

## **Содержание:**

# **Введение**

Никакая организация не может вести свою деятельность изолированно, в любом случае она будет испытывать некое влияние извне, и это влияние, несомненно, оказывает действие на функционирование организации.

Характеристики внешней среды оказывают сильное давление на организации, влияя как на масштаб их работы, так и на способ технического производства. Окружение диктует организации свои правила и навязывает определенные ценности. Лица, принимающие решения в организациях, сталкиваются с необходимостью создания структуры, отвечающей требованиям, предъявляемым к ней, гибкой и способной реагировать на все изменения окружающего ее мира [5].

Актуальность темы курсовой работы заключается, прежде всего, в том, что внешняя и внутренняя среда играет немаловажную роль в функционировании организации, и руководителям и исследователям стоит уделять этому факту должное внимание. Они являются источником, питающим организацию ресурсами, которые требуются для формирования и поддержания в должном состоянии ее внутреннего потенциала.

Организация действует в состоянии постоянного и непрерывного обмена с внешней средой через разветвленную систему связей, обеспечивая себе, таким образом, возможность выживания, что отражается также и на внутренней среде предприятия.

Однако не стоит забывать о том, что ресурсы внешней и внутренней среды не безграничны. Кроме того, в этих ресурсах также остро нуждаются и прочие компании, находящиеся в этой же среде. В связи с этим есть опасность, что организация просто не сможет получить необходимые ей ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования как раз и заключается в обеспечении такого взаимодействия с внешней средой, при котором есть возможность поддерживать ее внутренний потенциал на уровне, требуемом для оптимального функционирования и развития.

Анализ литературы по теме исследования свидетельствует о том, что компании, уделяющие должное внимание внешнему окружению, имеют конкурентные преимущества и добиваются более высоких экономических показателей, чем те организации, которые сосредоточены только лишь на внутреннем потенциале. Среди множества научной литературы необходимо выделить исследования Азыркина А.С., Арутюнова Д.В., Панов А.И., Пономарева Ю.А., Томпсон А.А., Фатхутдинов Р.А., Харченко В.Л. и других.

В работах авторов акцент ставится на раскрытие таких проблем, как:

- сущность стратегического менеджмента на предприятии;
- основные факторы внутренней и внешней сред предприятия;
- методы и подходы к анализу сред организации и др.

Идеи и темы, освещенные в трудах ученых, помогли сформировать объект и предмет, а также цель и задачи исследования.

*Объектом исследования* является компания «Соломон» – предприятие, занимающееся комплексным ремонтом квартир «под ключ», либо ремонтом конкретных помещений – ванных комнат и др.

*Предметом исследования* является внешняя и внутренняя среда организации.

*Целью курсовой работы* исследование внешней и внутренней среды ООО «Соломон».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) исследовать предприятие как систему и как процесс;
- 2) проанализировать предприятие с точки зрения Г. Минцберга и И. Адизеса;
- 3) исследовать макро- и микроокружение ООО «Соломон».

Курсовая работа состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованных источников.

# **1 Теоретические аспекты функционирования ООО «Соломон»**

## **1.1 Жизненный цикл ООО «Соломон»**

ООО «Соломон» – молодая, динамично развивающаяся компания, успешно работающая на рынке строительных услуг с августа 2015 года. В настоящее время фирма занимается производством общестроительных работ, имеет государственную лицензию на проектирование и проведение специальных видов строительных работ.

Организационно-правовая форма компании «Соломон» – общество с ограниченной ответственностью.

В соответствии со ст. 4 федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [1], место нахождения общества определяется местом его государственной регистрации. Место нахождения общества: г. Москва г, ул.Абрамцевская, д.9, к.1.

ООО «Соломон» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство общестроительных работ;
- устройство покрытий зданий и сооружений;
- торгово-закупочная деятельность, в т.ч. оптовая и розничная торговля;
- ремонтно-строительные, строительные-монтажные, отделочные, пусконаладочные работы, монтаж оборудования, устройство инженерных сетей;
- производство, закупка, хранение и реализация товаров народного потребления;
- посреднические, консультационные, информационные услуги;
- заготовка и переработка вторичных ресурсов и отходов;
- переработка (доработка) пищевой и промышленной продукции с ее последующей реализацией по свободным ценам.

- анализ существующих и разработка на инициативной основе новых технологий и оборудования по предмету своей деятельности;
- проведение дизайнерских работ по созданию новых изделий и товаров;
- внешнеэкономическая деятельность;
- оказание бытовых услуг населению;
- организация перевозок грузов;
- открытие торговых точек, точек общественного питания, магазинов;
- транспортные услуги [2].

Ввиду того, что компания работает с 2015 года, ее история не велика. За это время фирма приобрела известность как профессиональная структура в области ремонта и строительства зданий и сооружений.

По нашему мнению организация в данный момент находится в стадии роста. Она прошла уже этап создания – сформированы цели организации, структура предприятия в процессе окончательного ее формирования. Кроме того, прибыль является основным приоритетом предприятия, что также характерно для данной стадии жизненного цикла ООО «Соломон».

## **1.2 ООО «Соломон» как система**

Как система ООО «Соломон» обладает определенными признаками, например:

- состоит из множества элементов, взаимодействующих друг с другом, т.е. имеет свойство целостности;
- между ее элементами существуют упорядоченные связи;
- объединяет входящие в нее элементы единой целью;
- обладает новым свойством целого, которого нет ни у одного ее элемента, взятого в отдельности.

В рамках рассмотрения ООО «Соломон» как системы необходимо в первую очередь рассмотреть ее организационную структуру.

Организационная структура управления ООО «Соломон», приведенная на рисунке 1, – линейно-функциональная. Такая структура включает преимущества линейной и функциональной структур и представляет собой единство распорядительства и квалифицированное осуществление функций управления специальным аппаратом организации.

Генеральный директор

Директор по строительству

Офис-менеджер

Главный бухгалтер

Главный инженер

Помощник директора

Производитель работ

Производственный отдел

Мастер СМР

Водитель

Курьер

Уборщица

Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Соломон»

Возглавляет компанию единственный участник ООО «Соломон» – генеральный директор. К компетенции генерального директора относятся вопросы руководства текущей деятельностью предприятия, в частности:

- 1) представляет интересы ООО «Соломон» как в России, так и за ее пределами;
- 2) совершает сделки от имени предприятия и распоряжается имуществом предприятия для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и уставом ООО «Соломон»;

- 3) выдает доверенности от имени ООО «Соломон», в т.ч. с правом передоверия;
- 4) издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия;
- 5) утверждает штаты, заключает и расторгает трудовые договоры с работниками ООО «Соломон», применяет к работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- 6) организует ведение бухгалтерского учета и отчетности на предприятии [2].

В общем виде структура управления исследуемого предприятия состоит из трех уровней:

- 1) высшее звено управления – генеральный директор и директор по строительству;
- 2) среднее звено – в лице помощника директора, офис-менеджера, главного бухгалтера и главного инженера;
- 3) низовой уровень – производственный отдел, состоящий из мастера строительного-монтажных работ и производителей работ.

Высший уровень управления определяет стратегическое направление развития предприятия, решает важные производственно-хозяйственные и технические задачи. Средний уровень управления обеспечивает эффективность функционирования и развития путем координации всех подразделений предприятия. Низовой уровень решает оперативные задачи по организации хозяйственной деятельности в рамках установленных штатных единиц, главная задача которых – выполнение производственной программы.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом организационная структура соответствует общей цели предприятия.

Команда ООО «Соломон» находится в непрерывном развитии, в стремлении к совершенству пытается найти лучшее во всех аспектах работы и использует эти преимущества для того, чтобы сотрудничество с клиентами было плодотворным и взаимовыгодным.

Предназначение ООО «Соломон» в условиях постоянно меняющейся внешней среды является миссией фирмы, которая определяется руководством фирмы. Четко сформулированная миссия показывает отличие фирмы от других, подобных ей.

Миссия компании состоит в производстве качественного и оригинального ремонта, который помогает клиентам создать и поддерживать уютную атмосферу в доме и офисе.

Таким образом, важность грамотной идентификации и осознания системных свойств организации заключается в следующем: оценка проявления каждого свойства позволяет диагностировать слаженность работы всех элементов внутри организации и управлять развитием компании, обеспечивая положительную динамику жизненного цикла [11]. Выявление слабого или деструктивного проявления одного из системных свойств является индикатором необходимости соответствующих управленческих решений по устранению негативных процессов, которые позволят трансформировать негативное проявление внутрифирменных элементов в позитивное развитие организации как успешной и процветающей системы.

### **1.3 ООО «Соломон» как процесс**

Основной деятельностью организации является выполнение ремонтных работ.

Таким образом, процедура выполнения ремонтных работ в ООО «Соломон» следующая:

1. выполнение проектно-сметных работ;
2. подписание договора;
3. выполнение ремонта;
4. прием-передача оказанных услуг;
5. гарантийное обслуживание.

Таким образом, можно разбить деятельность ремонту помещений можно разбить на несколько процессов.

Бизнес-процесс «Выполнение ремонтных работ» как сложная система имеет свои входы и выходы.

Цели описания бизнес-процессов ООО «Соломон»

Обучение персонала, рот использование регламентов в текущей работе организации, рот распределение ответственности

Управление бизнес-процессами на постоянной основе, рот оптимизация бизнес-процессов

Построение и организация функционирования системы менеджмента качества организации

Эффективная автоматизация бизнес-процессов

Управление операционными рисками

Рисунок 2 – Цели описания бизнес-процессов ООО «Соломон»

На рисунке 2 представлены основные цели, преследуемые исследователем при анализе и описании бизнес-процессов в ООО «Соломон».

Рыночная экономика РФ формирует цены на материалы. Из федеральных органов законодательной и исполнительной власти исходит законодательная база процесса. От экономической и политической ситуации в стране зависит наличие трудовых ресурсов.

Также на процесс имеет связь с главным бухгалтером и отделом по работе с клиентами (рисунок 3).

Рассмотрим процесс более подробно. При поступлении клиента в ООО «Соломон», осуществляется предварительная подготовка подписания договора с помощником директора. Клиенту предоставляются первичные сметные расчеты. На этом этапе осуществляется подписание документов.

Главный бухгалтер проверяет правильность финансовых документов, а также договора с финансовой точки зрения, после визы которого Генеральный директор принимает решение подписании договора на выполнение услуг или отказ в выполнении услуг.

Если принято положительное решение, стороны пришли к обоюдному решению подписать контракт, то далее формируется проект договора.

Выполнение ремонтных работ

Клиент

Цены на материалы

Нормативно-правовая база

Наличие трудовых ресурсов

Производственный отдел

Главный бухгалтер

Выполнение ремонта

Незаключение договора

Помощник директора

Рисунок 3 – Бизнес-процесс выполнения ремонтных работ в ООО «Соломон»

Таким образом, оперативное управление бизнес-процессами на сегодняшний день - один из главных инструментов, который может дать быстрые и реально ощутимые результаты по повышению операционной эффективности бизнес-процессов.

Оперативное управление имеет практическую ценность для большого количества бизнес-процессов кредитной организации. Это прием на работу новых сотрудников, разработка/модификация услуг, открытие филиалов и развитие филиальной сети, согласование любых документов, работа с претензиями клиентов и многое другое [10].

Бизнес-процессы, протекающие в ООО «Соломон», не имеют сложной структуры, так как специфика деятельности организации достаточно узкая.

Как и указано в начале проектирования курсовой работы, главным бизнес-процессом в функционировании предприятия является «Выполнение работ по ремонту помещений». Кроме него существуют также бизнес-процессы «Подготовка сметной документации», «Оформление договора а выполнение работ». Все указанные бизнес-процессы можно разделить на более мелкие. В рамках указанных бизнес-процессов взаимодействуют все структурные подразделения компании.

Структура Общества довольно компактная – у каждого структурного подразделения есть четкий круг обязанностей, а также описана схема взаимодействия с другими подразделениями в процессе осуществления своих функций.

Таким образом, можно утверждать, что бизнес-процессы в ООО «Соломон» по большей мере детерминированные. Нельзя исключать и стохастические процессы – внезапный отказ клиента от работ, приостановление поставки материала и т.д. Конечно, предприятие стремится к формированию детерминированных бизнес-процессов, но в рамках общества это достаточно сложно. Заключение договора на выполнение услуг зависит от цен конкурентов, требований заказчика и некоторых других факторов.

Ввиду того, что организация находится в стадии роста, бизнес-процессы до конца не сформировались в том виде, котором они должны быть.

Таким образом, можно сказать, что в большей мере бизнес-процессы закономерны, т.к. ООО «Соломон» прошло стадию зарождения, сформировало структуру и т.д. Но в то же время еще велика доля случайных бизнес-процессов. Это нормальная ситуация для данного жизненного цикла предприятия. В дальнейшем процентное соотношение случайных и закономерных процессов будет увеличиваться в сторону последних.

Что касается разделения процессов на управляемые-неуправляемые, то ввиду того, что организация успешно функционирует, зарекомендовала себя как грамотного исполнителя работ по ремонту, то можно утверждать, что процессы в ООО «Соломон» в большинстве случаев управляемые. В то же время нельзя назвать процессы, которые зависят от каких-либо внешних факторов, полностью управляемыми. Тем более что всеми стохастическими процессами – например, незаключением договора с клиентом из-за более выгодного предложения конкурента, управлять не возможно, т.к. по теории организации стохастический процесс изначально неуправляем.

На данный момент процессы в организации установившиеся – существует определенный порядок действий персонала, подразделений, закреплённый в Положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях персонала, иных локальных актах. Таким образом, присутствует определенный алгоритм действий сотрудников в большинстве ситуаций. В то же время так как организация постоянно находится в процессе непрерывного движения, взаимодействия с внешней средой, совершенствования организационной структуры, «шлифования» бизнес-процессов, то несомненно, в ней присутствуют и переходные процессы.

Таким образом, в данной главе ООО «Соломон» было рассмотрено с точки зрения его жизненного цикла, а также как система и процесс.

## **2 Анализ деятельности ООО «Соломон»**

### **2.1 Анализ макроокружения ООО «Соломон»**

Следует заметить, что для ООО «Соломон», ровно как и для любой другой организации, присуще функционирование и действие основных законов организации. Рассмотрим их подробнее.

1. Закон синергии. Для такого сложного бизнес-процесса, как выполнение ремонтных работ, необходима слаженная комплексная работа всего трудового коллектива предприятия. Так, без проектно-сметных работ, выполняемых бухгалтерией, производственный отдел не начнет ремонтные работы. Без транспортной службы (курьера), а соответственно, без подвоза материалов, также не работы не будут произведены. Таким образом, закон синергии показывает, что общими усилиями, преследуя общие цели, организация добивается большего, нежели действуя в одиночку;
2. Закон самосохранения. Для ООО «Соломон» закон самосохранения состоит в том, что предприятие должно максимально полно использовать свои внутренние ресурсы для постоянного противостояния разрушительным внешним и внутренним факторам: угрозам растущих конкурентов, удорожанием цен на материалы, уменьшения покупательской способности денег и т.д. В условиях данного закона весьма полезным будет проведение SWOT-анализа для выявления угроз, а также слабых сторон предприятия;
3. Закон онтогенеза. ООО «Соломон» уже прошло стадию зарождения, в данный момент предприятие находится на стадии роста – оно только формирует структуру, уже сформировались, но не окончательно, связи между подразделениями, основная цель предприятия – извлечение прибыли. Таким образом, ООО «Соломон» не является исключением в теории жизненного цикла организации: каждая организация проходит свой жизненный цикл от зарождения до спада, соответственно, задача менеджера – правильно вести политику деятельности организации, управлять командой в нужном направлении, чтобы извлечь максимальную пользу из каждой стадии жизненного цикла предприятия.

Выделив по три главных показателя из вышперечисленных получаем SWOT-анализ для ООО «Соломон» (рисунок 4).

	<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность перейти в группу с лучшей стратегией</li> <li>2. Открытие нового производства</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от научно-технического прогресса</li> <li>2. Появление новых конкурентов</li> <li>3. Снижение темпов строительства в г. Москве</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адекватные финансовые ресурсы</li> <li>2. Выдающаяся компетентность руководства</li> <li>3. Широкий ассортимент предоставляемых услуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия развития продукта</li> <li>2. Стратегия горизонтальной диверсификации</li> <li>3. Стратегия конгломеративной диверсификации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия централизованной диверсификации</li> <li>2. Стратегия конгломеративной диверсификации</li> <li>3. Стратегия усиления позиций на рынке</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пределы расширения ассортимента предоставляемых услуг</li> <li>2. Нецелевое использование финансовых ресурсов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>2. Стратегия централизованной диверсификации</li> <li>3. Стратегия конгломеративной диверсификации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия централизованной диверсификации</li> <li>2. Стратегия диверсифицированного роста</li> <li>3. Стратегия конгломеративной диверсификации</li> </ol>

Рисунок 4 – SWOT-анализ ООО «Соломон»

Анализ макроокружения ООО «Соломон» будем проводить посредством PEST-анализа (таблица 1).

Таблица 1

Анализ макроокружения организации «Соломон»

<b>Группа факторов</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Политические (P)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Стабильная политическая ситуация в стране.</li><li>2. Проведение государственной политики, направленной на поддержание и поощрение малого и среднего бизнеса.</li><li>3. Свобода информации и независимость СМИ</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Несовершенство государственной политики в области инвестирования.</li><li>2. Неэффективная практика исполнения законодательства.</li><li>3. Недостаточное внимание поддержке предприятий со стороны государства</li></ol>

Окончание таблицы 1

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
----------	----------	----------

Экономические (E)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост цен на ремонтные работы</li> <li>2. Улучшение экономической ситуации в стране.</li> <li>3. Улучшение деятельности банковской системы.</li> <li>4. Налоговые льготы для малого и среднего бизнеса.</li> <li>5. Благоприятный деловой климат.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкие цены на подобные услуги.</li> <li>2. Повышение цен на оборудование.</li> <li>3. Сокращение доходов населения.</li> <li>4. Уменьшение объемов прибыли и рентабельности.</li> <li>5. Низкие проценты по банковским вкладам.</li> </ol>
Социальные (S)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение числа высококвалифицированных работников.</li> <li>2. Приток молодых специалистов.</li> <li>3. Повышение лояльности к компании со стороны клиентов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая мобильность населения.</li> <li>2. Отток работников</li> <li>3. Увеличение негативных отзывов от клиентов.</li> </ol>
Технологические (T)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых материалов, оборудования, технологий.</li> <li>2. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования.</li> <li>3. Привлечение клиентов на основе интернет-технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкое качество оказываемых услуг.</li> <li>2. Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития инноваций в данной отрасли.</li> <li>3. Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат.</li> </ol>

На основе проведенного анализа проведем количественный PEST-анализ и экспертным путем оценим вероятность изменения каждого фактора по 5-ти

бальной шкале, где 1 – низкая вероятность, 5 – высокая.

Количественный PEST-анализ приведен в таблице 2.

Таблица 2

Количественный PEST-анализ ООО «Соломон»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

### **ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ**

Стабильная политическая ситуация в стране	2	4	4	4	5	4	4,2	0,21
---	---	---	---	---	---	---	-----	------

Проведение государственной политики направленной на поддержание и поощрение малого и среднего бизнеса	2	3	2	3	2	1	2,2	0,11
---	---	---	---	---	---	---	-----	------

Окончание таблицы 2

1									2	3	4	5	6	7	8	9
Недостаточное внимание поддержке предприятий со стороны государства		1	2	4	1	2	3	2,4	0,06							

### **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ**

Рост цен на ремонтные работы	3 4 4 3 5 5 4,2	0,31
Благоприятный деловой климат	2 3 4 4 3 3 3,4	0,17
Сокращение доходов населения	3 4 5 4 5 4 4,4	0,32

### **СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ**

Увеличение числа высококвалифицированных работников	3 5 2 3 4 5 3,8	0,28
Приток молодых специалистов	1 3 2 4 4 3 3,2	0,08
Отток работников	2 3 4 4 3 4 3,6	0,18

### **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ**

Низкое качество оказываемых услуг	2 5 3 4 2 3 3,4	0,17
Появление новых материалов, оборудования, технологий	1 2 1 3 2 2 2,0	0,05
Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат.	2 5 4 3 4 4 4,0	0,20

### **ОБЩИЙ ИТОГ**

**40,8**

Далее распределим все факторы в таблице PEST-анализа в порядке убывания значимости и получим таблицу 3.

Таблица 3

Итоговая таблица PEST-анализа ООО «Соломон»

**ПОЛИТИЧЕСКИЕ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ**

Фактор	Вес	Фактор	Вес
1	2	3	4
<b>Стабильная политическая ситуация в стране</b>	<b>0,21</b>	<b>Сокращение доходов населения</b>	<b>0,32</b>
Проведение государственной политики направленной на поддержание и поощрение малого и среднего бизнеса	0,11	<b>Рост цен ремонтные работы</b>	<b>0,31</b>
Недостаточное внимание поддержке предприятий со стороны государства	0,06	Благоприятный деловой климат	0,17

**СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ**

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ**

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
<b>Увеличение числа высококвалифицированных работников</b>	<b>0,28</b>	<b>Возможность использования конкурентами современных технологий (в т.ч. информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат.</b>	<b>0,20</b>

Приток молодых специалистов	0,08	Низкое качество оказываемых услуг	0,17
Отток работников	0,18	Появление новых материалов, оборудования, технологий	0,05

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом влияние факторов внешней среды на ООО «Соломон» носит достаточно благоприятный характер. При этом наибольшую угрозу для компании представляют экономические и социально-культурные факторы, в частности: сокращение доходов населения и рост цен на ремонтные работы, а также увеличение числа высококвалифицированных работников. Поэтому именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов компании стоит направить свои сильные стороны и основные силы.

## 2.2 Анализ микроокружения ООО «Соломон»

Анализ макроокружения организации «Соломон» будем проводить посредством модели конкурентных сил М. Портера.

В первую очередь следует выделить основные конкурентные силы:

1) *товары-заменители*: предоставляемые услуги компаний-конкурентов несущественно отличается друг от друга, что позволяет конечным потребителям без особых потерь воспользоваться услугами другой компании, более подходящей по каким-либо параметрам. Поэтому компании необходимо повышать уровень лояльности со стороны покупателей;

2) *уровень внутриотраслевой конкуренции*: в данной отрасли доминирует большое число как крупных, так и мелких компаний (ООО «Стройстарт», ООО «Терминал», ООО «Отделка.ру», ООО «Гильдия ремонта» и др.); данный рынок – достаточно крупный; темпы роста рынка имеют положительную динамику;

3) *оценка угрозы входа новых игроков*: барьеры входа в отрасль отделочных работ довольно низкие. В результате этого появляются многочисленные новые конкуренты, значительно уменьшающие прибыль данной компании. Поэтому если не предпринимать мер по блокированию или затруднению входа новых игроков на

рынок, прибыль будет постепенно сокращаться в соответствии с увеличением конкуренции;

4) *рыночная власть покупателя*: в данной отрасли много потребителей, которые могут легко найти альтернативный вариант компании, потребители выбирают наиболее надёжные, на их взгляд, компании, с лучшим сервисом; однако есть и категория потребителей, которые, прежде всего, обращают внимание на качество и стоимость продукции;

5) *угрозы со стороны поставщиков*: поставщики компании могут существенно поднять цены на предоставляемые услуги, вынуждая сокращать производственные показатели, а, следовательно, и прибыль.

На рисунке 5 построена модель пяти сил конкуренции для ООО «Соломон».

Рисунок 5 – Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера для ООО «Соломон»

### ***Товары-заменители***

комплексный ремонт помещений

### ***Основные конкуренты***

ООО «Стройстарт», ООО «Терминал», ООО «Отделка.ру», ООО «Гильдия ремонта»

### ***Потенциальные конкуренты***

угроза вхождения в отрасль новых конкурентов крайне высока

### ***Поставщики***

Рынок представлен большим количеством компаний по оказанию ремонтно-отделочных услуг

### ***Потребители***

Большое количество клиентов, которые могут предпочесть услуги других аналогичных фирм

Таким образом, что отрасль ремонтных работ является особо привлекательной с точки зрения получения прибыли, имеет большой потенциал роста, на нее благоприятное влияние оказывают движущие силы отрасли, существует стабильность спроса.

При этом в связи с нестабильной экономической и политической ситуацией в стране сокращается уровень доходов населения, растет безработица и число предприятий-банкротов. Но, несмотря на это, появляются новые компании, и услуги в сфере ремонта и отделки помещений, остаются востребованным видом деятельности.

## **2.3 Анализ компании в рамках теории Г. Минцберга и модели лидерства И. Адизиса**

Для успешного функционирования организации как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе, как утверждает Ицхак Адизес, в ее руководстве должны быть представлены следующие типы руководителей: «Производитель», «Администратор», «Предприниматель» и «Интегратор» [3].

P - производитель качества (producer) - производит выдающиеся результаты работы.

A - администратор (administrator) - организует оптимальный порядок в процессах.

E - предприниматель (entrepreneur) - генерирует инновационные идеи, новые тенденции.

I - интегратор (Integrator) - гармонизирует отношения в коллективе и развивает связи.

По начальным буквам этих четырех английских слов, характеризующих стиль управления, образуется аббревиатура - PAEI.

Таблица 4

Четыре доминанты управленческого стиля и их направленность (по методологии Ицхака Адизеса)

Название	Что привносит в организацию	На что нацелена	Временной эффект
----------	-----------------------------	-----------------	------------------

«Р» - Производитель	Функциональность	Потребности клиента	Краткосрочный
«А»- Администратор	Систематизацию	Оптимизацию	Краткосрочный
«Е»- Предприниматель	Проактивность	Будущие потребности	Долгосрочный
«I»- Интегратор	Органическое единство	Оптимизацию	Долгосрочный

Качества, присущие руководителям разного типа (Р, А, Е, I), противоречат друг другу, поскольку, например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов, и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе [4].

Таким образом, руководить организацией должен не человек, сочетающий в себе все эти качества, а команда профессионалов, каждый из которых олицетворяет собой различный тип и неплохо разбирается во всем остальном. Подход Адизеса объясняет руководителям как выявить свой стиль управления и как управлять людьми другого типа, как наладить правильное взаимодействие в коллективе для успешного развития организации.

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от сферы деятельности, культуры и масштабов.

Наблюдая большое количество примеров успешного использования теории И. Адизеса в бизнес-структурах, мы задались вопросом возможности использования ее на государственной гражданской службе. Так было организовано практическое исследование, целью которого являлось:

- определение стиля управления руководителя предприятия;
- определение стиля управления сотрудников из его ближайшего окружения;
- определения стиля управления ключевых подразделений предприятия.

Практическое исследование было проведено в ООО «Соломон». Метод исследования - тест MSI, основанный на концепции И. Адизеса. Тест Адизеса предназначен для функционально-ролевого анализа деятельности руководителя и для формирования оптимального состава управленческой команды [4].

В результате тестирования генерального директора был выявлен его стиль менеджмента - PaEI (рисунок 6), где преобладающим является стиль P - «производитель». Это говорит о том, что данный руководитель ориентирован на удовлетворение потребностей клиентов в краткосрочной перспективе, способен эффективно решать их запросы (P), способен к упреждающим действиям в условиях постоянных изменений, что делает работу его организации результативной в долгосрочной перспективе (E), и, кроме того, может обеспечить интеграцию, то есть создать такую систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе (I).

Рисунок 6 - Результаты тестирования генерального директора ООО «Соломон» на определение менеджерского стиля по методологии Адизеса

Наличие такого кода однозначно демонстрирует генерального директора как сильного менеджера, способного эффективно управлять предприятием как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Далее мы протестировали секретаря генерального директора. В результате было выявлен код - pAei, где преобладающей является функция A - «администрирование». Данный вариант является примером эффективного взаимодополнения в команде генерального директора. У руководителя стиль A выражен меньше всего, следовательно необходим в ближайшем окружении сотрудник, который возьмет на себя функции администрирования управленческих процессов. Именно на плечах секретаря лежит весь документооборот предприятия. Он внимателен к деталям, хорошо организован, напоминает генеральному директору о важных событиях, датах.

Для руководителя крайне важно иметь рядом с собой такого подчиненного, так как руководитель оценивает ситуацию в целом, а личный секретарь помогает держать все его личные дела в порядке, оперативно и четко отвечать на поступающие запросы, контролировать распорядок дня руководителя. Такой сотрудник является незаменимым помощником в организации и упорядочивании рабочего процесса.

Таким образом, опираясь в практике на модель И. Адизеса, руководитель может отчетливее понимать свои предпочтения в отношении стиля руководства, научиться быстро выявлять предпочтения других людей и строить с ними такие взаимоотношения, которые приводят к эффективному решению групповой задачи.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Соломон» с помощью модели пяти конфигураций Г. Минцберга. Изначально необходимо разбить структуру на основные ее составляющие части.

К стратегическому апексу относится генеральный директор, в чьих руках сосредотачивается все полномочия по принятию важных решений, а также вся ответственность.

Срединную линию представляет собой помощник директора – он является связующим звеном между операционной частью и апексом и исполняет функции контроля и планирования.

Операционным ядром является все производственные отделы (директор по строительству, производственный отдел).

Бухгалтерия и офис-менеджер будут составлять вспомогательный персонал, немногочисленный по своему составу.

Техноструктура отсутствует, поскольку в ней нет необходимости. Компания молода и небольшая по размерам, поэтому отсутствует потребность в консультировании.

В соответствии с описанием вышеизложенных компаний получаем следующую схему организационной структуры компании (рисунок 7).

Директор по строительству Производственный отдел

Генеральный директор

Помощник директора

Рисунок 7 - Организационная структура ООО «Соломон» по Г. Минцбергу

Структура является плоской и централизованной с невысокой управленческой иерархией.

Коммуникации протекают свободно, как по вертикали, так и по горизонтали. Поскольку происходит обслуживание отделами друг друга и сотрудникам из

разных функциональных единиц приходится взаимодействовать ежедневно, горизонтальные коммуникации сильны. Более того они носят неформальный характер в связи с возрастной составляющей сотрудников, а также творческой направленности их деятельности.

Вертикальные коммуникации также носят неформальный характер, поскольку руководитель компании имеет возможность лично общаться с каждым сотрудником.

Внешняя среда компании является динамичной, поскольку производимый продукт связан с изменяющимися технологиями, а также потребительскими предпочтениями (подробнее внешняя среда будет проанализирована в следующем отделе). Более того, продукт связан с творческими процессами, что говорит о невозможности существования в стабильной среде.

Принимая во внимание вышесказанное, можно сделать краткий вывод по структуре организации:

- структура централизована, основной частью в ней является апекс;
- присутствует расширенное операционное ядро;
- отсутствует технотруктура;
- малая численность вспомогательного персонала;
- невысокая управленческая иерархия;
- вертикальные и горизонтальные коммуникации протекают свободно и неформально;
- динамичная внешняя среда.

По концепции «пяти конфигураций» Г.Минцберга в основе данной компании лежит «простая структура».

Поскольку стратегической целью компании является выход на новый рынок, а также поддержание позиций на уже завоеванных рынках, компании требуется расширение, как операционного ядра, так и управленческого звена, что может повлечь за собой редизайн организационной структуры.

### **3 Анализ внешней и внутренней среды организации и их значение**

## **3.1 Анализ внешней среды - сущность и методы**

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред, которые определяют успешность ее функционирования, накладывают специфические ограничения на операционные действия и в той или иной степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление [16].

Анализ внешней среды организации играет важную роль в формировании ее стратегии и разработке планов развития в долгосрочной перспективе. Это проблема, с которой руководители всех предприятий ежедневно сталкиваются в процессе своей практической деятельности. Вместе с тем данной проблеме посвящено в последнее время большое количество теоретических исследований, разработано много подходов адекватной оценки внешней среды организации и ее динамики.

Для начала хотелось бы определить, что же такое внешняя или окружающая среда организации, какую роль она играет в существовании данной организации, как влияет на ее деятельность, и с какой целью следует ее изучать и подробно исследовать.

В первую очередь стоит заметить, что подходы к определению понятия «внешняя среда организации» отличаются в различных литературных источниках. Можно выделить следующие основные подходы к определению сущности внешней среды:

Подход М. Портера является одним из первых к определению понятия внешней среды, можно отметить, что к ней М. Портер относит только конкурентную среду, которая на настоящее время является лишь частью внешней среды.

По мнению Дж.Р. Эванса и А. Акбердина, внешняя среда представляет собой источник ресурсов, причем ресурсы могут быть как материальные, так и нематериальные.

М.Х. Мескон считает, что внешняя среда организации может быть представлена как совокупность внешних факторов прямого и косвенного воздействия [9].

В свою очередь, внешняя среда – это факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию отрасли извне [9, с. 557].

Таким образом, под внешней средой следует понимать совокупность факторов и объектов, в которых функционирует организация, и которые определяют условия ее функционирования. К таким факторам следует отнести такие, как: потребители, конкуренты, государственные и правовые учреждения, поставщики, финансовые институты, источники трудовых ресурсов, а также наука, культура, состояние общества и природные явления.

В связи с тем, что факторы внешней среды в неравномерно оказывают влияние на деятельность организации, их принято разделять на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия (рисунок 8).



Рисунок 8 – Факторы внешней и внутренней сред организации [14]

К среде прямого воздействия (микрочреужению организации) следует отнести поставщиков, потребителей и (заказчиков) и конкурентов, а также органов государственного и муниципального управления и правовые нормы, которые напрямую влияют на деятельность организации.

Среду косвенного воздействия (макросреде организации) образует те факторы внешней среды, которые влияют на организацию не прямо, а опосредованно. Они принимаются во внимание при разработке стратегии организации. Это общеэкономическая ситуация, например, отношения с местным населением, уровень занятости и безработицы, состояние экономики, научно-технологический прогресс, политическая ситуация и др.

В обобщенном виде факторы внешней среды организации схематично отражены на рисунке 9.

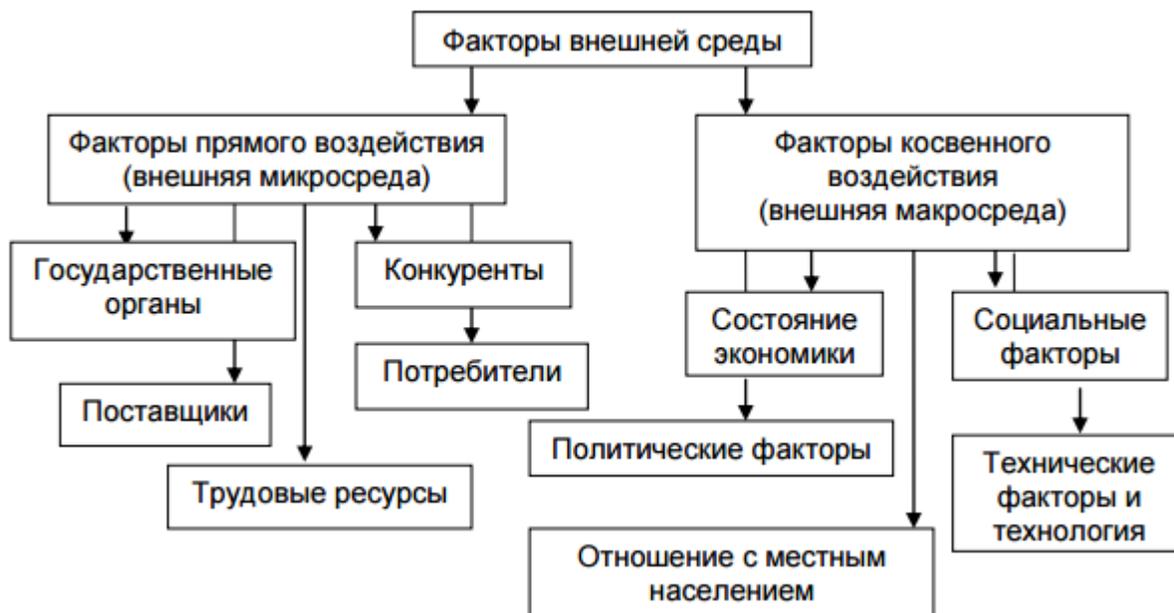


Рисунок 9 – Факторы внешней среды организации

Рассмотрим подробнее факторы микро- и макросреды организации.

Так, макросреда организации представлена такими элементами, как: экономическая среда; политическая среда; государственная среда; научно-техническая среда; природно-географическая среда; социально-демографическая среда; культурная среда.

*Экономическая среда* включает: уровень инфляции; характеристику кредитно-денежной и налогово-бюджетной политики; уровень безработицы, величину заработной платы и другие показатели. Изменения этих показателей существенно влияют на уровень жизни граждан, платежеспособность потребителей, колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п.

*Политическая среда*, представленная органами государственной власти, а также различными политическими партиями, блоками, группами и другими организациями, определяет цели и направления развития общества, его идеологию, политику государства, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено воплотить в жизнь.

Организации необходимо ясно представлять, насколько стабильна политическая ситуация, предстоит ли смена политических партий и лидеров, об их программах, о том, какие линии деятельности и отрасли они будут поддерживать, насколько сильны различные группы лоббирования, каковы их интересы и возможности влияния на принятие тех или иных законов и других нормативных документов. Осознание данных положений позволяет одним организациям использовать возможности для упрочения своих позиций, завоевания новых ниш рынка, расширения области деятельности, роста, другим помогает сократить потери или избежать их вообще.

*Государственная среда* включает такие элементы, как: степень развития законодательства, институциональной среды, вмешательства государства в экономику; степень государственного участия в развитии инфраструктуры экономики, господдержки науки и инноваций.

На современном этапе развития мировой экономики в целом и экономики страны в частности значительное влияние на рыночные позиции корпорации оказывает конкурентоспособность государства, в котором она базируется. Высокий уровень конкурентоспособности страны является драйвером роста уровня доверия как отечественных, так и зарубежных инвесторов. В свою очередь, высокий уровень доверия позволяет не только сохранить российский капитал в рамках отечественной экономики, но и увеличить приток иностранного капитала, а также улучшить его структуру и условия (сроки и стоимость) привлечения [7].

*Научно-техническая среда* включает научные и технологические факторы, развитие которых позволяет организации модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. При этом организация может не только использовать результаты НИОКР, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других областей деятельности.

*Природно-географическая среда* связана с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой. Природные катаклизмы,

изменения климата, возникновение озоновых дыр, усиление солнечной активности, ограниченность природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и другие глобальные проблемы оказывают существенное воздействие на функционирование организации. Например, сокращение природных ресурсов приводит к необходимости их повторного применения, разработки технологий ресурсосбережения, субститутов сырья, энергии и др.

*Социально-демографическая среда* включает традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психологию потребителей. В данную среду входят также социальная структура общества, уровень рождаемости, уровень смертности, средняя продолжительность жизни, темпы роста населения, миграция, а также уровень образования, квалификации и т.п.

*Культурная среда* включает религиозные взгляды и мировоззрение общества, его основные взгляды, культурные ценности и нормы поведения, определяющие взаимоотношения людей. На принятии важных решений могут оказать влияние такие особенности культурной жизни стран, как:

- следование главным культурным и духовным ценностям и взглядам, для которых характерна высокая степень устойчивости;
- субкультуры в рамках единой культуры.

В работах [7], [17] к компонентам макросреды организации отнесены также международный, региональный и отраслевой.

*Международная среда* демонстрирует уровень вовлеченности или воздействия на организацию бизнеса других стран. Создание совместных предприятий, выполнение общих проектов, покупка акций отечественных предприятий зарубежными инвесторами все это в наибольшей степени проявляет влияние международного сектора. Руководители предприятий, которые действуют на международном рынке, должны систематически контролировать перемены, происходящие в этой сфере.

*Региональная среда* включает: обеспеченность региона ресурсами; степень географической близости организации к источникам ресурсов; уровень развития инфраструктуры региона; инвестиционную привлекательность региона; демографическую ситуацию в регионе; экологическую ситуацию в регионе; соответствие климатических условий региона профилю деятельности корпорации;

возможность лоббирования интересов корпорации в органах законодательной власти региона.

Механизм влияния конкурентоспособности региона на конкурентоспособность организации, базирующейся в нем, идентичен тому, как на последнюю воздействует конкурентоспособность государства.

В состав *отраслевой среды* входят: инвестиционная привлекательность отрасли; степень стабильности отрасли; динамика развития отрасли; потенциал роста отрасли. Для компаний, относящихся к различным отраслям, но при этом производящих и реализующих товары-субституты, состояние отрасли, определяемое, в первую очередь, этапом ее жизненного цикла, является одним из важнейших внешних факторов, оказывающих существенное влияние на уровень конкурентоспособности, компаний, функционирующих в них. В динамично развивающейся отрасли, имеющей существенные перспективы роста, организация может обеспечить свое устойчивое, безопасное функционирование и развитие с меньшими затратами различных видов ресурсов.

Отдельного внимания со стороны руководителя заслуживает изучение части внешней среды предприятия – микросреды или деловой среды. Сюда относят такие факторы, как поставщики, конкуренты, потребители, инфраструктура, государственные и муниципальные предприятия, а также трудовые ресурсы.

Поставщики – это разные субъекты хозяйствования, поставляющие ресурсы для продажи, осуществления производства товаров (услуг). Предприятие в большой степени зависит от поставщиков. Недостаток материалов, поставка некачественной продукции и повышение цен на сырье могут нарушить работу всего предприятия в целом.

Большое значение на предприятие оказывает такой фактор деловой среды, как конкуренция. Конкуренция – это соперничество предприятий, функционирующих в одной отрасли, за завоевание большей части рынка и получения наивысшей прибыли. Руководителю предприятия необходимо постоянно изучать возможности своих конкурентов для того, чтобы обезопасить себя от всевозможных угроз с их стороны.

Важное место в составе микросреды предприятия занимают потребители. Исследование спроса потребителей помогает понять, какие товары и услуги им необходимы, по какой цене их реализовывать. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно. В настоящее время

стали организовываться многочисленные ассоциации потребителей, которые оказывают свое влияние на имидж и репутацию всего предприятия.

Государственные и муниципальные учреждения, а также органы власти составляют неотъемлемую часть микросреды организации. Государственная власть при помощи принятия законов оказывает большое влияние на функционирование предприятия. В современных условиях влияние этой части деловой среды на работу предприятия очень велико, ведь она часто подвергается внезапным изменениям, что затрудняет деятельность предприятия [20].

И, наконец, анализ трудовых ресурсов позволяет определить дефицит рабочей силы по отдельным специальностям и профессиям, провести аудит тарифных ставок (работников основного производства) и рассчитать уровень окладов в соответствии со штатным расписанием компании (у работников вспомогательного производства) согласно конъюнктуре рынка труда. Стоит заметить, что анализ трудовых ресурсов необходимо осуществлять в разрезе определенных категорий работников, профессий и возрастных групп [6].

В целом, каждая организация сама определяет, где находятся границы ее внешней среды. Внешняя среда возникает там, где перестают действовать нормы, которые регулируют поведение, взаимодействие и деятельность внутри организации. К примеру, для компаний-производителей табачных изделий движения против курения являются окружающей средой, куда входят определенные группы людей, авиакомпания, государственные управления, и компании в свою очередь всячески пытаются эти движения контролировать и сдерживать, чтобы уменьшить наносимый ими ущерб.

Анализ внешней среды производится, в первую очередь, с целью выявления возможностей и угроз, которые следует учитывать при постановке своих целей и определении способов и средств их достижения.

Исследование внешней среды преследует следующие цели:

- определение изменений, которые воздействуют на различные стороны стратегии организации;
- выявление тех факторов внешней среды, которые могут представлять угрозу для компании;

- оценка факторов внешней среды, которые возможно применять для достижения стратегической цели.

При этом анализ внешней среды организации помогает получить следующие важные результаты:

- прогнозирование непредвиденных ситуаций и условий функционирования компании на рынке;

- разработка конкретных мер предупреждения угроз и непредвиденных обстоятельств, которые неблагоприятно воздействуют на организацию;

- предотвращение потенциальных угроз в выгодные возможности.

В целом, роль анализа внешней среды в деятельности организации заключается в получении ответа на следующие вопросы:

1) где находится организация по отношению к другим участникам рынка;

2) где, по мнению топ-менеджеров, должна находиться организация в будущем;

3) какие меры следует предпринять, чтобы компания перешла из положения, в котором находится в настоящий момент, в то положение, где его хочет видеть руководство в ближайшей или долгосрочной перспективе.

В заключение стоит согласиться с мнением Р.А. Фатхутдинова, что внешняя среда организации в целом может быть охарактеризована такими показателями, как многокомпонентность, усложняемость, подвижность, неопределенность, нарастающая взаимосвязанность и взаимозависимость факторов, так что изменение хотя бы одного из них влечет изменение многих других факторов [19].

## **3.2 Роль анализа внутренней среды организации**

Любые составляющие, которые имеют место внутри предприятия и как-то влияют на хозяйственный процесс, являются элементами внутренней среды хозяйственного субъекта. Данное явление представляет собой вполне управляемый процесс и может как угодно регулироваться любыми управленческими решениями, что в совокупности своей составляет механизм взаимодействия между технологическими и организационными двигателями.

Внутренние и внешние среды предприятия имеют четкое разграничение между собой по своим составляющим, так, элементами первой являются:

- «трудовые ресурсы (рядовой персонал);
- управленческие возможности (руководство);
- технологические запасы (производственное оборудование);
- рекламное продвижение товара (маркетинговая группа);
- финансовое обеспечение;
- культура компании;
- социальный имидж» [8].

Данные показатели не являются постоянными, поэтому на некоторых субъектах хозяйствования могут отсутствовать некоторые из них. Все вышеперечисленные элементы можно объединить и выделить факторы внутренней среды предприятия:

- «экономика (включает в себя маркетинговые и финансовые элементы);
- трудоспособность (культурные и имиджевые элементы среды, структура персонала);
- технологическое обеспечение (включает в себя всю производственную группу)» [12].

Процедура анализа всех вышеперечисленных сил позволяет предприятию укрепить все свои слабые стороны и усовершенствовать сильные, что позволяет субъекту хозяйствования обрести большей стойкости на внешнем рынке.

Рассмотрим с практической стороны, как изменения во внутренней среде могут повлиять на бизнес в целом.

Допустим, есть персонал квалифицированный, но недостаточно, чтобы работать быстро и эффективно. Как управленец, организуете курсы повышения квалификации, направленные на специфику предприятия.

В итоге кадровый состав по прохождении курсов получает ответы на множество своих вопросов и теперь на выполнение прямых обязанностей уходит меньше времени, поскольку сотрудник не тратит свое рабочее время, обращаясь за помощью к коллегам, и тем самым отвлекая их от своей работы.

Рассмотрели изменения в трудовом факторе, попробуем что-либо изменить в технологическом обеспечении. Например, заменить оборудование на более новое. Таким образом, исключаем или сводим к минимуму застой на производстве по

причине поломки того или иного механизма. А это значит, что мы больше не тратим средства на ремонт основных фондов, тем самым влияя на экономический фактор, меняя косвенные издержки на капитальные инвестиции[13].

Производственная среда предприятия включает в себя следующие составляющие [15]:

- любое пространство, на котором осуществляется рабочий процесс: в том числе основные сооружения, хозяйственные постройки со всеми включенными инфраструктурами;
- программное и техническое обеспечение, которое вовлечено в основной процесс;
- прочие службы и системы, которые вовлечены в линию вспомогательного производства.

Каждый участок сферы, отвечающей за выпуск продукции, необходимо оборудовать таким образом, чтобы он смог прослужить предприятию долгие годы. Любой управленец должен разбираться в том, что собой представляет внутренняя среда организации. Менеджмент предполагает рассмотрение пяти основных ее составляющих: цели, структура, задачи, технология, люди.

Организация – целостное образование, которое служит средством достижения определенных целей. Цели – тот результат, которого группа людей в организации пытается достигнуть совместными усилиями.

Управление внутренней средой организации подразумевает управление целями, которые целесообразно изображать в виде древовидного графа. В нем на высшем уровне стоит стратегическая цель, которую, к примеру, необходимо реализовать предприятию в течение 5 лет, ниже располагаются те цели, достижение которых способствует осуществлению главной. Количество уровней зависит от степени детализации и размеров организации.

Цели подразделений отличаются между собой, но основное правило дерева целей заключается в том, что ни одна подчиненная цель не может противоречить той, что стоит над ней.

Следующий элемент, который включается в управление внутренней средой организации, – структура. Она предполагает наличие соподчиненных уровней управления, которые обеспечивают наиболее эффективное достижение поставленных целей. Задачи – следующий элемент, который отражает внутренняя

среда организации. Менеджмент традиционно рассматривает задачи в трех аспектах: связанные с людьми, с предметами и информацией.

Технология – также одна из основных переменных, которая представляет собой нечто большее, нежели машины и оборудование. К примеру, Ч. Перроу говорил, что технология – это средство, с помощью которого исходные ресурсы преобразуются в желаемый результат, которого мы объединенными усилиями пытаемся достичь [18].

Последняя в списке, но не по значению, переменная, которой представлена внутренняя среда организации, – персонал, или люди. Каждый работник в любом коллективе проявляет себя по-разному, что определено рядом факторов, например, способностями к выполнению тех или иных заданий, потребностями, жизненными устоями и ценностями и так далее. Менеджер должен иметь представление о том, какие группы образовались в коллективе, должен знать основных лидеров. Грамотный управленец самостоятельно выбирает стиль поведения, который подойдет к той или иной ситуации и конкретным людям и приведет к тому, что работники наиболее эффективно выполнят поставленные перед ними задания.

Таким образом, внутренняя среда организации состоит из пяти переменных, которые непосредственно влияют друг на друга. Так, все задачи вытекают напрямую из поставленных на предприятии целей, а персонал реализует эти задачи посредством технологии.

## **Заключение**

Таким образом, в курсовой работе проведено исследование компании «Соломон» как системы и процесса.

В результате выполнения работы получены следующие выводы:

1. Анализ внутренней внешней среды организации играет важную роль в формировании ее стратегии и разработке планов развития в долгосрочной перспективе. Это проблема, с которой руководители всех предприятий ежедневно сталкиваются в процессе своей практической деятельности. При этом факторы внешней среды в неравномерно оказывают влияние на деятельность организации, их принято разделять на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

2. Целью анализа макроокружения является оценка существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность компании, а также прогнозирование направленности будущих изменений макросреды.

Наиболее распространенными методами анализа макроокружения организации являются PEST-анализ и отраслевой анализ.

Целью анализа микроокружения состоит в том, чтобы оценить конкурентную позицию организации.

Методами анализа микроокружения организации являются: экономический портрет отрасли, модель конкурентных сил Портера, карты стратегических групп и другие.

3. ООО «Соломон» является специализированной фирмой по ремонту помещений в Москве. В результате анализа макро- и микроокружения компании можно сделать вывод, что в целом влияние факторов внешней среды на ООО «Соломон» носит достаточно благоприятный характер. При этом наибольшую угрозу для компании представляют такие факторы, в частности: сокращение доходов населения и рост цен на ремонтные работы, а также ужесточение конкуренции.

## **Список использованных источников**

1. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1998. – 16 февр. – № 7. – Ст. 785.
2. Устав ООО «Соломон»: утв. Решением общего собрания учредителей ООО «Соломон» от 17 авг. 2015 г. № 1. – 24 с.
3. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И.К. Адизес. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 214 с.
4. Адизес И.К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И.К. Адизес.- 2-е изд.; - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 147 с.
5. Азыркина А.С. Внешняя среда организации // Экономика и социум. –2017. – №4(13). – С. 33-37.
6. Анализ микроокружения (деловой среды в отрасли): лекция. URL: <http://studopedia.org/8-175109.html> (дата обращения: 14.09.2019).
7. Басенко В.П., Дианова В.А. Природа и основные характеристики факторов конкурентоспособности корпораций // Научный вестник ЮИМ. – 2016. – № 2. – С. 48-54.

8. Жихаревич Б.С. Лебедева Н.А. Стратегическое планирование на муниципальном уровне (принципы использования в современных российских условиях) // Гуманитарные науки. – 2016. – № 2'14 (8). – С. 40-47.
9. Инькова М.П. Анализ внешней среды организации // Академический вестник. – 2015. – № 1 (31). – С. 184-188.
10. Исаев Р.А. Методика оперативного управления бизнес-процессами банка // Управление в кредитной организации. - 2018. - № 3. - С. 87 - 102.
11. Козырь Н.С. Системные свойства организации // Гуманитарные научные исследования. - 2017. - № 7. - ЧС
12. Модель оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). - СПб.: Реноме, 2015. - С. 77-81.
13. Ларионова И. В. Управление активами и пассивами коммерческого банка / И.В. Ларионова. - М.: Консалтбанкир, 2017. – 247 с.
14. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 303 с.
15. Панова Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка / Г.С. Панова. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 299 с.
16. Пономарева Ю.А., Серочудинов Е.С. Анализ влияния внешней среды на деятельность организации // Академический вестник. – 2018. – № 3 (25). – С. 188-197.
17. Стратегический анализ коммерческих организаций: курс лекций. URL: [swsu.ru/structura...fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf](http://swsu.ru/structura...fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf) (дата обращения 14.09.2019).
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 576 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во: Питер, 2017. – 470 с.
20. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия. URL: <http://eduherald.ru/pdf/2014/1/11830.pdf> (дата обращения 14.09.2019).