

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИРА»)**

студента 5 курса 572 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Татаринцева Дмитрия Олеговича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Бгашев М.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## Введение

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование предприятия и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм предприятия, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности предприятия, глобальная структура предприятия, охватывающая все производственные предприятия, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Внутренняя среда может также быть и источником проблем и гибели организации в случаях, когда она не обеспечивает необходимого функционирования организации. Информация о внутренней среде предприятия необходима менеджеру, для определения внутренних возможностей, потенциала, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации.

Степень изученности темы «Анализ внутренней среды организации» достаточно высокая, так как данная тема рассматривается в трудах многих экономистов, например таких, как Веснин В.Р., Голубков Е.П., Котлер Ф., Ламбен Ж.Ж., Пешкова Е.П., Уткин Э.А., Шифрин М.Б. и др.

Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансовых и др.). Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации. Они всегда ограничены, неравномерно развиты как в количественном, так и в

качественном отношении. Развитость одного вида ресурса может представлять силу по отношению к открывшемуся из окружающей среды шансу (высокий научно-технический потенциал на рынке наукоемкой продукции), и, наоборот, нехватка какого-либо из ресурсов может нести в себе угрозу существованию организации (отсутствие надежных поставок материальных ресурсов ведет к перебоям в производстве и срыву сроков исполнения заказов, потере потенциальных заказчиков и рыночных позиций).

В то же время, большое количество руководителей малого и среднего бизнеса не уделяют достаточного внимания исследованию внутренней среды, что лишает организацию потенциальной прибыли и путей развития.

Целью данной работы является изучение внутренней среды с помощью различных методов анализа и разработка предложений для совершенствования внутренней среды организации ООО «Лира».

Объектом исследования в данной работе является анализ факторов внутренней среды организации.

Предметом исследования в работе являются организационные и управленческие отношения складывающийся во внутренней среде ООО «Лира».

Цель обуславливает необходимость выполнения следующих задач:

- изучить теоретический материал по внутренней среде организации и связи ее элементов;
- изучить методы анализа внутренней среды предприятия;
- проанализировать внутреннюю среду организации;
- выявить сильные и слабые стороны организации;
- предложить способы улучшить элементы внутренней среды организации.

Информационной базой исследования послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, семи параграфов, заключения и списка литературы. В работе имеются рисунки, схемы, диаграммы и таблицы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы, а также практические рекомендации могут быть использованы в управлении организации ООО «Лира».

### **Основное содержание работы**

В первой главе рассматриваются теоретические материалы касательно внутренней среды организации, ее элементы и понятия. Изучаются и рассматриваются различные методы исследования внутренней среды организации.

Делаются следующие выводы:

- внутренняя среда организации — это часть общей среды, которая находится в рамках организации, совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих ситуацию внутри организации и влияющих на уровень ее управляемости.
- существуют различные подходы к выделению параметров внутренней среды организации. Одной из наиболее известных является точка зрения, согласно которой основными переменными внутренней среды организации являются цели, задачи, структура, технология и персонал организации.
- внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. Поскольку организации могут серьезные отличия из-за своей деятельности, размера и прочих параметров, то и процессы внутри одной организации может принимать ведущую роль. В то же время другие распространенные процессы могут в этой организации и

вовсе отсутствовать. Это порождает большое разнообразие, тем не менее, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Их также называют внутренними элементами внутренней среды организации. Данными функциональными группами процессов являются следующие: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Исследование внутренней среды организации – это отдельный блок стратегического анализа. Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития.

Анализ внутренней среды вскрывает как те внутренние возможности (сильные стороны) и тот потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, так и слабые его стороны, которые могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними угрозами. Выявленные слабые стороны (внутренние слабости) в отдельных областях деятельности предприятия нуждаются в усилении, что должно быть учтено при последующем планировании.

Факторы внутренней среды организации можно разбить на три группы. Первая группа – это сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности.

Вторая группа – это философия бизнеса, личные амбиции, и этические принципы руководителей. Практика показывает, что эти факторы оказывают очень большое влияние на стратегию. На стратегию оказывает влияние и отношение руководителей к риску.

Третья группа внутренних факторов – это разделяемые организацией ценности, в том числе и общечеловеческие ценности, и сформировавшаяся в ней корпоративная культура. Стратегия формируется под воздействием внешних и внутренних факторов. Сильная стратегия должна учитывать все перечисленные выше факторы.

Приведены различные методы исследования внутренней среды, такие как:

- SWOT - анализ
- SWN - анализ
- Управленческий анализ
- Анализ структуры организации
- Цепочка ценностей Портера
- Методы экспертных оценок
- Оценка трудовых ресурсов

Во второй главе приводится краткая характеристика организации ООО «Ли́ра», приводятся основные экономические показатели. Проводится исследование внутренней среды с помощью анализа основных экономических показателей организации и SWN – анализа.

Делаются следующие выводы:

- рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость организации ООО «Ли́ра», находятся в пределах нормы. Наблюдается рост ликвидности и рентабельности, что говорит о финансовой устойчивости организации;
- в организационной структуре ООО «Ли́ра» существует ряд проблем;
- на директора организации возлагается слишком большая нагрузка, что ведет к росту операционных ошибок;
- отсутствует система морального и материального стимулирования;
- отсутствует стратегия развития организации.

В третьей главе предлагаются направления совершенствования внутренней среды организации ООО «Ли́ра».

Предлагаются следующие рекомендации по улучшению внутренней среды:

- совершенствование организационной структуры;
- внедрение стратегии развития;
- финансовое стимулирование персонала.

Делаются следующие выводы:

- новые изменения в размере заработной платы, а также расширение полномочий для ряда сотрудников положительно сказалось на их желании работать дальше;
- директор также согласился, что новая структура организации даст ему больше времени заниматься актуальными вопросами организации;
- внедрение материального стимулирования согласуется со стратегией сокращения расходов. Премии стимулируют сокращать операционные ошибки, а также мотивируют к работе персонал организации. Денежные средства для системы стимулирования будет спонсироваться из освобожденных средств при закрытии неприбыльного магазина.

## **Заключение**

В современных условиях рынка необходимо уделять необходимое внимание внутренней среде организации. Внутренние элементы и факторы оказывают решающее воздействие на функционирование фирмы.

Анализ среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующего внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценка факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям.

Был изучен материал по внутренней среде организации и различным методам исследования внутренней среды. На примере организации ООО «Ли́ра» был проведен экспресс – анализ и SWN – анализ, изучены основные экономические показатели, выявлены слабые стороны и разработаны рекомендации по совершенствованию элементов внутренней среды.

ООО «Ли́ра» - представляет собой сеть розничных магазинов. Целью коммерческой деятельности общества является извлечение прибыли, основным видом деятельности розничная продажа товаров. Основной задачей этого предприятия является удовлетворение спроса населения, как по ассортименту, так и по качеству товаров.

По результатам SWN – анализа и экспресс – анализа были выявлены следующие проблемы организации ООО «Ли́ра»:

- операционные проблемы, связанные с несовершенством организационной структуры;
- отсутствие системы мотивации персонала;
- директор выполняет слишком много функций, вследствие чего качество управленческой работы снижается;
- один из пяти магазинов не приносит дохода на протяжении периода 2015-2017 г.;
- отсутствие какой-либо стратегии развития.

На основании выделенных проблем, были предложены следующие мероприятия, для совершенствования внутренней среды организации:

- совершенствование организационной структуры. Делегирование некоторых функций директора заведующим магазина. Освобождение от части функций, позволит директору качественней управлять организацией;
- внедрение системы премий и депремирования. Опрос сотрудников показал, что персонал недостаточно мотивирован размером заработной платы. Увеличение заработной платы заведующим,

получивших дополнительные функции, а также введение системы премий позволит лучше стимулировать персонал;

- внедрение системы сокращения затрат. На данном этапе предлагается закрыть магазин не приносящий прибыли. Причины подобного – неудачное географическое положение магазина и наличие рядом гипермаркета. Уменьшение количества магазинов снизит нагрузку на директора и заведующих, а освободившиеся средства пойдут на систему материального стимулирования.

Данные мероприятия, направленные на устранение проблем, присутствующих, в ООО «Ли́ра», позволит улучшить состояние внутренней среды, за счет более эффективной организационной структуры, внедрение новой стратегии и системы стимулирования персонала.

## Список использованных источников

### Книги и учебные пособия

1. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.
2. Теория управления: Учебное пособие / Л.А. Бурганова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
3. Балашов А.П. Теория организации: Учеб. Пособие. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА – М, 2013. – 208с. (69стр).
4. Теория организации и организационное поведение (теория и практика) : учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — М. : КНОРУС, 2016. — 284 с. — (Бакалавриат).
5. Инновационный менеджмент: Учебник / Горфинкель В.Я., Базилевич А.И., Бобков Л.В.; Под ред. Горфинкеля В.Я., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 380 с.: 60х90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-9558-0311-1.
6. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2013. – 176 с. (64 стр).
7. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.(231 стр).
8. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224с.
9. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
10. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
11. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

12. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
13. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
14. 12. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
15. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
16. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 623 с.
17. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
18. Кузнецова, О.В. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях / О.В. Кузнецова. - М.: КноРус, 2013. - 176 с.
19. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
20. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
21. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак.. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
22. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2013. - 488 с.
23. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско.. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
24. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
25. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.

26. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
27. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
28. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: Учебник / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с.
29. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
30. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
31. Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А Потапова. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
32. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.