СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………..

1. Понятие социальной организации……………………………..
2. Внутренняя среда организации и ее переменные…………….

2.1 Разделение труда…………………………………………….

2.2 Технология…………………………………………………...

2.3 Цели и задачи ....……………………………………………..

2.4 Дифференциация и интеграция……………………………..

2.5 Ресурсы……………………………………………………….

2.6 Структура……………………………………………………..

2.7 Отношения участников………………………………………

2.8 Взаимосвязь переменных внутренней среды……………...

3. Анализ внутренней среды организации……………………...

3.1 Анализ использования трудовых ресурсов…………………

3.2 Анализ производства и реализации продукции…………….

3.3Анализ маркетинговой деятельности………………………...

3.4Анализ финансовых результатов……………………………..

3.5 SWOT- анализ…………………………………………………

3.6 Анализ внутренней среды организации на примере

магазина «Галант»…………………………………………………………

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……………..

**ВВЕДЕНИЕ**

Важнейшим понятием в менеджменте является понятие организации. Любая организация находится и функционирует в среде, и каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

 В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно - сбытовой деятельности фирмы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать.

Внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

В курсовой работе рассмотрены понятие организации и ее черты, понятие внутренней среды организации и составляющие ее переменные, выявлена их взаимосвязь. А также представлен анализ внутренней среды организации.

Тема курсовой работы актуальна, т.к умение выделить и проанализировать элементы организации и является залогом ее успеха.

**1.Понятие социальной организации**

История общества неразрывно связана с организациями. Они как социальный феномен (от общины до современных виртуальных корпораций) сопровождают человечество на протяжении тысячелетий, являются привычными и понятными, поскольку, в отличии от рынка, создаются и функционируют по строгим законам.

Организация – устойчивая группа лиц, взаимодействующих в определенных границах с помощью материальных, экономических, правовых и иных условиях ради достижения своей цели и решения возникающих проблем.

Основные элементы организации – люди, обладающие индивидуальными целями и интересами, играющие определенные социальные роли, объединенные властными отношениями, системами коммуникаций и координации, а главный ее признак – наличие цели, которой подчинены все участники, структура и основные процессы

Организация устанавливает систему правил и норм поведения участников, не зависящих от их межличностных отношений, что делает его устойчивым и обеспечивает само существование организации.

Также признаками организации являются:

* Обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих ее от окружения
* Целостность, системность и единство элементов, т.е их связь, полная совместимость и согласованность
* Саморегулирование, т.е самостоятельное решение вопросов внутренней жизни и выполнение внешних команд
* Наличие информационных связей
* Организационная культура, представляющая собой сплав ценностей, традиций, верований, норм, символов, определяющих отношения в коллективе

Отсутствие проявлений того или иного системного признака приводит к сбоям в функционировании организации.

Существуют также принципы социальной организации, характеризующие те требования, которым она должна удовлетворять:

* *Устойчивость*, т.е способность организации функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий, возвращаться в прежнее либо переходить в качественно более высокое состояние равновесия и сохранять вблизи него свое качество и структуру
* *Сложность*, обусловленная масштабом, количеством и автономностью элементов, разнообразием их функций и свойств, связей между ними, разнообразием продуктов и географической разбросанностью подразделений
* *Гибкость*, обеспечивающаяся изменчивостью организационных структур, возможностью перестройки технологий, высоким уровнем квалификации работников и т.д
* *Целесообразность* в отношении структуры, функций, затрат ресурсов

Любая организация развивается на основе взаимодействия с внешней средой, и ее основные компоненты невозможно рассматривать вне среды.

Внешняя среда конкретной организации представляет совокупность находящихся за ее пределами факторов, оказывающих заметное влияние на выполнение ею своих функций, совокупность внешних воздействий на нее. По сути внешняя среда определяет какой должна быть организация и имеет ли она право на существование, а также определяет пределы роста.

Понятие «внешняя среда» включает экономические и политические условия, потребителей, профсоюзы, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на всё, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество. Но выгодно использовать новую технологию организация сможет, если будет стабильная экономическая конъюнктура. В противном случае капиталовложения могут не окупиться.

В целом внешняя среда характеризуется сложностью, скоростью изменений и неопределенностью.

Важную роль в развитии организации помимо внешней среды также играет внутренняя среда, являющаяся совокупностью внутренних элементов организации (объектов и процессов).

1. **Внутренняя среда организации и ее переменные**

Как уже было сказано совокупность элементов, так называемых внутренних переменных, организации, придающих ей специфическое лицо, образует ее внутреннюю среду.

*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 преодолеть в своей работе.

Рассмотрим внутренние переменные организации подробнее.

**2.1 Разделение труда**

Разделение труда – качественное разграничение и обособление различных его видов, закрепляемых за теми субъектами, которые их могут выполнять наиболее успешно. Оно служит основой дальнейшей специализации деятельности, ведущей к усилению их зависимости друг от друга.

*Горизонтальное разделение* труда является важнейшей чертой организаций. Если два человека участвуют в одном и том же процессе, то они должны обеспечивать выполнение разных этапов процесса, т.е. специализироваться. Разделяя работу на многочисленные специализированные задания, организация производит во много раз больше продукции, чем остальные люди, работающие самостоятельно.

Наиболее известным примером горизонтального разделения труда на предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Это основные виды деятельности организации.

В организациях горизонтальное разделение обычно достигается за счёт образования подразделений, выполняющие специфические работы и добивающихся специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами, службами, цехами.

Подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, сложные организации состоят из нескольких, взаимосвязанных организаций подразделений, специально созданных для достижения конкретных целей, а также многочисленных неформальных групп, возникающих случайно. Подразделения, в свою очередь могут состоять из более мелких подразделений.

Так как работа в организации разделяется на составные части, то для достижения успеха необходимо её координировать. Работу по координации должен выполнять управляющий - руководитель. Следовательно, в организации существует две формы разделения труда. Первая представляет собой разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, - это горизонтальное разделение труда. Вторая форма - *вертикальное разделение* труда, которое существует между руководителями и исполнителями. Оно образует основу – иерархию, т.е подчиненность одних звеньев организации другим . Деятельность по координированию работы других людей представляет собой сущность управления.

**2.2 Технология**

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение. 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 может быть производственной, кадровой, управленческой и пр. Она должна быть надежной, соответствовать биологическим и психологическим возможностям людей, другим технологиям, организационной культуре. Результат применения технологии должен быть безопасным, достигаться минимальными затратами и без побочных эффектов.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность, требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько классификаций технологий. В курсовой работе приведена наиболее распространенная из них – классификация Д. Вудворд.

В соответствии с ней технология бывает складывающейся, последовательной, связанной и групповой.

*Складывающаяся* технология предполагает, что все работы в рамках организации слабо связаны друг с другом, и завершенность им придает последняя операция. Например, участники процесса по отдельности изготавливают детали, которые объединяются в конечный продукт лишь на завершающем этапе (создание газеты).

*Последовательная* технология характеризуется тем, что работы по созданию продукции вытекают друг из друга и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Так происходит, например, на конвейерной сборке.

*Связанная* технология означает, что операции взаимно обуславливают друг друга, но необязательно в однозначной последовательности. Так, например, происходит работа над документом, который руководителем может неоднократно передаваться разным подчиненным на доработку, пока не буде создан нужный вариант.

*Групповая* технология заключается в том, что работы независимо выполняются на одном стационарном объекте (например, строящийся дом ) последовательно и параллельно в зависимости от ситуации.

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.

**2.3 Цели и задачи**

Организация - это, по крайней мере, 2 человека 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. Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50% предопределяют успешность решения.

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 организации 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.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

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

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности.

Главное предназначение организации, смысл ее существования, отличие от других, имидж, философию, ценности, культуру отражает *миссия*. Она может формулироваться также и для ключевых подразделений.

Миссия является основой для принятия основных плановых решений, помогает менеджерам среднего звена сформулировать свои цели и задачи и увязывает действия с развитием компании в целом, объединяет и сплачивает членов организации.

С учетом миссии формулируются генеральная и конкретная цели, общие и специфические.

*Генеральная цель* некоммерческой организации в принципе совпадает с миссией. Генеральная цель коммерческой организации – получение прибыли, поэтому с миссией совпадать не может.

*Общие цели* отражают важнейшие направления деятельности организации, связанные с реализацией миссии и достижением главной цели. *Специфические* разрабатываются в каждом подразделении и определяют направления его деятельности в свете реализации общих целей.

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 выполнится 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*, *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 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 даже дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере переходя управленческой работы от низшего уровня к высшему.

* 1. **Дифференциация и интеграция**

*Дифференциация* означает такое распределение работ между отдельными субъектами, при котором каждая из них получает завершение в конкретном самостоятельном результате, не являющемся, однако, с точки зрения решения задач организации, законченным целым.

Дифференциация бывает горизонтальной ,вертикальной и пространственной.

*Горизонтальная* дифференциация отражает степень разделения труда при реализации тех или иных организационных функций. Она может быть осуществлена по ним как таковым, числу работников, виду производимого продукта, типу клиентов, территории, целям технологии.

*Вертикальная* дифференциация говорит о степени организационной иерархичности. Она характеризуется количеством уровней управления.

*Пространственная* дифференциация отражает территориальное размещение частей организации. Ее мерами являются количество географических точек, где они находятся, среднее расстояние между ними, численность работников в каждой. При любом увеличении пространственной дифференциации растет функциональная автономия субъектов.

*Интеграция*, предполагающая сотрудничество исполнителей, обусловлена реальной взаимосвязанностью отдельных трудовых процессов.

Интеграция характеризует степень взаимосвязанности отдельных элементов организации. Для различных подразделений она неодинакова и зависит от вида деятельности. Основой интеграции могут быть власть, материально – вещественные, информационные и финансовые потоки, культурные нормы, неформальные отношения.

* 1. **Ресурсы**

Ресурсы ( материальные, интеллектуальные, трудовые и т.п) определенным образом структурированные и организованные, совокупность которых в единстве с условиями реализации стратегии образует стратегический потенциал фирмы и обеспечивает приобретение ею конкурентных преимуществ.

Способность ресурсов организации выполнять производственные, сбытовые, научные, управленческие и иные функции характеризует ее внутренний потенциал. Потенциал существенно зависит от условий деятельности компании (например, долги его снижают)

Успешную реализацию потенциала обеспечивают:

* Постоянный анализ положения фирмы, выявление нужд и запросов потенциальных потребителей;
* Принятие грамотных решений, учитывающих интересы окружения;
* Гибкость технологий;
* Своевременное обновление продукции и повышение ее конкурентоспособности;
* Увеличение доли рынка;
* Оправданное инвестирование в границах разумного риска.
	1. **Структура**

*Структура* – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов организации, закрепляющая горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Структура организации имеет несколько аспектов.

Основу *технической* структуры составляют материальные объекты и процессы (помещения, оборудование, условия труда).

*Производственная* структура – совокупность связанных между собой технологическими бизнес- процессами центров, потребляющих и распределяющих поток материальных и информационных объектов.

*Социальная* структура образуется совокупностью участников и их связей в рамках совместной деятельности. Она включает формальные и неформальные группы, ценности, интересы, полномочия, каналы их распределения и т.д.

*Социотехническая* структура – это упорядоченная совокупность рабочих мест, объединяющая работников пространственно и в трудовой взаимосвязи. Она характеризуется разделением труда, специализацией и интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуры.

*Управленческая* структура – совокупность взаимосвязанных административных подразделений. Она может быть охарактеризована сложностью, степенью формализации и централизации.

*Информационная* структура – совокупность субъектов, участвующих в информационном обмене, и информационных потоков.

*Нормативно – правовая* структура – совокупность правовых норм, безличных требований, должностных позиций, стандартов, рассчитанных на абстрактного исполнителя, необходимых для осуществления функций организации. Является формальной.

*Поведенческая* структура – система отношений между людьми, которые представляют важнейший элемент внутренней среды организации.

* 1. **Отношения участников**

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

В силу такого положения люди являются важнейшим элементом внутренней среды организации.

Отношения участников организации по содержанию могут быть либо деловыми (устанавливаются между должностями в соответствии с разделением труда), либо эмоциональными, основанными на симпатиях или антипатиях. По форме – отношениями силы или, наоборот, партнерства.

Равновесие сил субъектов (отдельных лиц, подразделений и неформальных групп) неустойчиво, постоянно нарушается из-за их стремления добиться превосходства и укрепить свои позиции.

Партнерские отношения, базирующиеся на осознании субъектами зависимости друг от друга, более стабильны. Организации, где они господствуют, напоминают рынок, в то время, как предыдущие – гладиаторскую арену.

**2.8 Взаимосвязь переменных внутренней среды**

Выше были рассмотрены основные внутренние переменные организации. Но следует помнить, что в управлении эти переменные никогда не должны рассматриваться отдельно. Никто не будет отрицать, что задачи организации влияют на выработку целей. Точно так и все остальные внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга.

На рисунке 1 представлена схема, отражающая взаимосвязь важнейших переменных внутренней среды.

Рис.1

Организация - открытая система. И поэтому эта схема не может быть адекватной полной моделью переменных, влияющих на успешность действий организации, потому что на нем показаны только внутренние переменные. Правильнее рассматривать этот рисунок как модель внутренних *социотехнических подсистем* организации. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

1. **Анализ внутренней среды организации**

Чтобы определить стратегию поведения организации и привести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития. При этом внутренняя среда изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

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

*Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

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

В *производственный* срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

*Организационный* срез включает в себя:

* коммуникационные процессы;
* организационные структуры;
* нормы,
* правила,
* распределение прав и ответственности;
* иерархию подчинения.

*Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

*Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Далее более подробно рассмотрим вышеперечисленные стороны деятельности предприятия, которые анализируются управляющими в качестве факторов внутренней среды.

**3.1 Анализ использования трудовых ресурсов**

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Если средний разряд рабочих выше среднего тарифного разряда работ, то рабочим нужно производить доплату за использование их на менее квалифицированных работах.

Напряжение в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Если предприятие расширяет свою деятельность, увеличивает производственные мощности, создает новые рабочие места, то необходимо определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах по категориям и профессиям и источники их привлечения.

**3.2 Анализ производства и реализации продукции**

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

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

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

Объем производства промышленной продукции может выражаться в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. Основными показателями объема производства являются товарная и валовая продукция.

*Валовая продукция -* это стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, включая незавершенное производство. Выражается обычно в сопоставимых ценах.

*Товарная продукция* отличается от валовой тем, что в нее не включают остатки незавершенного производства и внутрихозяйственный оборот. Выражается она в оптовых ценах, действующих в отчетном году. По своему составу на многих предприятиях валовая продукция совпадает с товарной, если нет внутрихозяйственного оборота и незавершенного производства.

*Объем реализации продукции* определяется в действующих ценах (оптовых, договорных). Включает стоимость реализованной продукции, отгруженной и оплаченной покупателями.

Важное значение для оценки выполнения производственной программы имеют и*натуральные показатели* объемов производства (штуки, метры, тонны и т.д.). Их используют при анализе объемов производства по отдельным видам однородной продукции.

*Условно-натуральные показатели****,*** как и стоимостные, применяются для обобщенной характеристики объемов производства продукции, например, на консервных заводах используется такой показатель, как тысячи условных банок.

Важным показателем деятельности промышленных предприятий является качество продукции. Его повышение обеспечивает экономию не только трудовых и материальных ресурсов, но и позволяет более полно удовлетворять потребности общества.

*Качество продукции -* это понятие, которое характеризует параметрические, эксплуатационные, потребительские, технологические, дизайнерские свойства изделия, уровень его стандартизации и унификации, надежность и долговечность. Различают обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества продукции.

*Обобщающие* показатели характеризуют качество всей произведенной продукции независимо от ее вида и назначения.

*Индивидуальные (единичные)* показатели качества продукции характеризуют одно из ее свойств, например, полезность, надежность и др.

*Косвенные* показатели *-* это штрафы за некачественную продукцию, объем и удельный вес забракованной продукции, удельный вес зарекламированной продукции, потери от брака и др.

Важнейшая задача анализа производства и реализации продукции *-* изучить динамику перечисленных показателей, выполнение плана по их уровню, причины их изменения и дать оценку выполнения плана по уровню качества продукции.

**3.3 Анализ маркетинговой деятельности**

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

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

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

Единый подход к решению маркетинговых задач обеспечивают скоординированные целевые установки предприятия в области реализации продукции, задаваемые важнейшими экономическими показателями - объемом продаж, массой прибыли, уровнем рентабельности, размером рыночной доли предприятия и т. п. Для их достижения разрабатывается и проводится маркетинговая политика. Ее основу составляют цели маркетинговой деятельности.

Формулирование целей маркетинга целесообразно начинать с уточнения основных приоритетов предприятия на рынке производимой продукции. Для этого необходимо ответить на ряд частных вопросов, которые помогают выделить основные ориентиры производственно-хозяйственной деятельности предприятия в создавшихся рыночных условиях:

1. Какие изменения произошли на рынке производимой продукции?
* изменился ли рынок по объему, структуре, географическому расположению и характеру реализации товаров;
* появились ли ниши на рынке и используются ли они;
* что предпринимают конкуренты и что вих деятельности отличается от деятельности анализируемого предприятия;
* как изменилось распределение долей рынка между предприятиями;
* насколько точно известны потребности покупателей;
* соответствует ли маркетинговая деятельность предприятия реально существующему рынку.
1. В каком направлении должно развиваться предприятие?

Ответ на этот вопрос необходимо начать с формулировки общих целей предприятия на ближайшую перспективу. В результате необходимо иметь четкое представление о том:

* В чем состоят приоритеты развития и какой вид деятельности в общей специализации предприятия выполняет роль:

а) основного, приносящего основную массу дохода;

б) наиболее обещающего с точки зрения возможных инвестиций;

в) буфера при непредвиденных ухудшениях условий деятельности по другим направлениям;

г) кандидата на постепенное сворачивание;

* На какие условия реализации (объемы продаж, ассортимент, условия оплаты и др.) необходимо ориентировать маркетинг предприятия.

Также важную роль играет решение вопроса о том, на основе какого типа стратегии должна строиться маркетинговая деятельность. Существует три вида стратегии.

*Стратегия сегментирования рынка* направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, поведенческого или демографического принципов. Основная идея стратегии заключается в том, что предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается преимущество над конкурентами либо дифференциацией товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента.

Следовательно, не преследуя цели обеспечения лидерства в снижении себестоимости продукции на всем рынке, предприятие, основываясь на рыночных тенденциях, достигает таких результатов в целевом сегменте. Имея низкую себестоимость продукции или предлагая большой выбор продукции для конкретного, например, географически обособленного сегмента, предприятие защищает себя от противодействий со стороны предприятий, использующих другие стратегии конкуренции.

Предприятия, придерживающиеся *стратегии внедрения новшеств*, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредоточивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. По понятным причинам подобная революционизация рынка является источником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако в большинстве случаев (8 из 10) заканчивается банкротством из-за неготовности рынка воспринять новшества, технической или технологической недоработанности нового изделия, занятости каналов распределения, отсутствия опыта тиражирования нововведения и других причин. Большой риск следования данной стратегии, объясняемый высокой степенью неопределенности ее результатов, сопоставим с венчурным риском, что удерживает многие фирмы от специализации в этом бизнесе.

Наличие платежеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создает его предложение. На практике большинство предприятий не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующей их профилю.

В отличие от таких предприятий фирмы, реализующие стратегию *немедленного реагирования на потребности рынка*, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных отраслях бизнеса. Основной принцип поведения - выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. Предприятия, нацеленные на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, определяемые отсутствием какой-либо специализации своего производства.

Большинство современных компаний, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции и/или различные сферы бизнеса, одновременно используют несколько стратегий конкуренции для различных групп товаров, регионов или периодов своего развития. Главный критерий выбора стратегии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. В этом смысле представленные подходы являются общеэкономической основой, на которой строится практическая маркетинговая работа.

**3.4 Анализ финансовых результатов**

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности (сдача в аренду основных фондов, коммерческая деятельность на фондовых и валютных биржах и т.д.).

Прибыль - это часть чистого дохода, созданного в процессе производства и реализованного в сфере обращения, которую непосредственно получают предприятия. Количественно она представляет собой разность между выручкой (после уплаты налога на добавленную стоимость, акцизного налога и других отчислений из выручки в бюджетные и не бюджетные фонды) и полной себестоимостью реализованной продукции. Значит, чем больше предприятие реализует рентабельной продукции, тем больше получит прибыли, тем лучше его финансовое состояние. Поэтому финансовые результаты деятельности следует изучать в тесной связи с использованием и реализацией продукции.

Объем реализации и величина прибыли, уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности являются:

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

В анализе состава и динамки балансовой прибыли используются следующие*показатели прибыли:*

* *Балансовая прибыль* включает финансовые результаты от реализации продукции, работ и услуг, от прочей реализации.
* *Налогооблагаемая прибыль* представляет собой разность между балансовой прибылью и суммой налога на недвижимость; прибыли, облагаемой налогом на доход; прибыли, полученной от сверхпредельного уровня рентабельности, изымаемой полностью в бюджет; затрат, учитываемых при исчислении льгот по налогу на прибыль.
* *Чистая прибыль -* это та прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, экономических санкций и отчислений в благотворительные фонды.

В процессе анализа необходимо изучить состав балансовой прибыли, ее структуру, динамику и выполнение плана за отчетный год. При изучении динамики прибыли следует учитывать инфляционные факторы изменения ее суммы. Для этого выручку корректируют на средневзвешенный индекс роста цен на продукцию предприятия в среднем по отрасли, а затраты по реализованной продукции уменьшают на их прирост в результате повышения цен на потребленные ресурсы за анализируемый период.

**3.5 SWOT-анализ**

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается*организационной культурой***,** которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться ж в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы пытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе организация должна уметь прогнозировать то, какие трудно могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Сильныеи слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, какугрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие силы и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Довольно известный метод SWOT (аббревиатура из английских слов: сила - strenght, слабость - weakness, возможности -opportunity и угрозы - threat) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линиисвязимежду силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После этого наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл.1):

Таблица 1 Матрица SWOT

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности1. Выход на новые рынки или сегменты рынка.2.Расширение производственной линии. | Угрозы1.Возможность появления новых конкурентов.2.Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков. |
| Сильные стороны1. Более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена. | Выход на новые рынки - репутация, гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, упаковка. Расширение производства - активная роль маркетинга, образованное руководство. | Появление новых конкурентов - гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация, упаковка. Влияние на цены покупателями и поставщиками - гибкое руководство, ценовая политика. |
| Слабые стороны1. Старое оборудование, большие объемы отходов. 2.Тесные производственные помещения и т.п. | Старое оборудование - расширение производственной линии. Тесные производственные помещения - вертикальная интеграция. Низкая прибыльность, дополнительные издержки. | Конкурентное давление - старое оборудование, более низкая прибыль из-за высоких издержек. |

 |
|  |
|  |
|  |

Кроме SWOT-матрицы в анализе также используется *матрица возможностей*, в которой выделяются вероятности возможностей для организации, и *матрица угроз*, которая используется для оценки угроз.

**3.6 Анализ внутренней среды организации**

**на примере магазина «Галант»**

Магазин «Галант», являющийся коммерческой организацией, создан в 2004 году. Основной деятельностью является реализация промышленных товаров, произведенных другими фирмами и закупленных на оптовых рынках, в частности реализация предметов одежды, детских товаров и велосипедов.

*Цели и задачи*

* Получение прибыли
* Увеличение объема продаж
* Привлечение новых покупателей
* Расширение ассортимента товара
* Открытие новых торговых точек в поселке Вычегодский и городе Коряжма

*Структура организации*

Руководитель

Бухгалтер Старший продавец

 Продавец1 Продавец 2 Продавец 3

Схема 1

Схема 1 отражает линейную структуру управление магазином.

Руководитель является владельцем организации. Руководит всеми видами деятельности, занимается привлечением новых поставщиков, заключает договора.

Бухгалтер - ведет всю финансовую деятельность фирмы, осуществляет бухгалтерский учет, предоставляет отчеты руководителю и в налоговую инспекцию.

Старший продавец занимается координацией работы продавцов, отчитывается за приемку товара и по результатам ревизий.

Продавцы занимаются непосредственно реализацией товаров.

В магазине работают 5 человек. Женщины в возрасте от 22 до 33 лет, со средним образованием 2 человека, с высшим 2 человека и 1 человек с неполным высшим образованием. Специального образования по профессии «продавец промышленных товаров» никто не имеет, что делает необходимым обучение данной профессии на рабочем месте.

*Технология*

В организации применяется групповая технология. Все операции производятся параллельно.

Организация для улучшения процесса работы использует множество способов. Внедрение нового торгового оборудования, заказ товаров по каталогам и электронной почте, нахождение новых товаров, более интересных для покупателей.

Разработана система скидок. Постоянные покупатели при последующих покупках получают определенный процент скидки в зависимости от суммы покупки.

*Потенциал организации*

Совокупность материальных и трудовых ресурсов образует стратегический потенциал организации. Для успешной реализации потенциала магазина проводятся следующие мероприятия:

* Выявление нужд и запросов потенциальных потребителей. Составление заявок;
* Своевременное обновление продукции;
* Сохранение конкурентоспособности организации путем регулирования уровня цен.

Магазин – это предприятие розничной торговли. Розничная торговля – одна из ведущих отраслей сферы обслуживания. Т.к организация ничего не производит мы можем упустить анализ производства.

*Маркетинговая деятельность*

Магазин реализует товары разных ассортиментных групп. Ценообразование основано на анализе цен конкурентов. Они ниже, чем в аналогичных организациях, реализующих те же товары, за счет отсутствия арендной платы.

Для стимулирования сбыта товаров используются различные методы:

Скидки и подарки постоянным покупателям;

* Сезонные распродажи;
* Реклама в печатных изданиях, например в газете «Юг Севера», и на радио;
* Оформление торговых помещений и удобное расположение товаров;
* Консультации продавцов.

К *сильным сторонам* организации можно отнести:

* Демократичный стиль управления;
* Слаженность в работе всех участников организации;
* Ответственность и дисциплинированность работников;
* Гибкая ценовая политика и активная роль маркетинга;
* Высокая конкурентоспособность организации.

К *слабым сторонам*:

* Отсутствие компьютерных технологий для оформления покупки;
* Работа с бумажными накладными;
* Недостаточная мотивация труда работников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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 и задачи, структура, 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 зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации.

В курсовой работе были рассмотрены внутренние переменные организации, а также выявлена их взаимосвязь. Также был представлен поэтапный анализ внутренней среды организации, состоящий из анализа использования трудовых ресурсов, анализа производства и реализации продукции, анализа маркетинговой деятельности, финансовых результатов и SWOT-анализа.

Также в курсовой работе представлен анализ внутренней среды организации на примере магазина «Галант».

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации, необходимо сделать основные вывод: менеджер должен уметь анализировать все внутренние элементы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верные решения, т.к умение выделить и проанализировать внутренние элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2000
2. Веснин В.Р Теория организации: Учебник, М., Проспект, 2008
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент , М., МГУ, 1995
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента , М., 1992
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент ,М.,1998.

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Поморский государственный университет имени М.В.Ломоносова»

*Коряжемский филиал*

факультет экономики и управления

кафедра менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По курсу: «Теория организации»

Тема: «**Внутренняя среда организации**»

Выполнил: студентка IV курса

факультета экономики и управления

специальность «Менеджмент организации»

Ржаницына Светлана Евгеньевна

Научный руководитель:

Щелкунова Ольга Витальевна

Коряжма

2010