

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Бурятская государственная сельскохозяйственная
академия имени В.Р. Филиппова»

Факультет агробизнеса и межкультурных коммуникаций
Кафедра «Менеджмент»

Курсовая работа

по дисциплине: «Современный стратегический анализ»

Тема: «Анализ внутренней среды организации»

Выполнил: обучающаяся 1 года
обучения группы М-5501-М
факультета агробизнеса и межкультурных коммуникаций
Надмитова Д.А.
Проверила: Тимофеева Н.С.,
к.э.н., доцент

Защита состоялась « 18 » 05 20 21 г.

Оценка 5 (отл.) Подпись Тимофеева

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»
ФАК. АГРОБИЗНЕСА И
МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ
ДАТА 27.04.21 г. 6

Улан – Удэ, 2021 г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Понятие «организация»	4
Глава 2 Переменные внутренней среды организации	8
2.1 Цели	8
2.2 Структура	10
2.3 Задачи	12
2.4 Технология	13
2.5. Люди	15
2.6. Взаимосвязь внутренних переменных	17
Глава 3. Анализ внутренней среды	19
3.1 Анализ использования трудовых ресурсов	20
3.2. Анализ производства и реализации продукции	21
3.3. Анализ маркетинговой деятельности	25
3.4. Анализ финансовых результатов	30
3.5. Swot-анализ	32
Глава 4. Анализ внутренней среды ООО «Амарата Тур»	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	40

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. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. 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 первой главе будет рассмотрено понятие «организация», её виды и основные черты.

Во второй главе будет описана внутренняя среда организации, охарактеризованы основные составляющие организации, такие как кадры, технология, структура, цели и задачи. Далее будет подчеркнута взаимосвязанность всех элементов организации и влияние на них факторов внешней среды.

В следующей главе будет рассмотрен такой важнейший элемент стратегического планирования, как анализ внутренней среды. Анализ среды нужен для определения стратегии поведения предприятия и проведения этой стратегии в жизнь. Таким образом, целью данной работы является изучение внутренней среды организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании. Далее будет сделан анализ внутренней среды организации на примере ООО «АМАРАТА Тур».

Данная тема является актуальной, умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

Глава 1. ПОНЯТИЕ «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Группа может считаться организацией, если она соответствует следующим требованиям: 1) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы; 2) наличие общей для всех членов группы цели – желаемого конечного состояния или результата; 3) наличие членов группы, которые сознательно работают вместе для достижения значимой для всех цели.

Выделяют формальные и неформальные организации. Приведённое выше определение дано для формальной организации. Существуют и неформальные организации, группы которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Сложные организации имеют не одну, а целый набор взаимосвязанных целей. Эти цели не только взаимосвязаны, но и взаимозависимы. Например, универмаг может добиться своих целей – получить запланированную прибыль и установленный темп роста продаж, только если добьётся закупки необходимых товаров по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, а продавцы сумеют эффективно работать с клиентами.

Общие черты организаций. Организацией необходимо управлять. Это обусловлено тем, что все организации, как правило, сложны, что объясняется их следующими общими чертами:

Преобразование ресурсов. Цели всех организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Организации используют два основных вида ресурсов:

человеческие ресурсы

капитал

Человеческие ресурсы – труд, прежде всего, человеческий капитал, т.е. труд квалифицированного персонала.

Капитал, в том числе собственно капитал-финансовые ресурсы, а так же капитал, вложенный в технологию, включая оборудование, материалы, энергию, информацию.

Процесс преобразования ресурсов наиболее нагляден в производственных организациях. В организациях обслуживания, в некоммерческих организациях также используют перечисленные ресурсы.

Значимость от внешней среды. Одной из важнейших черт организации является её взаимосвязь с внешней средой. Любая организация зависит от окружающего мира, как в части получения ресурсов, так и части отношения потребителей, которые используют результаты её деятельности.

Понятие «внешняя среда» включает экономические 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 обеспе

чить организации преимущество. Но выгодно использовать новую технологию организация сможет, если будет стабильная экономическая конъюнктура. В противном случае капиталовложения могут не окупиться.

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*. Это и называют горизонтальным разделением труда. 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.

Подразделения. В организациях горизонтальное разделение обычно достигается за счёт образования подразделений, выполняющие специфические работы и добивающихся специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами, службами, цехами. Существуют и другие названия подразделений, например, в университете - это факультеты, институты, колледжи.

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.

Вертикальное разделение труда. 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 – определяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей представляет собой сущность управления.

Управление. Организация может добиться своих целей, если задачи, решаемые её персоналом, будут координироваться путём вертикального разделения труда. Поэтому управление является значимой для организации деятельностью. В организации должны назначаться руководители и определяться круг их обязанностей и ответственности.

В небольших организациях управленческие функции часто могут совмещаться с другими видами работ. Например, в небольшом магазине директор может управлять делом, совершать закупки товаров, а иногда и подменять продавца. По мере роста организации работа по управлению должна всё более четко отделяться от неуправленческой работы. В крупных организациях руководители лишь иногда выполняют работу, не связанную с координацией работы других, например, ведут переговоры с крупными клиентами.

Глава 2. ПЕРЕМЕННЫЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

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.

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

2.1. Цели

Организация, по определению, 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 больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

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 той же 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.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

- ее максимизацию;

- получение “удовлетворительной” прибыли. Т.е. суть, состоит в том, что при планировании прибыли она считается “удовлетворительной”, если бу-

дет учитываться степень риска;

минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не у всех организаций получение прибыли является главной целью. Это касается некоммерческих организаций, например церквей, благотворительных фондов. Однако, как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только в условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других показателях:

- удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
- позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
- условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;
- публичная ответственность и имидж организации;
- техническая эффективность, высокий уровень производительности труда,
- придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;
- минимизация издержек производства и т.д.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получать, 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 тоже имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

2.2 Структура

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре является *специализированное разделение труда*. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В пример можно привести разделение труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству.

На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как именно осуществить разделение труда в организации – один из вопросов, являющийся существенным управленческим решением.

Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой – плоская структура управления.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри организации и снаружи могут влиять на нее. Кроме того, ни сфера контро-

ля, ни “высота” структуры не показатель величины самой организации.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущностью, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

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

2.3 Задачи

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача 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 кор-

порации 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 перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

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

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

процесс производства которых не стандартизован.

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

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

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

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

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

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

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

Многозвенные технологии, характеризуются серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец – сборочные линии массового производства.

Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.

Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Эти две категории не так уж расходятся друг с другом. Например, много-

звенные технологии эквивалентны технологиям массового производства, а посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Различия в этих классификациях в первую очередь вызваны разными областями специализации авторов. То есть Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий, а Томпсон же обхватывал все виды организаций.

Нельзя назвать какой-то один тип технологии лучше другого. В одном случае может быть более приемлем один тип а в другом более подойдет противоположный. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

2.5 Люди

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

В силу такого положения люди для менеджера являются “предметом номер один”. Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

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

ного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджер должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджеру приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

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

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

Управление *производством* состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджер осуществляет следующие операции: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации за-

трат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

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

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

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

Управление *экзаунтингом* предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

2.6 Взаимосвязь внутренних переменных

В предыдущей главе были рассмотрены основные внутренние перемен-

ные. 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.

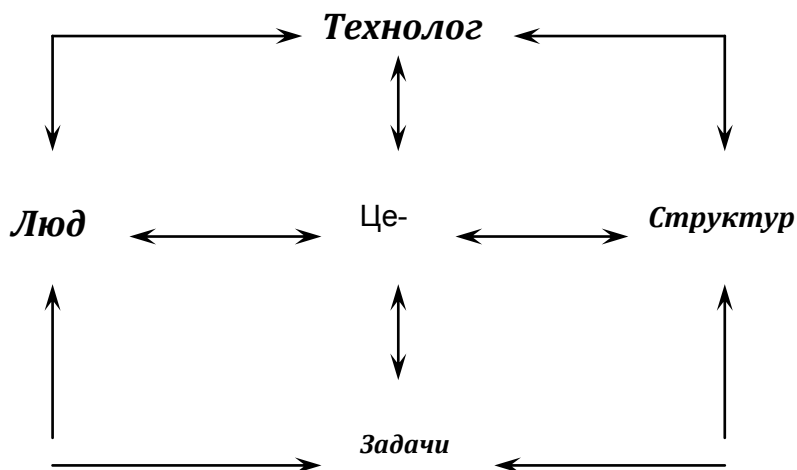


Рис. 1 Взаимосвязь внутренних переменных.

Этот рисунок представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей. Но нужно не забывать, что 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).

Глава 3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда и внешнее окружение 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; найм, 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, процедуры; 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.

Административно-управленческий персонал необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию. Поскольку они происходят в резуль-

тате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

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. Обобщаю-

щие показатели объема производства продукции получают с помощью стоимостной оценки - в оптовых ценах. 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, на ремонтных предприятиях - количество условных ремонтов.

Важным показателем деятельности промышленных предприятий является качество продукции. Ее повышение обеспечивает экономию не только трудовых и материальных ресурсов, но и позволяет более полно удовлетворять потребности общества. Высокий уровень качества продукции способствует повышению спроса на нее и увеличению суммы прибыли не только за счет объема продаж, но и за счет более высоких цен.

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:

- а) удельный вес новой продукции в общем ее выпуске;
- б) удельный вес аттестованной и не аттестованной продукции;
- в) удельный вес продукции высшей категории качества;
- г) удельный вес продукции, соответствующей мировым стандартам;
- д) удельный вес экспортируемой продукции, в том числе в высокоразвитые промышленные страны.

Индивидуальные (единичные) показатели качества продукции характеризуют одно из ее свойств:

- полезность (жирность молока, зольность угля, содержание железа в руде, содержание белка в продуктах питания);
- надежность (долговечность, безотказность в работе);
- технологичность, характеризующая эффективность конструкторских и технологических решений (трудоемкость, энергоемкость);
- эстетичность изделий.

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

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

Для обобщенной оценки выполнения плана по качеству продукции используются разные методы. Сущность балльного метода оценки состоит в определении средневзвешенного балла качества продукции и путем сравнения фактического и планового его уровня находят процент выполнения плана по качеству.

По продукции, качество которой характеризуется сортом или кондицией,

рассчитываются доля продукции каждого сорта (кондиции) в общем объеме производства, средний коэффициент сортности, средневзвешенная цена изделия в сопоставимых условиях.

При оценке выполнения плана по первому показателю фактическую долю каждого сорта в общем объеме продукции сравнивают с плановой, а для изучения динамики качества – с данными прошлых периодов.

Одним из важнейших факторов повышения эффективности производства на промышленных предприятиях является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте и более полное их использование.

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

Анализ обычно начинается с изучения *объема основных средств, их динамики и структуры*. Фонды предприятия делятся на промышленно-производственные и непромышленные, а также фонды непромышленного назначения. Производственную мощность предприятия определяют промышленно-производственные фонды. Кроме того, принято выделять активную часть (рабочие машины и оборудование) и пассивную часть фондов, а также отдельные подгруппы в соответствии с их функциональным назначением (здания производственного назначения, склады, рабочие и силовые машины, оборудование, измерительные приборы и устройства, транспортные средства и т.д.). Такая детализация необходима для выявления резервов повышения эффективности их использования на основе оптимизации структуры.

Следующий этап анализа - *изучение обеспеченности предприятия основными производственными фондами*. Обеспеченность отдельными видами

машин, механизмов, оборудования, помещениями устанавливается сравнением фактического их наличия с плановой потребностью, необходимой для выполнения плана по выпуску продукции. Обобщающими показателями, характеризующими уровень обеспеченности предприятия основными производственными фондами, являются фондовооруженность труда и техническая вооруженность труда. Показатель общей фондовооруженности труда рассчитывается отношением среднегодовой стоимости промышленно-производственных фондов к среднесписочной численности рабочих в наибольшую смену (имеется в виду, что рабочие, занятые в других сменах, используют те же средства труда). Уровень технической вооруженности труда определяется отношением стоимости производственного оборудования к среднесписочному числу рабочих в наибольшую смену. Темпы его роста сопоставляются с темпами роста производительности труда. Желательно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста технической вооруженности труда.

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 продук-

ции, 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 предприятия.

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:

Какие изменения произошли на рынке производимой продукции?

Получить ответ на данный вопрос можно на основе ревизии процесса реализации продукции и методов маркетинга. Необходимо уточнить:

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 в их 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.

Уточнить изменения, происшедшие на рынке, поможет общая характеристика элементов маркетинговой среды предприятия.

2. 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;
- на основе какого типа стратегии должна строиться маркетинговая деятельность (насыщение рынка, развитие рынка и его изменение, разработка новых товаров, диверсификация).
- похожих на приемы конкурентов. Это заставляет искать новые, оригинальные пути выделения своей продукции и приносит на рынок разнообразие. Имитация - губительный путь при реализации данной стратегии.

Вместе с тем, как показывает опыт, одновременное использование нескольких способов дифференциации может привести к попытке сделать "все для всех", то есть перейти на путь унификации и, таким образом, испортить имидж, который создает предприятие на рынке. Наиболее типичное направление использования стратегии дифференциации состоит в сосредоточении усилий на одном из мотивов приобретения продукции потребителями и развитии своих возможностей с целью более полного и качественного удовлетворения специфических потребностей.

Стратегия сегментирования рынка

Если представленные выше стратегии конкуренции основываются на обслуживании всего рынка, то стратегия сегментирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, 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 и/или дифференциации 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.

Стратегия внедрения новшеств

Современный мировой опыт конкуренции неопровержимо доказывает, что абсолютное большинство монополий, образовавшихся в последнее время, возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать новый, до этого неизвестный рынок с широкими возможностями и перспективой ускоренного роста. Современные лидеры в автомобильной, авиационной, электротехнической и электронной промышленности возникли из небольших пионерных фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки программного обеспечения, создания специальных видов вооружения.

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 за-

нять 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.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка

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, который непосредственно получают предприятия. Только после продажи продукции чистый доход принимает форму прибыли. 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 за выполнением планов реализации продукции и получением прибыли;

- определение влияния как объективных, так и субъективных факторов на

объем реализации продукции и финансовые результаты;

выявление резервов увеличения объема реализации продукции и суммы прибыли;

оценка работы предприятия по использованию возможностей увеличения объема реализации продукции, прибыли и рентабельности;

разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

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

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

Балансовая прибыль включает финансовые результаты от реализации продукции, работ и услуг, от прочей реализации, доходы и расходы от вне-реализационных операций.

Налогооблагаемая прибыль представляет собой разность между балансовой прибылью и суммой налога на недвижимость, прибыли, облагаемой налогом на доход (по ценным бумагам и от долевого участия в совместных предприятиях), прибыли, полученной 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 попытаться 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 трудности 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.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях,

стях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. *Сильные и слабые* стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие силы и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно сделать вывод, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Довольно известный *метод SWOT* (аббревиатура из английских слов: сила - strength, слабость - weakness, возможности - opportunity и угрозы - threat) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между 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 того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл.1):

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в ко-

которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле “СИВ” (сила и возможности); поле “СИУ” (сила и угрозы); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле “СЛУ” (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

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

Таблица 1. Матрица SWOT

	Возможности: 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка. 2. Расширение производственной линии.	Угрозы: 1. Возможность появления новых конкурентов. 2. Возрастающее влияние на цены у покупателей и поставщиков.
Сильные стороны: 1. Более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена.	ПОЛЕ "Сила и возможности" Выход на новые рынки - репутация, гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, упаковка. Расширение производства - активная роль маркетинга, образованное руководство.	ПОЛЕ "Сила и угрозы" Появление новых конкурентов - гибкая ценовая политика, активная роль маркетинга, репутация, упаковка. Влияние на цены покупателями и поставщиками - гибкое руководство, ценовая политика.
Слабые стороны: 1. Старое оборудование, большие объемы отходов. 2. Тесные производственные помещения и т.п.	ПОЛЕ "Слабость и возможности" Старое оборудование - расширение производственной линии. Тесные производственные помещения - вертикальная интеграция. Низкая прибыльность, дополнительные издержки.	ПОЛЕ "Слабость и угрозы" Конкурентное давление - старое оборудование, более низкая прибыль из-за высоких издержек.

Глава 4. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «АМАРАТА ТУР»

Товарищество с ограниченной ответственностью «АМАРАТА ТУР» создано в марте 1995 года, основной деятельностью которой является международный туризм. Занимая твердую позицию на рынке туризма осуществляет туроператорскую деятельность и реализацию туристского продукта для казахстанского рынка. Является официальным представителем (туроператором) всемирно известной французской системы отдыха «Club Med», что в какой-то степени делает ее монополистом в данном направлении. Координирующим органом «АМАРАТА ТУР» является Министерство туризма РБ.

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Цели

- организация международного туризма на территории Республики Бурятия;
- популяризация туризма среди местного населения;
- продвижение туристского продукта системы «Club Med»;
- получении прибыли.

Структура организации

Директор – является владельцем организации. Руководит всеми видами деятельности. Координирует работу всех отделов фирмы, занимается привлечением новых партнёров, заключает договора.

Бухгалтер – ведет всю финансовую деятельность фирмы, осуществляет бухгалтерский учет, предоставляет ежеквартальные отчеты о деятельности фирмы в Департамент туризма.

Менеджеры отделов – занимаются организацией отдыха по своим направлениям, составляют туристские пакеты, занимаются оформлением документов, страхованием. Ведут непосредственную работу с клиентами (туристами).

Оператор авиакомпании – занимается бронированием и продажей авиабилетов.

тов по всем направлениям, заключает договора с туристическими фирмами на продажу авиабилетов.

Офис-менеджер – ведет всю офисную работу фирмы, занимается рекламой.

Задачи

- разработка и продажа туристских пакетов;
- привлечение наибольшего количества туристов;
- создание «уникального» туристского продукта;
- разработка новых «перспективных» направлений.

Технологии

Туризм занимает ведущую роль в экономиках многих стран мира. Бурятия не является исключением, так как имеет очень богатый туристский потенциал и все необходимые предпосылки.

К технологиям, используемым в туристической фирме можно отнести разработку новых, еще не изведанных направлений. Которые в свою очередь могут отличаться своей нестандартностью.

Фирма для улучшения процесса работы использует множество способов. Внедряет и использует новые способы бронирования билетов и отелей по всему миру, что позволяет, не выходя из офиса и не отнимая времени, дать полную информацию, интересующую туриста. Ведётся электронная картотека, которая в свою очередь, помогает быстро и оперативно получить информацию о туристе (день рождения, паспортные данные...). Также для быстрого расчета страховых полисов туристов используется online система, связанная напрямую со страховой компанией, что очень экономит время. Всё вышеперечисленное делает работу более оперативной и точной, это очень привлекает туристов, и обещает, что они вернуться именно к нам. Самый большой плюс в нашей работе – это использование электронных систем бронирования. Система бронирования авиабилетов «Amadeus» моментально позволяет видеть всю информацию по интересующим перелётам, система «Gabriele» позволяет online бронировать номера в отелях, что очень нравится туристам, так как не нужно тратить время на ожидание

подтверждения.

Вместе с нашими партнерами «Club Med» была разработана «карточная система скидок», которая помогает туристам сэкономить немалую сумму. Например, если едет семья, то скидки на детей, либо, останавливаясь в отеле на 7 ночей – +1 ночь бесплатно.

Для сотрудников фирмы перед открытием туристского сезона организовываются информационные (рекламные) туры, посетив которые, они могут дать туристу полную информацию о местности в которую он едет, более подробнее описать отель, номерной фонд..., так как в каталогах и наглядных материалах сложно найти всю интересующую и достоверную информацию. Когда турист знает, что менеджер побывал в интересующих туриста местностях, может сравнить и проанализировать отель либо курортную зону, он более увереннее и быстрее принимает решение об отдыхе.

Люди

Как и в любой организации, важнейшим стратегическим фактором является кадровый потенциал, который в свою очередь определяет успех фирмы.

На данный момент на фирме работает 6 человек, все из которых имеют высшее образование. По мере возможности руководство фирмы старается повышать квалификацию сотрудников посредством различных курсов, семинаров и т.д.

В будущем фирма планирует увеличить штат работников, так как спрос на туристский продукт с каждым годом растёт. В перспективе планируется создание отдела внутреннего туризма.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Поставщики

«АМАРАТА ТУР», является официальным представителем (туроператором) французской системы отдыха «Club Med». Они в свою очередь обеспечивают нас самой свежей и достоверной информацией по курортам дан-

ной системы. Также фирма тесно сотрудничает с крупнейшими туроператорами Италии, Франции, Болгарии, Египта, Японии, Турции, ОАЭ, Таиланда.

Трудовые ресурсы

Подбором персонала занимается непосредственно директор фирмы. При подборе персонала учитываются множество факторов, таких как, высшее образование, знание иностранных языков, умение общаться с людьми, опыт работы в сфере туризма и т.п. Все эти факторы очень важны для успешной и плодотворной работы фирмы.

Конкуренты

На январь 2021 года в БР официально зарегистрировано 15 туристических фирм, осуществляющие свою деятельность на основании лицензии. «АМАРАТА ТУР» осуществляет свою деятельность на рынке абсолютной конкуренции.

Закон и организации государственного регулирования.

ООО «АМАРАТА ТУР» осуществляет свою деятельность согласно Закону РФ «О туризме»

Потребители

Потребителями туристских услуг «АМАРАТА ТУР» является местное население, корпоративные клиенты, турагентства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

Таким образом, главное, 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. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1998.
- Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М., 1998.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1999.
- Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2000
- Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента. СПб., 1998.
- www.marketing.spb.ru

ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА

« 17 » 05 2021 г.