

В результате эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию влияний факторов внешней среды на деятельность организации возрастет на

10 %.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, главное что необходимо усвоить – то что 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.

С увеличением спроса на мебель возрастет конкуренция между отечественными производителями в борьбе за рынок. В конкурентной борьбе преимущество будут иметь участники мебельного рынка, предлагающие качественную, но относительно недорогую мебель, а также те фирмы, которые быстрее и эффективнее решат вопрос о соотношении качества продукции и затрат на ее производство, продвижение и сопровождение.

Рост конкуренции между производителями мебели и торговыми посредниками послужит своеобразным толчком к более четкому выделению лидеров на рынке, выступит стимулом для поиска новых, нестандартных конструкторских решений, маркетинговых и логистических ходов; для расширения ассортиментного ряда; для более внимательного отношения к потребителю, более комплексного выявления и учета запросов целевой аудитории.

Все факторы внешней среды находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из факторов обязательно приводит к тому, что происходит изменение других факторов. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменения одного фактора, но и с условием того, как они изменения скажутся на других факторах.

Также степень воздействия отдельных факторов на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по разному в зависимости от размера организации и отраслей принадлежности. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов которые являются потенциальными посетителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние факторов, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими – то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывёт в окружении, как лодка, не имеющая руля, вёсел и паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям.

Предлагаемые мероприятия, направленные на повышение эффективности за счет использования факторов внешней среды, позволят сократить затраты компании.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Российская Федерация. Законы. Федеральный Закон РФ «Об акционерных обществах». – М.: Мажестэ-М, 2008. – 16 с.
2. Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: РАГС, 2003. - 558 с.
3. Генкин Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин. - М.: Высшая школа, 2006. –376 с.
4. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал; под ред. В.Д. Дорофеева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 142 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов/ А.П. Егоршин. - 5-е изд., доп., перераб. - Н. Новгород: НИМБ, 2005.- 720 с.
6. Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О.Ямпольская – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
8. Медведев В.П. Основы менеджмента. Учебное пособие / В.П. Медведев. - М.: ИКК «ДеКА», 2002. - 352 с.

Приложение 1.

Организационная структура ОАО «Ижмебель»

|  |
| --- |
| Генеральный директор ОАО «Алые паруса» |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бухгалтерия |  | Главный бухгалтер |  | Директор по капстроительству |  | Текущий ремонт |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Директор по маркетингу |  | Коммерческий директор |  | Главный инженер |  |  Директор попроизводству |  | Директор по экономике и финансам |  | Директор по кадрам и социальным вопросам |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Главный инженер |  | Главный энергетик |  | Производственный отдел |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Магазин | Отдел сбыта | Склад готовой продукции | Менеджер |  | Мат.-тех. снабжения | Охрана | Транспорт | Коммерческий отдел | Материальный склад |  | Текущий ремонт |  | Отдел гл. конструктора | Отдел гл. технолога | Отдел тех. контроля | Лаборатория | Отдел охраны труда |  | Паросиловое | Котельная |  | Цех 1 | Цех 2 | Цех 3 | Цех 4 |  | Планово-экономический отдел | Финансовый отдел |  | Отдел кадров | Отдел соц. обеспечения | Столовая | Дом культуры |

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Медведев В.П. Основы менеджмента. В 2-х т. Учеб.-метод. Пособие / В.П. Медведев. М.: ИКК «ДеКА», 2002. - 352 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал; под ред. В.Д. Дорофеева. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 142 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Медведев В.П. Основы менеджмента. Учебное пособие / В.П. Медведев. - М.: ИКК «ДеКА», 2002. - 352 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Медведев В.П. Основы менеджмента. В 2-х т. Учеб.-метод. Пособие / В.П. Медведев. М.: ИКК «ДеКА», 2002. - 352 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: РАГС, 2003. - 558 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Генкин Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин. - М.: Высшая школа, 2006. –376 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов/ А.П. Егоршин. - 5-е изд., доп., перераб. - Н. Новгород: НИМБ, 2005.- 720 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О.Ямпольская – СПб.: Питер, 2002. – 352 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Российская Федерация. Законы. Федеральный Закон РФ «Об акционерных обществах». – М.: Мажестэ-М, 2008. – 16 с. [↑](#footnote-ref-10)