

Содержание:

Введение

Сегодня одним из центральных понятий в теории и практике науки менеджмента выступает организация, функционирующая во взаимосвязи с огромным количеством факторов, каждый из которых воздействует на нее определенным образом и каждый из которых оказывает на нее существенное влияние.

Совокупность данных факторов представляет собой среду организации, которая состоит как из внутреннего, так и из внешнего окружения.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы, включает в себя тот потенциал, который необходим для нормального функционирования компании. Внешняя же среда является источником, питающим организацию ресурсами, которые необходимы ей для поддержания внутреннего потенциала и его развития.

Актуальность настоящей работы заключается в положении о первостепенности обеспечения такого взаимодействия организации со средой, которое бы позволило ей поддерживать ее потенциал на уровне, требуемом для достижения целей повышения экономической эффективности, и тем самым давало бы ей возможности выживать в долгосрочной перспективе.

Целью настоящего исследования является анализ внутренней и внешней среды ООО «Стройкомплекс» и предложение мероприятий по совершенствованию и повышению эффективности организации деятельности рассматриваемого предприятия. Достижение поставленной цели предполагает реализацию следующих задач:

- проанализировать теоретические аспекты понятий внутренней и внешней среды предприятия и их анализа;
- провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Стройкомплекс»;
- предложить рекомендации и пути повышения эффективности деятельности ООО «Стройкомплекс».

В процессе исследования были использованы научные монографии и учебные пособия, публикации периодических и Интернет-изданий, работы ведущих отечественных и зарубежных специалистов по вопросам стратегического

менеджмента и теории управления. При подготовке теоретической части наибольшую помощь оказали работы таких ученых, как Баринов В.А., Харченко В.П., Дафт Р.Л., Басовский Л.Е., Котлер Ф., Хорин А.Н. и др.

Помимо этого, применение в работе нашли такие методы исследования как анализ и синтез, описание, сравнительно-сопоставительный, аналитический и прочие методы научного познания.

1. Теоретические аспекты функционирования внутренней и внешней среды организации

1.1 Организация как открытая система

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое; приведение в стройную систему.

Находясь во взаимозависимости, взаимосвязи и взаимодействии, совместно функционируя, составляющие компоненты системы обеспечивают функционирование системы как целого.

При этом принципиально важным является не простое функционирование, а функционирование для получения интегрального или комплексного эффекта по достижению цели, ради чего собственно составляющие множества и организуются в систему, сохраняя себя при этом так же, как целостное образование [2].

В организационной теории организации могут быть открытыми или закрытыми. Закрытая система не имеет контакта с внешним миром. Открытая система должна иметь дело с внешней средой, включая клиентов, конкурентов и общую экономику [19].

Традиционные теории позиционировали большинство организаций как закрытые, поскольку считалось, что каждая из них идет своим путем, независимо от того, как изменяется внешний мир. Единственным взаимодействием бизнеса с окружающей средой были продукты или услуги, которые он производили. Однако, начиная с 1960-х годов, теория организации была пересмотрена, вследствие того, что ученые поняли, что организации, как правило, находились под определенным влиянием

внешней среды, что делало их открытыми, а не закрытыми [11].

Теория открытых систем была первоначально разработана Людвигом фон Бертанланфи с чисто биологической точки зрения. Эта теория предполагает, что «все системы характеризуются совокупностью или комбинацией частей, отношения которых делают их взаимозависимыми». Применительно к организациям организационная среда оказывает влияние на организационное поведение и структуру. Организация, в свою очередь, также влияет на окружающую среду. Таким образом, из всего вышесказанного следует, что открытая система — это система, которая регулярно обменивается обратной связью со своей внешней средой [12].

С распространением подхода открытых систем среди теоретиков организации, менеджеры начали внедрять эти взгляды в практику. Два первых пионера в этой работе, Даниэль Кац и Роберт Кан, начали рассматривать организации как открытые социальные системы со специализированными и взаимозависимыми подсистемами и процессами связи, обратной связью и организационным управлением, связывающими подсистемы. Кац и Кан утверждали, что в закрытом системном подходе не учитывается взаимозависимость организаций от внешней среды. Например, такие как клиенты и конкуренты оказывают значительное влияние на организации, подчеркивая существенные отношения между организацией и ее средой, а также важность поддержания внешних факторов для достижения стабильной организации [8].

Помимо этого, открытый системный подход послужил моделью деловой активности, то есть ведение бизнеса стало рассматриваться в качестве процесса преобразования входов в выходы при понимании того, что входы извлекаются из внешней среды, а выходы помещаются в эту же среду.

Основная сила открытых систем заключается в том, что благодаря своей способности извлекать энергию из окружающей среды они способны испытывать отрицательную энтропию или негэнтропию. Это означает то, что, поскольку открытые системы могут приобретать ресурсы большей сложности, они могут восстановить израсходованную энергию и устранить неисправности довольно быстро [10]. Такие системы могут поддерживать себя на высоком уровне и даже развиваться в направлении увеличения порядка и сложности, а также изменять свои структурные характеристики с течением времени.

К характеристикам открытых систем можно отнести следующее:

- открытые системы способны к самообслуживанию на основе набора ресурсов их внутренней среды;
- функционирование открытых систем зависит от их окружения. Они не просто взаимодействуют с окружающей средой, а их выживание зависит от этого взаимодействия [21];
- несмотря на то, что организации находятся в постоянном взаимодействии со своей средой, это не говорит об отсутствии границ. Они на самом деле имеют границы и должны тратить некоторое количество своей энергии или ресурсов на поддержание данных границ;
- хотя известно, что открытые системы имеют границы, определить эти границы сложно;
- открытые системы предполагают, что все системы состоят из подсистем и сами включены в более крупные системы. Такое расположение создает взаимосвязи и мешает попыткам установить четкие границы вокруг них [19].

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все составляющие ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним и внутренним окружением. Внешняя среда организации как системы характеризуется как совокупностью переменных (элементов), которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента, окружающих ее и оказывающих на ее деятельность заметное влияние. Внутренняя среда организационной системы формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы [20]. Именно они определяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что все организации являются системами, так как система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды [17].

1.2 Сущность внутренней среды организации, принципы и методы ее анализа

Организация, как сложная и динамичная социально-экономическая система, носит открытый характер, являясь составной частью экономики и общества. Интеграция организации в среду, в которой она работает, показывает, что организация находится в тесных отношениях со средой, но также и то, что эти отношения позволяют проявить внутренний динамизм организации.

Деятельность организации является результатом постоянного взаимодействия между организацией и ее средой [1].

Внутренняя среда является компонентом бизнес-среды, которая состоит из различных элементов, присутствующих внутри организации, которые могут повлиять или могут быть затронуты в выборе направления деятельности и принятия решений организации [14]. Внутренняя среда с ее основными элементами - организационной структурой, организационной культурой и организационными ресурсами - играет важную и жизненно важную роль в деятельности организаций, оказывая влияние на характер регулирующего климата, который отражается в поведении ее сотрудников.

Что касается состава внутренней среды организации, в литературе есть несколько точек зрения. Каждая из этих точек зрения подчеркивает некоторые элементы, не исключая другие. Внутренняя среда включает в себя все элементы, которые являются эндогенными для организации, которые в значительной степени подвержены влиянию и полностью контролируются ею, это: цели и задачи, производство, человеческие ресурсы, организационная культура [18].

Рассмотрим каждый из данных элементов более подробно.

Цели представляют собой конкретные конечные состояния или желаемый результат, к достижению которого стремится группа людей, работая вместе [23].

По определению, организация – это по крайней мере два 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. По утверждениям специалистов, правильное формулирование целей и постановка

задач на 50% предопределяют успешность решения.

Анализ производства должен быть направлен на выполнение стратегии организации, своевременной адаптации ее структуры к изменениям во внешней среде. Необходимо оценить свои возможности по сравнению с конкурентами в области оборудования предприятия, контроля за качеством продукции, снижения материальных запасов и ускорения реализации продукции, снижения издержек производства [7].

Персонал организации является одной из важных составляющих внутренней среды. При его анализе необходимо учитывать уровень компетенции и профессиональной квалификации как руководства, так и рядовых сотрудников, а также рассмотреть стиль руководства, присутствующий в организации. Помимо этого, необходимо учитывать оценку деятельности персонала организации, а также участие его в управлении и в принятии решений. После этого необходимо выявить слабые стороны и провести соответствующие корректирующие мероприятия.

Культура организации включает в себя обычаи, нравы, ожидания в организации, а также атмосферу, царящую в ней. Образ компании как внутри, так и вне организации является впечатлением, которое создается ею при помощи сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление побуждает клиентов к покупке продукции у компаний с положительным имиджем. Задача сотрудников состоит в том, чтобы постоянно поддерживать этот имидж. Для этого руководство компании должно донести до сотрудников миссию и цели деятельности компании и объяснить их важность и значение, а также определить набор действий для достижения поставленных перед сотрудниками задач [10].

Внутренняя среда полностью пронизывается организационной культурой, она может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они взаимодействуют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах [4].

Изучение внутренней среды должно ответить на все вопросы, связанные с ресурсами и решить все проблемы управления ресурсами.

Самыми распространенными методами анализа внутренней среды являются SWOT- и SNW-анализ.

Анализ организационных ресурсов (SWOT-анализ) является наиболее часто используемым инструментом для анализа внутренней среды. Этапы этого метода следующие:

- определение ресурсов компании, которые создают сильные и слабые стороны организации;
- определение оптимального метода объединения ресурсов и генерируемых возможностей;
- определение степени, в которой объединенные ресурсы и возможности создают устойчивые конкурентные преимущества;
- выбор стратегий для наилучшего использования ресурсов и возможностей организации в связи с возможностями рынка;
- анализ основных характеристик ресурсов и возможностей с точки зрения устойчивости, переносимости и повторяемости как основных элементов поддержания конкурентного преимущества и выявления пробелов в ресурсах [5].

Следующим методом является SNW-анализ. Считается, что данный метод является усовершенствованной моделью SWOT-анализа, поскольку он учитывает не только слабые и сильные стороны, но и среднерыночное состояние. Целью данного метода является выявление:

- преимуществ предприятия для выбора перспектив развития с опорой на них;
- слабые стороны для того, чтобы преодолеть их или учесть их особенности при выборе перспектив развития и разработке стратегии;
- нейтральной составляющей деятельности предприятия для поиска возможности их перехода в сильную категорию [11].

Также одним из самых простых методов анализа внутренней среды является функциональный анализ. Возможности и ресурсы организации можно классифицировать по профилю способностей, начиная с основных бизнес-функций компании: маркетинг, финансы, исследования и разработки, производство и пр. Ресурсы организации включают не только финансовые и природные ресурсы, но и способности человеческого фактора для реализации необходимых целей, стратегий и политики для каждой области деятельности. При правильном использовании эти функциональные ресурсы являются основой сильных сторон, на которой могут быть разработаны будущие стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод, что, анализ среды — это очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между ними и сильными и слабыми сторонами предприятия, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внутренней среде, что помогают сделать разнообразные методы [16].

1.3 Сущность внешней среды организации, методология анализа

Внешняя среда организации — это ее внешнее окружение, содержащее разные системы, с которыми организация взаимодействует, и повлиять на которые в целом она не сможет (исключая воздействия на определенные элементы) [22].

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям [24].

Степень влияния внешних факторов может быть различной, что связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций. Поэтому внешнюю среду подразделяют на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение (факторы которого воздействуют на организацию опосредованно). С точки зрения интенсивности взаимодействия деловой организации и её окружения можно условно выделить три группы:

1. Локальная среда (среда прямого воздействия) — это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы. Можно распределить объекты локальной среды на основе групп интересов и проблем, которые обязана учитывать компания в своем бизнесе и выделить: интересы и мнения клиентов, интересы и нормативы регулирующих органов, интересы и проблемы рынков (на которых действует организация) и, наконец, проблемы конкуренции и баланса конкурентных сил [27].

2. Глобальная среда (среда косвенного воздействия) - наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса. К ним относят такие факторы как: социокультурные, технологические, экономические, экологические, правовые и политические.

3. Международная среда (среда бизнеса многонациональных компаний). В тот момент, когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки [15].

Несмотря на всю хаотичность процессов, протекающих во внешней среде бизнеса, можно попытаться выделить её основные значимые черты:

- сложность внешней среды - число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация, крайне велико. Анализ внешних воздействий и определение ключевых факторов по той или иной проблеме, как правило, требуют значительное количество времени и усилий;
- подвижность внешней среды - все объекты и процессы внешней среды находятся в постоянном движении - они непрерывно (хотя и с разной скоростью) претерпевают изменения;
- взаимосвязанность факторов внешней среды - изменение одного фактора приводит (в той или иной степени) к изменению множества других;
- турбулентность внешней среды - изменения во внешней среде происходят с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости [6];
- неуправляемость внешней среды - организация имеет очень ограниченные возможности (если вообще имеет) влиять на внешний контекст своей деятельности: через лоббирование законопроектов, создание фактических монополий, задание собственных стандартов качества и потребления и пр. Кроме того, даже эти меры способны лишь отчасти стабилизировать среду. В основном же, компаниям приходится непрерывно адаптироваться к протекающим вокруг них изменениям, т.е. изменяться самим [13].

Переходя к рассмотрению анализа и оценки внешней среды, отметим, что она осуществляется в следующих целях:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;

- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы [9];
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Одним из наиболее популярных методов анализа внешней среды любого предприятия является PEST-анализ, дающий возможности более широко взглянуть на то, как воздействует окружение на определенную компанию [17].

PEST-анализ — это стратегический бизнес-инструмент, используемый организациями для выявления, оценки, организации и отслеживания макроэкономических факторов, которые могут повлиять на их бизнес в настоящее время и в будущем. В структуре рассматриваются возможности и угрозы со стороны политических, экономических, социальных и технологических сил. Результаты анализа служат основой для процессов стратегического планирования и способствуют исследованию рынка [3].

Результаты PEST-анализа полезны для информирования других инструментов управления бизнесом, таких как SWOT-анализ, SOAR-анализ, анализ рисков или бизнес-модель Canvas [22].

В таблице 1 приведем шаблон PEST-анализа.

Таблица 1 - Шаблон PEST-анализа

Политический аспект

Политические факторы, которые могут повлиять на организацию.

Примеры включают в себя:

Государственная политика, политическая стабильность или нестабильность, бюрократия, коррупция, регулирование конкуренции, внешнеторговая политика, налоговая политика, торговые ограничения и пр.

Задаваемые вопросы:

Какая государственная политика или политические группы могут быть полезными или вредными для нашего успеха?

Политическая среда стабильна или может измениться?

Экономический аспект

Общие экономические факторы, которые могут повлиять на успех организации.

Примеры включают в себя:

Экономические тенденции, темпы роста, рост отрасли, сезонные факторы, валютные курсы, международная торговля, затраты на рабочую силу, располагаемый доход потребителей, уровень безработицы и пр.

Задаваемые вопросы:

Какие экономические факторы будут влиять на наше движение вперед?

Как показатели экономики влияют на нас в данный момент?

Как наши экономические факторы влияют на наши цены, доходы и расходы?

Технологический аспект

Технологии, которые могут повлиять на то, как организация производит, распространяет и продает свой продукт.

Примеры включают в себя:

Технологическая и коммуникационная инфраструктура, законодательство о технологиях, доступ потребителей к технологиям, технологии и разработки конкурентов, новые технологии, автоматизация, исследования и инновации и пр.

Задаваемые вопросы:

Какие технологические достижения и инновации доступны или на горизонте?

Как эта технология повлияет на нашу деятельность?

Социальный аспект

Социальные отношения, поведение и тенденции, которые влияют на организацию и целевой рынок.

Примеры включают в себя:

Отношение и общие убеждения относительно целого ряда факторов, включая деньги, обслуживание клиентов, импорт, религию, культурные табу, здоровье, работу, отдых, окружающую среду; рост населения и демография, иммиграция/эмиграция и пр.

Задаваемые вопросы:

Как убеждения и ценности наших клиентов влияют на их покупательские привычки?

Как культурные тенденции и поведение человека играют роль в нашем бизнесе?

Также стоит отметить, что необходимо анализировать и учитывать как текущее состояние факторов в шаблоне PEST, так и то, как потенциальные изменения могут повлиять на организацию в будущем [15].

Помимо этого, чтобы получить максимальную отдачу от техники PEST, необходимо собрать информацию от участников с разными точками зрения, а использование различных технологий, таких как видеоконференции, онлайн-формы и программное обеспечение для коллективного мозгового штурма может помочь в данном вопросе [14].

Таким образом, PEST-анализ является полезным инструментом для понимания роста или спада рынка, а также положения, потенциала и направления бизнеса. PEST-анализ помогает определить эффективные стратегии для установления приоритетов, распределения ресурсов, планирования времени и дорожной карты

развития и разработки механизмов контроля. С помощью этого анализа организация может определить потенциальные возможности и угрозы, связанные со стратегией развития, а также найти способы использовать их и избежать их [19].

2. Анализ внутренней и внешней среды на примере предприятия ООО «Стройкомплекс»

2.1 Хозяйственно-экономическая характеристика ООО «Стройкомплекс»

Предприятие организовано 21 ноября 2006 года. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью (ООО). ООО «Стройкомплекс» находится по адресу Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Сибирский тракт, 8 "Б", оф 400.

Уставный капитал – 10 000 рублей.

К основным видам деятельности предприятия относятся:

- инженерные изыскания в строительстве
- строительство жилых и нежилых зданий
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей
- производство земляных работ
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления и пр.

Целями деятельности предприятия являются:

- устойчивое увеличение прибыли в условиях честной конкурентной борьбы;
- повышение благосостояния сотрудников общества;
- освоение новых направлений деятельности на основе анализа перспективных рынков и конкретных запросов потребителей;
- обеспечение конкурентоспособности продукции по параметрам: «цена-качество-сроки»;
- развитие и совершенствование организации, расширение объемов и номенклатуры работ, выполняемых в интересах заказчика, постоянное повышение качества работ и услуг.

Миссия ООО «Стройкомплекс» заключается в качественном удовлетворении потребностей клиентов, действуя при этом в интересах общества, местного населения и сотрудников, одновременно способствуя социальному прогрессу и экономическому процветанию региона.

Производство продукции и оказание услуг осуществляется предприятием только по индивидуальным заказам на основании предоставленных заказчиком или разработанных производственно-техническим отделом чертежей или по предоставленным образцам.

В системе управления ООО «Стройкомплекс», как и в иных организациях, имеется множество повторяющихся функций и действий, а для их координации и обеспечения бесперебойной деятельности необходим пакет нормативных документов, которые представляют собой официальные внутренние нормативные акты предприятия многократного применения.

Регулирование деятельности ООО «Стройкомплекс» осуществляется при помощи следующих локальных нормативных документов (далее – ЛНД):

- Устав предприятия, который представляет собой документ, регламентирующий деятельность предприятия, порядок его образования, основные задачи, функции и условия работы;
- Положение об организации, которое регулирует общую деятельность предприятия и определяет ее правовой статус и основные особенности функционирования;
- Положения о структурных подразделениях, которые представляют собой документы, регламентирующие деятельность конкретных отделов и определяющие их основные функции;
- штатное расписание – документ, регламентирующий порядок закрепления должностей, численности сотрудников и фонд заработной платы и пр. (штатное расписание на 2018 год представлено далее в таблице 2).

Таблица 2 - Штатное расписание ООО «Стройкомплекс» за 2018 год

| Должность | Количество человек | Заработная плата в месяц, тыс. руб. | Отчисления на соц. нужды, тыс. руб. | ФОТ за год, тыс. руб. |
|-----------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
|-----------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|

| | | | | |
|--|-----|--------|-------|---------------|
| Генеральный директор | 1 | 114,40 | 34,32 | 1 784,64 |
| Заместитель директора | 1 | 79,20 | 23,80 | 1 236,00 |
| Главный бухгалтер | 1 | 53,60 | 16,10 | 836,4 |
| Бухгалтер | 1 | 35,00 | 10,50 | 546,00 |
| Начальник производственного отдела | 1 | 72,60 | 21,80 | 1 132,80 |
| Инженер производственного отдела | 5 | 48,20 | 14,50 | 3 762,00 |
| Менеджер | 16 | 35,00 | 10,50 | 8 736,00 |
| Разнорабочий | 259 | 28,00 | 8,40 | 113 131,20 |
| Начальник отдела персонала | 1 | 42,00 | 12,60 | 655,20 |
| Инженер отдела персонала | 1 | 44,00 | 13,20 | 686,40 |
| Начальник сметно – договорного отдела | 1 | 83,80 | 25,14 | 1 307,28 |

| | | | | |
|--|-----|-------|-------|---------------|
| Инженер сметно – договорного отдела | 22 | 76,20 | 22,86 | 26 151,84 |
| Менеджер | 43 | 48,90 | 14,67 | 32 802,12 |
| Начальник отдела комплектации | 1 | 79,60 | 23,80 | 1 241,76 |
| Инженер отдела комплектации | 7 | 67,00 | 20,10 | 7 316,40 |
| Разнорабочий | 159 | 42,60 | 13,20 | 106 466,40 |
| Уборщица | 1 | 16,00 | 9,60 | 307,20 |
| Итого | 521 | | | 308 095,00 |

Анализ данных штатного расписания показывает стабильность в количестве человек, работающих на предприятии, при этом есть рост заработной платы, опосредованный ростом продаж, так и индексацией доходов сотрудников.

Следующим этапом предлагается оценить текущее финансовое состояние ООО «Стройкомплекс».

Анализ финансового состояния предприятия стоит начать с проведения горизонтального и вертикального анализа баланса (таблица с проведенным анализом представлена в Приложении А).

Проанализировав состав и структуру баланса, можно отметить, что в период 2016-2017 годов валюта баланса снизилась на 20%, однако далее наблюдается ее рост более, чем на 10%. Изменения в период 2016-2017 годов обусловлены, в первую очередь, отрицательной динамикой основных средств в активе, вследствие их продажи, и снижением уставного капитала в пассивах. Изменения валюты баланса

в период 2017-2018 годов связаны с увеличением суммы запасов в активе баланса и суммы кредиторской задолженности в пассиве, что связано с особыми условиями сотрудничества с поставщиками.

Следующим этапом необходимо провести анализ ликвидности баланса. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 3 - Анализ ликвидности баланса

| Активы | Пассивы | | | | | | |
|-----------------------------|----------|-------|-------|--------------------------------|----------|-------|-------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Наиболее ликвидные активы | A1 153 | 50 | 380 | Наиболее срочные обязательства | P1 24664 | 24256 | 29903 |
| Быстро реализуемые активы | A2 21777 | 16085 | 17681 | Краткосрочные пассивы | P2 6400 | 4900 | 2100 |
| Медленно реализуемые активы | A3 13654 | 17719 | 22994 | Долгосрочные пассивы | P3 1676 | 1290 | 1247 |
| Трудно реализуемые активы | A4 21764 | 12360 | 21764 | Постоянные пассивы | P4 24608 | 15768 | 17829 |
| Баланс | 57348 | 46214 | 51079 | Баланс | 57348 | 46214 | 51079 |

Условия ликвидности баланса должны выглядеть следующим образом: $A1 \Rightarrow P1$, $A2 \Rightarrow P2$, $A3 \Rightarrow P3$, $A4 \leq P4$ [25].

Фактическое соотношение групп активов и пассивов на период 2016-2018 годов имеет следующий вид: $A1 < P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$, следовательно, ликвидность баланса можно охарактеризовать как приемлемую и на достаточно высоком уровне. Значительная разница в неравенстве $A1$ и $P1$ обусловлена отсутствием у предприятия краткосрочных финансовых вложений и высоким уровнем кредиторской задолженности, что обусловлено финансовой политикой [26].

Далее необходимо провести анализ отчета о финансовых результатах предприятия за 2017-2018 года (анализ отчета – Приложение Б).

За рассматриваемый период 2016-2018 годов структура выручки изменилась незначительно, каждый год большую ее часть составляла себестоимость (90% в 2016 году, 86% - в 2017 году и 98% - в 2018 году). Довольно большую долю в выручке составляют и административные расходы: в 2016 году – 9%, в 2017 году – 14%, однако, вследствие изменения учетной политики в 2018 году, административные расходы были включены в себестоимость продукции.

Доля валовой прибыли в выручке была максимальна в 2017 году (14%), однако в 2018 году снизилась на 12%, вследствие роста удельного веса себестоимости. Прибыль же от продаж в 2018 году значительно выросла (изменение более, чем в 4 раза) за счет изменения учетной политики. Чистая прибыль в 2018 году также возросла примерно в 2 раза по сравнению с аналогичным показателем 2017 года.

2.2 Анализ внутренней среды ООО

«Стройкомплекс»

Любая организация, в том числе и ООО «Стройкомплекс», представляет собой открытую целостную систему, которая состоит из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Анализ внутренней среды предприятия позволяет рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия, определить тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе за достижение своих целей. Анализ внутренней позволяет также лучше уяснить цели предприятия, более верно сформулировать миссию, определить смысл и направления деятельности предприятия.

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. Далее предлагается детально рассмотреть следующие из внутренних срезов.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как подбор и найм кадров, взаимодействие руководителей и подчиненных, обучение персонала и его стимулирование. Трудовые ресурсы представляют собой один из существенных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия. В связи с этим предлагается провести анализ движения численности работников ООО «Стройкомплекс» и анализ их основных ценностей.

Среднесписочная численность персонала ООО «Стройкомплекс» на 2018 год составила 521 человек. Численность персонала за последние 5 лет представлена на рисунке 1.

Рисунок 1 - Среднесписочная численность персонала

В рамках написания работы был проведен опрос среди персонала ООО «Стройкомплекс» об имеющихся у них ценностях в части вопроса мотивации и стимулирования труда. В результате были получены следующие ответы, которые представим графически на рисунке 2.

Рисунок 2 - Анализ ценностей работников ООО «Стройкомплекс»

По результатам анализа можно сделать вывод, что для большинства сотрудников ООО «Стройкомплекс» основной ценностью является размер материального вознаграждения, стабильность в процессе трудовой деятельности и перспективы карьерного роста, вследствие чего, в рамках дальнейшей проработки системы мотивации, основной задачей будет являться совершенствование материальной мотивации, что позволит повысить производительность труда в коллективе и укрепить корпоративный дух.

Организационный срез включает в себя коммуникационные процессы, организационные структуры, нормы, правила, процедуры, иерархию подчинения.

Тип организационной структуры предприятия – линейно-функциональная.

Генеральный директор

Начальник трансп. цеха

Начальник отдела кадров

Начальник комм. отдела

Зам. директора по пр-ву

Главный бухгалтер

Транспортный цех

Отдел кадров

Коммерч. отдел

Производств. участки

Бухгалтерия

Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Стройкомплекс»

Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, они наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений. Функциональные службы ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинен друг другу, однако имеет определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.

Рассматривая стиль управления ООО «Стройкомплекс» отметим, что он относится к демократическому типу, который характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации.

На предприятии подчиненные принимают активное участие в подготовке решений, пользуются свободой в выполнении заданий. Созданы необходимые предпосылки для выполнения работы, проводится справедливая оценка их усилий, наблюдается уважительное отношение к подчиненным и к их потребностям.

Руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что, если подчиненным понадобится помощь, они, не стесняясь могут обратиться к руководителю. Лично руководитель занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все

остальное. Он не подвержен стереотипам и варьирует свое поведение сообразно изменениям ситуации, структуры коллектива и т.п.

На предприятии ООО «Стройкомплекс» имеются все характерные для данной организационно-правовой формы нормативные и правовые документы: договор об учреждении Общества (учредительный договор), Устав Общества, протоколы собраний учредителей Общества, документ, подтверждающий государственную регистрацию, документ о постановке на учет в налоговом органе, документы подтверждающие права Общества на имущество, внутренние документы Общества, документы, связанные с эмиссией облигаций, заключения ревизионной комиссии, списки аффилированных лиц Общества и т.д.

Для внутреннего документооборота предприятия характерно, что документы пересылаются посредством защищенной электронной почты, а ЛНД, к которым относятся различные Положения, Директивы, Методические указания размещаются на защищенных сетевых дисках. Помимо этого, на предприятии разработаны такие документы, как Коллективный договор, штатные расписания, должностные инструкции, положения о подразделениях, имеется график отпуск, составляемый индивидуально каждым отделом, консолидируемый по блокам и пр.

В рамках технологического среза отметим, что производство продукции и оказание услуг осуществляется предприятием только по индивидуальным заказам на основании предоставленных заказчиком или разработанных производственно-техническим отделом чертежей или по предоставленным образцам.

В целях анализа внутренней среды предприятия необходимо определить его слабые и сильные стороны в процессе хозяйственной деятельности в разрезе основных аспектов среды. Анализ внутренней среды предприятия представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ внутренней среды

Аспект среды

Сильные стороны

Слабые стороны

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Персонал | 1.Высокая работоспособность | |
| | 2.Особая квалификация | 1.Недостаток персонала |
| | 3.Исполнительность | 2.Текучесть кадров |
| | 4.Мобильность персонала (выполнение работ на всей территории РФ) | 3.Прогулы |
| Организация управления | | 1.Низкая степень делегирования полномочий руководителем |
| | 1.Наличие системы наставничества | 2.Низкий уровень стратегического планирования |
| | | 3. Средняя эффективность менеджмента |
| Производство | 1.Наличие уникального производственного оборудования | 1.Высокая степень изношенности основных средств |
| | 2.Высокий уровень контроля качества выпускаемой продукции | 2.Неполная загрузка производственных мощностей |
| Финансы | | 1.Недостаток оборотных средств |
| | 1.Оптимизация налогообложения | 2.Наличие просроченной дебиторской задолженности |
| | | 3.Невысокий уровень рентабельности |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Маркетинг | <ol style="list-style-type: none"> 1.Наличие долгосрочных и устойчивых связей с заказчиками 2. Высокое качество выполнения работ и услуг | <ol style="list-style-type: none"> 1.Низкий уровень привлечения новых клиентов и заказчиков 2. Низкая доля рынка 3. Отсутствие маркетинговых исследований |
| Организационная культура | <ol style="list-style-type: none"> 1.Социальная защищенность работников 2.Систематическое повышение квалификации персонала | <ol style="list-style-type: none"> 1.Отсутствие мест отдыха для персонала 2. Слабо развитая система мотивации и стимулирования персонала |

В процессе анализа внутренней среды предприятия были выявлены и проанализированы наиболее весомые сильные и слабые стороны по каждому из аспектов внутренней среды, представленных выше, которые показывают, в какой степени внутренние силы предприятия позволяют использовать возможности, а также насколько внутренние недостатки и слабости организации могут повлиять на будущие проблемы, связанные с внешними опасностями и усложнить их.

Таким образом, в рамках данной части работы была проанализирована внутренняя среда ООО «Стройкомплекс», рассмотрена организационная структура управления предприятием, а также основные показатели в части персонала данной организации.

2.3 Анализ внешней среды ООО «Стройкомплекс»

Что касается внешних условий функционирования предприятия, то на него влияет совокупность двух сред: макросреды, которая оказывает общее влияние на хозяйствующий субъект и микросреды, с компонентами которой предприятие непосредственно контактирует в процессе своей деятельности. Анализ факторов макросреды и их влияние на предприятие (PEST-анализ) представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ факторов макросреды

| Группа факторов | Фактор | Характер влияния на организацию |
|-----------------|--|--|
| Политические | 1. Государственная поддержка компаний | 1. Государственная поддержка компаний оказывает положительное влияние на их финансовые результаты и расширение деятельности |
| | 2. Стабильность правительства и законодательства | 2. Стабильность правительства, как правило, гарантирует отсутствие резких изменений законодательства, которые бы могли существенно сказаться на деятельности компаний |
| Экономические | 1. Изменение ставки процентов по кредитам | 1. Снижение ставки процентов по кредитам позволяет увеличивать уровень финансовой устойчивости и независимости, ее рост – наоборот, приносит трудности в повышении экономической независимости |
| | 2. Темпы экономического роста | 2. Быстрые темпы экономического роста способствуют росту числа заказов |
| | 3. Изменение налоговых ставок | 3. Льготные налоговые условия способствуют повышению эффективности деятельности организации, повышение же ставок может привести к трудностям и банкротству компании |

| | | |
|--------------------|---|--|
| Социальные | 1. Привычки и характер поведения работников | 1, 2. Дисциплинированные и здоровые сотрудники имеют высокую производительность труда, редко выходят на больничные, что положительно сказывается на результатах деятельности компании 3. Рост уровня жизни населения способствует росту спроса на продукцию и услуги компании |
| | 2. Здоровье, образование и мобильность работников | |
| | 3. Уровень жизни населения | |
| Научно-технические | 1. Ускорение научно-технического прогресса | 1. Достижения научно-технического прогресса позволяют устанавливать современное оборудование, а также систематически повышать качество продукции и оказываемых услуг |

Таким образом, на предприятие наиболее сильно влияют две группы факторов макросреды, указанные выше – это экономические факторы, одни из самых серьезнейших факторов, влияющих на развитие предприятия, поскольку именно от них напрямую может зависеть уровень прибыли и общая деятельность предприятия, а также научно-технологические, поскольку достижения в области высоких технологий, создание новых машин и материалов спустя определенное время позволяют предприятию выпускать более качественную продукцию, снижая затраты материальных и человеческих ресурсов.

Анализ факторов микросреды представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ факторов микросреды

| Группа факторов | Фактор | Характер влияния на организацию «+», «-» | Действия организации |
|-----------------|--------|---|----------------------|
|-----------------|--------|---|----------------------|

| | | | |
|------------|--|---|--|
| | Изменение объемов заказов | «+» увеличение прибыли «-» снижение прибыли | Увеличение закупки материалов Снижение издержек, продажа неликвидов |
| Покупатели | Проведение тендеров | «+» возможность получения крупного, долгосрочного заказа | Предоставление наилучших условий для покупателей |
| | Просрочка оплаты по выполненному заказу | «-» недостаток оборотных средств | Направление претензий, обращение в Арбитражный суд |
| | Изменение стоимости поставляемых материалов и оборудования | «+» увеличение прибыли «-» увеличение затрат, снижение прибыли | Рассмотрение новых форм сотрудничества, заключение долгосрочных договоров Поиск новых, более выгодных поставщиков |
| Поставщики | Нарушение сроков поставок | «-» нарушение графика поставки продукции покупателям | Применение к ним штрафных санкций, поиск новых поставщиков |
| | Предоставление отсрочек оплаты поставленных материалов | «+» увеличение оборотных средств | Увеличение объемов закупок у данных поставщиков |

| | | | |
|------------|------------------------------|--|---|
| Конкуренты | Изменение уровня конкуренции | «+» появление новых заказчиков, увеличение прибыли | Увеличение объемов производства и предоставляемых услуг |
| | | «-» снижение уровня заказов | Поиск дополнительных заказов |

Исходя из анализа факторов микросреды предприятия, можно сделать вывод о том, то наиболее сильное влияние на организацию оказывают покупатели и поставщики, в силу специфики деятельности предприятия и отсутствия серьезных конкурентов.

В процессе исследования была проанализирована конкурентная среда ООО «Стройкомплекс».

Рассматриваемая организация поддерживает свободу предпринимательства и, таким образом, вступает в честную конкуренцию, признавая за другими компаниями равные права на аналогичные действия. Сравнительный анализ с конкурентами представлен в Таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика конкурентов ЗАО «Стройкомплекс»

| Факторы конкуренции | ЗАО «Стройкомплекс» | ООО «АтомСтройКомплекс» | АО «ЛСР. Недвижимость-Урал» | ООО «М...» |
|----------------------------|---|---|---|---|
| Цены | Средний ценовой сегмент | Выше среднего | Средний ценовой сегмент | Ниже среднего |
| Режим работы | Пн. - Пт.: с 8:00 до 17:00 Сб, Вс - выходной | Пн. - Пт.: с 9:00 до 18:00 Сб, Вс - выходной | Пн. - Пт.: с 8:30 до 17:30 Сб, Вс - выходной | Пн. - Пт.: с 8:00 до 17:00 Сб, Вс - выходной |

| Факторы конкуренции | ЗАО «Стройкомплекс» | ООО «АтомСтройКомплекс» | АО «ЛСР. Недвижимость-Урал» | ООО «М...» |
|----------------------------|--|---|---|---|
| Наполнение сайта | Удовлетворительное | Информативное, удобное пользование | Удовлетворительное | Информативное, удобное пользование |
| Сотрудники | Вежливость, отзывчивость, качество обслуживания | Вежливость, отзывчивость, качество обслуживания | Вежливость, отзывчивость, профессионализм | Вежливость, отзывчивость, профессионализм |
| Факторы конкуренции | ЗАО «Стройкомплекс» | ООО «АтомСтройКомплекс» | АО «ЛСР. Недвижимость-Урал» | ООО «М...» |
| Акции | Постоянное привлечение клиентов различными акциями | Существует гибкая система скидок | Предлагают за определенные покупки скидки | На сайте отмечены акции |
| Местоположение | Екатеринбург, улица Розы Люксембург, д. 609 корпус 2 | Екатеринбург, ул. Белинского, 309, | Екатеринбург, ул. 40 Лет ВЛКСМ, 28, | Екатеринбург, ул. Радищева, 28, |

Проанализировав данные, можно сделать вывод о том, что выраженного конкурента нет, все находятся приблизительно на одном уровне. Конкуренцию могла бы составить компания, имеющая более информативное оформление сайта компании, что позволит потребителям легче ориентироваться в предложенном продукте. Преимуществом следует выделить, что у компании ООО «Стройкомплекс» ведется постоянное привлечение клиентов при помощи различных акций, которые, несомненно, стимулируют продажи.

Отметим, что в ООО «Стройкомплекс» придерживаются стратегии горизонтального диверсифицированного роста, когда происходит поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт новой продукции технологически отличной от уже имеющейся. При данной стратегии выгоды получаются за счёт синергии, получаемых на ранних этапах. Это выражается в том, что компания занимается как обслуживанием и ремонтом техники, так и ее продажей, а также продажей программного обеспечения бизнеса

Следующим этапом с целью оценки влияния внешней среды на предприятие был проведен SWOT-анализ для ООО «Стройкомплекс», были выявлены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы.

Таблица 8 – SWOT-анализ

| Возможности | Угрозы |
|--|--|
| 1.Появление новых технологий и, как следствие, модернизация оборудования | 1.Появление новых конкурентов на рынке |
| 2.Выход на новые географические рынки | 2.Потеря крупных покупателей |
| 3.Расширение спектра предоставляемых услуг, выполняемых работ и производимой продукции | 3.Повышение цен на материалы |
| | 4.Увеличение налоговой нагрузки |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Наличие уникального оборудования 2.Квалифицированный управленческий и рабочий персонал, его мобильность 3.Большой опыт работы на рынке | <p>СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Усовершенствование имеющегося оборудования, его ремонт и покупка более современного и производительного в качестве формирования конкурентного преимущества 2.Открытие новых регионов сбыта и деятельности компании за счет мобильности персонала | <p>СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Минимизация влияния конкурентов на предприятие за счет выпуска и ремонта уникальной продукции 2.Использования опыта работы и квалификации сотрудников для предотвращения потери крупных контрактов 3.Покупка материалов и запасных частей напрямую от производителей по сниженным ценам за счет налаженной партнерской системы |
| <p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Высокая степень изношенности производственных мощностей 2.Невысокий уровень рентабельности 3. Высокий уровень дебиторской задолженности | <p>СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Модернизация и замена оборудования в целях минимизации имеющихся изношенных производственных мощностей 2.Повышение уровня рентабельности за счет увеличения доли выпускаемой продукции и оказываемых услуг, увеличение оказываемых услуг в целях повышения прибыльности предприятия | <p>СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Замена устаревшего оборудования, в целях снижения издержек, повышения качества продукции и, как следствие, минимизации влияния конкурентов 2.Поиск новых клиентов и крупных заказчиков, что позволит увеличить прибыль |

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что ЗАО «Стройкомплекс» имеет ряд слабых сторон и угроз, негативное влияние которых, однако, можно избежать при грамотном использовании сильных сторон, преимуществ и возможностей внешней среды.

Таким образом, суть анализа внешней среды предприятия заключается в определении изменений во внешнем окружении, воздействующих на текущую стратегию организации, выявлении факторов, которые могут нести в себе угрозу для предприятия.

3. Пути повышения эффективности деятельности ООО «Стройкомплекс» в условиях изменяющейся внешней среды

В рамках функционирования предприятия ООО «Стройкомплекс» к основным проблемным сторонам его деятельности можно отнести как слабые стороны внутренней среды, так и угрозы, исходящие из внешней. По результатам проведенного анализа деятельности предприятия в качестве основных проблемных аспектов можно выделить следующие:

- высокий уровень конкуренции на рынке;
- сбои поставок и проблемы с выбором надежных поставщиков;
- высокий уровень дебиторской задолженности;
- низкая доля рынка вследствие отсутствия грамотно выстроенной маркетинговой стратегии;
- низкий уровень обновления основных производственных фондов;
- отсутствие четко выстроенной системы мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, для более эффективного продолжения деятельности ООО «Стройкомплекс» предлагается разработать комплекс мероприятий, которые будут касаться как факторов макро/микроокружения, так и факторов внутренней среды предприятия.

В части конкурентной среды и конкурентного окружения предприятия предлагается внедрение следующих мероприятий.

1. Осуществление процедуры брендинга, за счет чего предприятие станет более узнаваемом на рынке и что позволит отделить его от иных участников данного рынка.
2. Изучение и освоение новых рынков за счет расширения географии деятельности, ассортимента проводимых работ и оказываемых услуг с одновременным повышением их качества и предоставления расширенного срока гарантийного обслуживания.
3. Совершенствование уровня производственно-технического потенциала предприятия за счет приобретения современного оборудования, диверсификации производства, что должно сопровождаться ростом технической оснащенности и улучшением условий труда, повышением квалификации кадров и качества производимой продукции и оказываемых услуг.

Что касается работы с поставщиками в данном случае предлагается внедрение следующих мероприятий.

1. Поиск более надежных поставщиков и заключение с ними контрактов на взаимовыгодных условиях с учетом проработки оптимальных условий поставок и расчетов.
2. Заключение новых дистрибьюторских соглашений – работа напрямую с производителями позволит контролировать цены на существенное количество сырья и материалов, а также вести переговоры о дополнительных скидках.

Проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии связаны с отсутствием мероприятий, направленных на мониторинг и своевременную инкассацию дебиторской задолженности, вследствие чего учет и анализ дебиторской задолженности производится нерегулярно, отсутствует регламентированная внутренняя политика по расчету кредитного рейтинга предприятий-контрагентов, а также отсутствуют положения по повышению эффективности управления дебиторской задолженностью.

Таким образом, внедрение на предприятии грамотного и систематизированного подхода по управлению дебиторской задолженностью позволит сократить ее объемы образования, уменьшить риски предприятия и сэкономить время при принятии управленческих решений в дальнейшем. В рамках оптимизации дебиторской задолженности необходимо решить ряд определенных задач:

- определение возможной суммы средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность по коммерческому кредиту;
- формирование политики кредитования для конкретных предприятий;
- разработка методов по инкассации задолженности и ускорению взыскания;
- оценка возможных издержек, связанных с дебиторской задолженностью и упущенной выгодой от неиспользования данных денежных средств.

Что касается инкассации задолженности, то одним из наиболее эффективных методов взыскания дебиторской задолженности и возврата денежных средств в оборот предприятия является разработка системы мотивации контрагентов посредством предоставления скидок при расчетах, которые рассчитываются следующим образом:

, где

% скидки – размер согласованной скидки за осуществление ранней оплаты, %;

ДС – договорной срок оплаты товара, дни;

ЛС – льготный срок оплаты товара, дни;

ТП – количество дней в году (360/365) [27].

Условия предоставления скидки контрагентам обязательно должны быть такими, чтобы стимулировать скорейшую оплату, поскольку по окончании срока предоставления скидки фирма получит довольно дорогостоящий коммерческий кредит.

Что касается проработки маркетинговой стратегии, то с целью повышения эффективности деятельности предприятия ООО «Стройкомплекс» предлагается внедрение и реализация следующих мероприятий.

1. Повышение качества оказываемых услуг и выполняемых работ за счет приобретения более совершенного оборудования, повышения квалификации сотрудников, снижения себестоимости производства, а также использования достижений научно-технического прогресса.
2. Более детальное изучение потребностей и тенденций рынка, проведение маркетинговых исследований.
3. Расширение комплекса оказываемых услуг, что позволит сделать предприятие более универсальным и привлечь дополнительных заказчиков.

Разработка политики совершенствования мотивации персонала в ООО «Стройкомплекс» может протекать в двух направлениях:

- совершенствование процесса материальной мотивации и стимулирования труда персонала предприятия;
- совершенствование процесса нематериальной (моральной) мотивации и стимулирования труда персонала.

Вследствие того, что по результатам опроса было выявлено, что уровень оплаты труда является для работников главной ценностью, основная задача проекта по совершенствованию системы мотивации в рассматриваемой организации будет направлена на усиление оплаты труда и рост соотношения ее размеров относительно среднерыночных.

Среди мероприятий, направленных на усиление материальной мотивации, предложим следующие:

- внедрение премии по результатам работы за квартал. Необходимо проанализировать работу каждого из отделов, а также личный вклад каждого сотрудника, по результатам данного анализа предлагается выплачивать премию пропорционально вкладу в достижение определенных финансовых результатов;
- выплата премий, приуроченных к различным общественным и личным праздникам. Выплата дополнительных премий по случаю праздников, несмотря на их небольшой размер, создаст у сотрудников более благоприятное впечатление о предприятии и повысит степень их лояльности по отношению к работодателю.
- оптимизация системы взыскания в зависимости от степени серьезности нарушения.

Как правило, материальная мотивация является ненасыщаемой, и человек довольно быстро привыкает к более высокому уровню оплаты труда, и с течением времени производительность снова снижается. Также стоит отметить, что при всей эффективности материальной системы мотивации, не следует забывать о том, что любой коллектив представляет собой группу людей, обладающих различными, индивидуальными жизненными ценностями и желание. Вследствие того, что для некоторых сотрудников материальные блага могут не стоять на первом месте, помимо детальной проработки материальной системы мотивации, необходимо уделить достаточное внимание и моральному поощрению сотрудников клуба.

С целью повышения эффективности деятельности предприятия и производительности труда его сотрудников предлагается внедрить следующие элементы нематериального стимулирования труда персонала:

Первым этапом предлагается разработать программу по дополнительному укреплению здоровья ряда сотрудников предприятия. Каждому сотруднику предлагается корпоративная программа скидок на посещение фитнес-клуба и оздоровительных процедур, входящих в комплекс услуг клуба. Помимо этого, необходимо обеспечить возможность бесплатного прохождения медосмотра и пр. Также предлагается сделать традицией совместные выезды на природу.

Еще одним элементом, предлагаемым для внедрения, является возможность обращения каждого сотрудника к руководству предприятия для получения разъяснений по интересующему его вопросу. Также необходимо усовершенствовать процедуру обратной связи для того, чтобы руководитель понял, все ли задания, данные им, выполнены подчиненными должным образом и в надлежащий срок.

Также предлагается разработать программу, в рамках которой каждый из сотрудников будет иметь возможность оставить анонимную жалобу либо описать проблему и направить ее в компетентную инстанцию, которая отвечает за решение возникающих вопросов.

Что касается публичных поощрений, предлагается установить в организации доску почета, на которой будут висеть портреты особо отличившихся сотрудников.

Таким образом, представленные выше мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Стройкомплекс» позволят оптимизировать его деятельность по различным направлениям, усилить конкурентные позиции, максимально рационально использовать имеющиеся сильные стороны и возможности, а также избежать угроз, исходящих из внешней среды.

Заключение

Таким образом, на основании представленной выше информации можно сделать вывод, что анализ внутренней и внешней среды является довольно важным и сложным процессом в структуре выработки стратегии организации, который требует тщательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки

факторов и установления связи между ними и теми сильными и слабыми сторонами, которые имеются у организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

В первой части работы были проанализированы теоретические аспекты внутренней и внешней среды, рассмотрен процесс их анализа и его значение.

Анализ внутренней и внешней среды ООО «Стройкомплекс», проведенный во второй части настоящей работы, показал, что основные преимущества и сильные стороны предприятия должны быть направлены на усиление конкурентных позиций, выход на новые рынки с условием расширения ассортимента оказываемых услуг, более эффективную работу с поставщиками и дебиторами, а также совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия.

В третьей части работы был предложен ряд конкретных мероприятий, реализация которых позволит ООО «Стройкомплекс» организовать производственный процесс более эффективным образом, повысить лояльность персонала, усилить конкурентные позиции, что в конечном итоге приведет к повышению итогового финансового результата.

Список использованных источников

1. Ашмарина, С.И. Менеджмент: учебник / Под редакцией С.И. Ашариной. - М.: КноРус, 2015. – 499 с.
2. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
3. Баумгартен, Л.В. Методы анализа макросреды организации основанные на группировке факторов / Л.В. Баумгартен // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – No2. – С. 22-30.
4. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учебное пособие /Бурганова Л.А. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 153 с.
5. Гвозденко, А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2016. - No 2. - С. 144-156.

6. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.
7. Жемчугов, А.М., Жемчугов, М.К. Разработка и реализация эффективной стратегии / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. - 2015. - №11. - С. 19-24.
8. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учебник для вузов / Зельдович Б.З. - М.: Экзамен, 2016. - 397 с.
9. Иванова Ирина Вячеславовна, Кроливецкий Эдуард Николаевич Стратегический анализ внешней и внутренней сред субъектов хозяйствования // Вестник ЧГУ. 2016. №4.
10. Коробко, В.И. Теория управления: учеб. пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 383 с.
11. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 365 с.
12. Лапыгин, Ю.Н. Теория организаций: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 311 с.
13. Никифорова, Е.В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации / Е.В. Никифорова, Л.Ф. Бердникова, В.А. Авинова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2015. - №4. - С. 79-81.
14. Полунина Наталья Леонидовна Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник ТГУ. 2017. №3 (119).
15. Развитие теории, методологии и управления организацией в условиях интенсивных трансформаций внешней среды: [кол. моногр.] / [кол. авт.]; под общ. ред. А.В. Гугелева. - Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. - 184 с.
16. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра, 2016. - 186 с.
17. Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Дашков и К, 2016. - 556 с.

18. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник / А. В. Тебекин, Б.С. Касаев. - М.: Кнорус, 2013. - 414 с.
18. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 143 с.
19. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Лялина А. - СПб.: Питер, 2015. - 464 с.
20. Третьякова, Е.П. Теория организации: учеб. пособие / Е.П. Третьякова. - М.: Кнорус, 2014. - 224 с.
21. Тухватулина Лилия Равильевна Понятие внешней среды в современном менеджменте // Вестник науки Сибири. 2015. №1 (7).
22. Филонова Анастасия Викторовна, Болдырева Полина Владимировна Влияние факторов внешней и внутренней среды на стратегический потенциал организации // Политика, экономика и инновации. 2018. №2 (19).
23. Черняк, В.З. Теория управления: Учебное пособие / Черняк В.З. - М.: Академия, 2016. - 256 с.
24. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 176 с.
25. Юрзинова И.Л. Новые подходы к диагностике финансового состояния хозяйствующих субъектов / И.Л. Юрзинова // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - No 11. - С. 59-63.
26. Гудий, Ю.С. Среда организации: внешняя и внутренняя // [Электронный ресурс] / Электрон. дан. - Режим доступа: <http://www.nbene.narod.ru/>.

Приложение А

Вертикальный и горизонтальный анализ баланса ООО «Стройкомплекс»

| Наименование раздела/статьи | На 31 декабря 2018 года | На 31 декабря 2017 года | На 31 декабря 2016 года | Изменения за 2018-2017 гг. (+-) | Изменения за 2017-2016 гг. (+-) |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|

| Сумма, тыс. руб. | Уд. вес,% | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Темп, % | Сумма, тыс. руб. | Темп,% | |
|--------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|---------------|
| АКТИВ | | | | | | | | | | |
| I. Внеоборотные активы | | | | | | | | | | |
| Основные средства | 8 643 | 16,92 | 12 306 | 26,63 | 21 714 | 37,86 | -3 663 | -29,77 | -9 408 | -43,33 |
| Отложенные налоговые активы | 59 | 0,12 | 54 | 0,12 | 50 | 0,09 | 5 | 9,26 | 4 | 8,00 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 322 | 2,59 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 322 | 100,00 | 0 | 0,00 |
| <i>Итого по разделу I</i> | <i>10 024</i> | <i>19,62</i> | <i>12 360</i> | <i>26,75</i> | <i>21 764</i> | <i>37,95</i> | <i>-2 336</i> | <i>-18,90</i> | <i>-9 404</i> | <i>-43,21</i> |
| II. Оборотные активы | | | | | | | | | | |
| Запасы | 22 994 | 45,02 | 17 719 | 38,34 | 13 362 | 23,30 | 5 275 | 29,77 | 4 357 | 32,61 |
| НДС по приобретенным ценностям | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 292 | 0,51 | 0 | 0,00 | -292 | -100,00 |
| Дебитор. задолженность | 17 681 | 34,62 | 16 085 | 34,81 | 21 777 | 37,97 | 1 596 | 9,92 | -5 692 | -26,14 |

| | | | | | | | | | | |
|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|------------|--------|
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 380 | 0,74 | 50 | 0,11 | 153 | 0,27 | 330 | 660,00 | -103 | -67,32 |
| <i>Итого по разделу II</i> | 41 055 | 80,38 | 33 854 | 73,25 | 35 584 | 62,05 | 7 201 | 21,27 | -1 730 | -4,86 |
| БАЛАНС | 51 079 | 100 | 46 214 | 100 | 57 348 | 100 | 4 865 | 10,53 | -11 134 | -19,41 |
| ПАССИВ | | | | | | | | | | |
| III. Капитал и резервы | | | | | | | | | | |
| Уставный капитал | 10 000 | 19,58 | 10 000 | 21,64 | 20 000 | 34,87 | 0 | 0,00 | -10 000 | -50,00 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 7 829 | 15,33 | 5 768 | 12,48 | 4 608 | 8,04 | 2 061 | 35,73 | 1 160 | 25,17 |
| <i>Итого по разделу III</i> | 17 829 | 34,90 | 15 768 | 34,12 | 24 608 | 42,91 | 2061 | 13,07 | -8 840 | -35,92 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|------------|--------|
| Отложенные налоговые обязательства | 1 247 | 2,44 | 1 290 | 2,79 | 1 676 | 2,92 | -43 | -3,33 | -386 | -23,03 |
| <i>Итого по разделу IV</i> | 1 247 | 2,44 | 1 290 | 2,79 | 1 676 | 2,92 | -43 | -3,33 | -386 | -23,03 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | | | | | | | |
| Заемные средства | 2 100 | 4,11 | 4 900 | 10,60 | 6 400 | 11,16 | -2 800 | -57,14 | -1 500 | -23,44 |
| Кредиторская задолженность | 29 903 | 58,54 | 24 256 | 52,49 | 24 664 | 43,01 | 5 647 | 23,28 | -408 | -1,65 |
| <i>Итого по разделу V</i> | 32 003 | 62,65 | 29 156 | 63,09 | 31 064 | 54,17 | 2 847 | 9,76 | -1 908 | -6,14 |
| БАЛАНС | 51 079 | 100 | 46 214 | 100 | 57 348 | 100 | 4 865 | 10,53 | -11 134 | -19,41 |

Приложение Б

Вертикальный и горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО
«Стройкомплекс»

| Наименование показателя | На 31 декабря 2018 года | | На 31 декабря 2017 года | | На 31 декабря 2016 года | | Изменения за 2018-2017 гг. (+-) | | Изменения за 2017-2016 гг. (+-) | |
|----------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|---------------------------------------|------------|---------------------------------------|------------|
| | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Уд. вес, % | Сумма, тыс. руб. | Темп, % | Сумма, тыс. руб. | Темп, % |

| | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------------|--------------|--------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|
| Выручка | 98 268 100 | 101 064 | 100 | 168 352 | 100 | -2 796 | -2,77 | -67 288 | -39,97 | | |
| Себестоимость продаж | 95 998 | 97,69 86 782 | 85,87 | 151 744 | 90,13 | 9 216 | 10,62 | -64 962 | -42,81 | | |
| Валовая прибыль (убыток) | 2 270 | 2,31 | 14 282 | 14,13 | 16 608 | 9,87 | -12 012 | -84,11 | -2 326 | -14,01 | |
| Коммерческие расходы | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | |
| Управленческие расходы | 0 | 0,00 | 13 741 | 13,60 | 15 171 | 9,01 | -13 741 | - | 100,00 | -1 430 | -9,43 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2 270 | 2,31 | 541 | 0,54 | 1 437 | 0,85 | 1 729 | 319,59 | -896 | -62,35 | |
| Проценты к получению | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 37 | 0,02 | 0 | 0,00 | -37 | - | 100,00 |
| Проценты к уплате | 472 | 0,48 | 1 029 | 1,02 | 1 737 | 1,03 | -557 | -54,13 | -708 | -40,76 | |
| Прочие доходы | 13 104 | 13,33 | 6 142 | 6,08 | 29 396 | 17,46 | 6 962 | 113,35 | -23 254 | -79,11 | |
| Прочие расходы | 12 183 | 12,40 | 4 040 | 4,00 | 22 392 | 13,30 | 8 143 | 201,56 | -18 352 | -81,96 | |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------|------|-------|------|-------|------|-------|--------|--------|--------|
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2 719 | 2,77 | 1 614 | 1,60 | 6 741 | 4,00 | 1 105 | 68,46 | -5 127 | -76,06 |
| Текущий налог на прибыль | 604 | 0,61 | 726 | 0,72 | 1 843 | 1,09 | -122 | -16,81 | -1 117 | -60,62 |
| в том числе постоянные налоговые обязательства | 12 | 0,01 | 13 | 0,01 | 78 | 0,05 | -1 | -7,69 | -65 | -83,33 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 43 | 0,04 | 386 | 0,38 | 415 | 0,25 | -343 | -88,86 | -29 | -6,99 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 5 | 0,01 | 4 | 0,00 | 2 | 0,00 | 1 | 25,00 | 2 | 100,00 |
| Прочее | 102 | 0,10 | 118 | 0,12 | 273 | 0,16 | -16 | -13,56 | -155 | -56,78 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2 061 | 2,10 | 1 160 | 1,15 | 5 042 | 2,99 | 901 | 77,66 | -3 882 | -76,99 |