

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование организационной культуры рудника «Пионер»  
АО «Покровский рудник»

Исполнитель студент группы 372 об-2	_____	Р.О. Хасьянов
Руководитель доцент	_____	Н.М. Москвитина
Консультант по экономической части доцент	_____	Н.М. Москвитина
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева  
подпись И.О. Фамилия

«    »                      2017 г.

**З А Д А Н И Е**

К бакалаврской работе студента Хасьянова Рената Олеговича

1. Тема бакалаврской работы Совершенствование организационной культуры рудника «Пионер» АО «Покровский рудник»  
(утверждено приказом от                      №             )

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта)                     

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (перечень, подлежащий проработке вопросов):

1. Теоретические аспекты организационной культуры в системе менеджмента

2. Исследования организационной культуры рудника «Пионер»АО «Покровский рудник»

3. Совершенствование организационной культуры рудника «Пионер»АО «Покровский рудник»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.)                     

Приложение А Бухгалтерский баланс; Приложение Б Отчет о финансовых результатах

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов)  
по экономической части Москвитина Наталья Михайловна, доцент

7. Дата выдачи задания 30 января 2017 года

Руководитель бакалаврской работы Москвитина Наталья Михайловна, доцент  
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): 30 января 2017 год  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 84 страницы, 18 рисунков, 22 таблицы, 2 приложения, 51 источник.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, СТРУКТУРА, ТРАДИЦИИ, ОБЫЧАИ, ПООЩРЕНИЕ, СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Объектом исследования является АО рудник «Пионер».

Предметом исследования является организационная культура АО рудник «Пионер».

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры на примере АО рудник «Пионер».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты организационной культуры в системе менеджмента	8
1.1 Понятие, структура и функции организационной культуры	8
1.2 Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации	15
1.3 Методики диагностики и оценки организационной культуры	19
2 Исследования организационной культуры рудника «Пионер»АО «Покровский рудник»	24
2.1 Краткая характеристика деятельности рудника «Пионер»	24
2.2 Анализ системы управления рудника «Пионер»	35
2.3 Анализ существующей организационной культуры рудника «Пионер»	39
3 Совершенствование организационной культуры рудника «Пионер»АО «Покровский рудник»	53
3.1 Обоснование необходимости совершенствования организационной культуры рудника «Пионер»	53
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры	54
3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий	59
Заключение	72
Библиографический список	75
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник» (рудник «Пионер») за 2013 – 2015 гг.	80
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Покровский рудник» рудник «Пионер» за 2015 г.	83

## ВВЕДЕНИЕ

Теория управления и мировые тенденции свидетельствуют, что организационная культура является объектом управленческой деятельности. В настоящее время существенно увеличилось количество работ по оценке воздействия организационной культуры на показатели эффективности деятельности той или иной организации, но в то же время теоретическая база сформирована не полностью, отсутствует признанная методика изучения культуры организации, и, наконец, существует угроза того, что изучение организационной культуры будет осуществляться исключительно в рамках теории управления персоналом, что приведет к выведению за рамки изучения влияния организационной культуры на целый ряд важнейших характеристик организации.

В условиях именно рыночной экономики перед руководством любой организации постоянно возникает проблема повышения эффективности ее деятельности. Эти проблемы актуальны как для зарубежных, так и для российских предприятий. Только высокая собственно эффективность, может обеспечить конкурентоспособность организации, и как следствие, их благополучие и коммерческий успех. Один из подходов к решению сложившейся проблемы состоит в поиске путей повышения эффективности деятельности организации. Для достижения именно эффективности деятельности необходимо внедрять научно-обоснованные формы хозяйствования и управления организацией.

Эффективная деятельность организации предполагает именно комплексное решение задач, на основе показателей экономического эффекта, получаемого в результате изменений основных сторон деятельности организации: объем выпуска продукции в натуральном выражении; повышение качества выпускаемой продукции; затраты на производство и реализацию продукции; освоение новой прогрессивной продукции; рост производительности

труда работников; использование капитальных вложений.

Главным фактором, который оказывает влияние на все выше перечисленные стороны деятельности организации, является организационная культура. По мнению многих российских и зарубежных исследователей организационная культура связана с достижением наилучших социально-психологических условий на предприятии, таких как: создание условий для творческого эффективного труда, создание условий для социального мира и партнерства, создание интересов общества и государства.

Неотъемлемой частью любой организации не зависимо от её типа, размера, структуры и других характеристик является организационная (корпоративная) культура. Организационная культура может выступать мощным инструментом, позволяющим повышать эффективность организации. Существует множество исследований, показывающих взаимосвязь состояния организационной культуры и состояния компании.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что руководители предприятий озабочены привлечением прибыли, тогда как одним из инструментов повышения эффективности является организационная культура, так как сильная организационная культура, как оболочка любой организации ориентирует все подразделения и отдельные лица на общие цели, мобилизует инициативу сотрудников и облегчает продуктивное общение между ними.

Объектом выпускной квалификационной работы является золотодобывающий рудник «Пионер».

Предметом исследования является организационная культура рудника «Пионер».

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование организационной культуры золотодобывающего рудника «Пионер».

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры;

- 2) проанализировать сложившуюся организационную культуру рудника;
- 3) выявить достоинства и недостатки организационной культуры;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры рудника.

Для написания выпускной квалификационной работы использовались учебные пособия отечественных авторов – Дудченко А.В., Иванова, Т.Б., Кибанова А.Я., Львова Д. В., Мельника Е. С., Труфанова А. В., Денисона Д.Р.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1 Понятие, структура и функции организационной культуры

Концепция культуры имеет длительную и запутанную историю. Не-профессионалы обозначают этим словом известную утонченность. Антропологи же именно определяют культуру как «комплексное целое, включающее знания, верования, искусство, право, мораль, обычаи и любые способности и привычки, приобретенные человеком в качестве члена общества». В последние годы этим понятием стали пользоваться также некоторые исследователи организации и менеджеры, обозначающие им общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и кредо<sup>1</sup>.

Вообщекультура– это система отношений и действий, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного сообщества довольно уникальную общую для них психологию. Особенно именно допустимважна здесь именно уникальная общая психология. Именно она придает смысл различным отношениям и действиям. По уникальной психологии мы узнаем людей, принадлежащих к одной культуре. Речь идет о глубинной мощности мышления и чувств, восприятия и оценок.

Культуравыступает именно как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе».<sup>2</sup>

Современный менеджмент допустимрассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

---

<sup>1</sup> Евтихов О.В. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2014. С. 59.

<sup>2</sup> Кулаков М.Н. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку. М.: Изд-во РЭА, 2013. С. 94.



Существует именно несколько определений организационной (корпоративной) культуры:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
  - атмосфера или социальный климат в организации;
  - доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.
- Рассмотрим некоторые определения.

Таблица 1 – Определение организационной культуры

Авторы	Организационная культура – это...
М. И. Магура М. Б. Курбатова	убеждения, нормы поведения, установки и ценности, разделяемые большинством членов организации, которые являются неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации.
Н. Е. Валюжевич	господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни.
Т. О. Соломанидина В. А. Кишеня	социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, взаимодействие людей на основе общей философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и норм поведения персонала.

Исходя из уже этих определений под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления. Чаще всего именно организационная культура определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений, воплощенных в различных сторонах деятельности организации, и которые делают ту или иную организацию уникальной. О.С. Виханский трактует определение организационной культуры как набор наиболее важных предположений, принимаемых сотрудниками организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».<sup>3</sup>

Основополагающими элементами именно организационной культуры,

<sup>3</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Бинوم, 2012. С. 112.

по их мнению, являются:

– предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они часто связаны с видением окружающей среды и регулирующих ее переменных;

– ценности – показывают человеку, какое поведение следует считать допустимым, а какое нет;

– символика, посредством, которой членам организации передаются ценностные ориентации.

Применительно ко всем уже организациям термин «организационная (корпоративная) культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной части коллектива, а именно: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манера одеваться и т.д.

Таблица 2 – Перечень характеристик организационной культуры по С.П. Роббинсу

Характеристика	Содержание
Личная инициатива.	Степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает работник в организации.
Степень риска.	Готовность работника пойти на риск.
Направленность действий.	Организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения.
Согласованность действий.	Положение, при котором подразделения и работники внутри организации координировано взаимодействуют.
Управленческая поддержка.	Обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб.
Контроль.	Перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением работников.
Идентичность.	Степень отождествления каждого работника с организацией.
Система вознаграждений.	Степень учета исполнения работ, организация системы поощрений.
Конфликтность.	Готовность работника открыто выражать свое мнение и даже пойти ради его отстаивания на конфликт.
Модели взаимодействия.	Степень взаимодействия внутри организации, при которой это взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

С проявлением организационной именно культуры работники и управ-

ляющие сталкиваются постоянно, в частности при реализации конкретной стратегии организации, в формах адаптации молодых работников, в поведении ветеранов. Существует и несколько иной подход к выделению элементов организационной культуры (практический).

Изучение опыта именно уже японских и американских организаций позволяет выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют их «деловое кредо», т.е. некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей:

- миссия организации (общая философия и политика);
- базовые цели организации;
- кодекс поведения <sup>4</sup>.

Эти три именно обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному.

*Организационная культура* – это основа жизненного потенциала организации. Это то, ради чего люди становятся членами организации: то, как строятся между ними отношения; какие устойчивые принципы и нормы жизни и деятельности они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо.

Обычно выделяют в принципе две базовые задачи, в решении которых проявляется основное предназначение организационной культуры:

- 1) обеспечение внутреннего единства и интеграции сотрудников;
- 2) приспособление организации к условиям внешней социально-экономической среды.

Задача обеспечения в принципе внутреннего единства и интеграции сотрудников регулирует внутриорганизационные процессы и отношения между членами и подразделениями организации, отвечающие за эффективность ее деятельности.

В соответствии с направленностью решаемых задач функции организационной культуры разделяются на две группы:

---

<sup>4</sup> Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия. М.: РУДН, 2011. С. 59.

1) функции внутренней интеграции, обеспечивающие ее целостность и внутреннее единство членов организации;

2) функции внешней направленности, обеспечивающие приспособление организации к условиям внешней среды и выживания в ней<sup>5</sup>.

Функции внутренней интеграции:

- интегрирующая;
- нормативно-регулирующая;
- управленческая;
- охранная;
- адаптивная;
- мотивирующая;
- коммуникативная;
- управления качеством;
- рекреативная.

Интегрирующая функция именно организационной культуры допустим позволяет объединять членов организации за счет формирования ощущения принадлежности к общим ценностям и достижениям, их вовлеченности в дела организации и приверженности, существующим в ней традициям. Это позволяет каждому сотруднику идентифицировать себя как члена организации, лучше осознать общие цели, сформировать позитивное отношение к делу, ощутить себя частью единой системы, определить и принять ответственность перед ней.

Нормативно-регулирующая уже функция организационной культуры – это обеспечение самоуправляемости организации и регламент внутренних норм поведения. Она уже представляет именно допустим формализованные и неформализованные правила поведения, организационная культура предписывает способы взаимодействия сотрудников в организации, характер коммуникативных связей работников, последовательность совершаемых в про-

---

<sup>5</sup> Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия. М.: РУДН, 2011. С. 59.

цессе работы операций, особенности взаимодействия между людьми.

Обычно управленческая именно функция показывает развитие предыдущей, дополняет, и заменяет особые функции управления персоналом. Организационная культура сокращает расходы на реализацию таких функций, как организация, мотивация и контроль.

Следующим является адаптивная функция, решает две особые задачи:

1) адаптация вновь принятых работников к условиям профессиональной деятельности и формирование их приверженности ценностям и нормам существующей культуры;

2) нейтрализация у новичков образцов поведения, несовместимых с организационной культурой фирмы<sup>6</sup>.

Мотивирующая функция. Качественная именно организационная культура развивает уровень трудовой мотивации персонала. А коммуникативная функция организационной культуры упрощает процессы коммуникации и уменьшает время на согласования. В каждой уже организации существуют язык и базовые понятия, метафоры, типичные присказки и поговорки, важные способы кодирования значимой информации и т.п. Нет нужды долго объяснять, что имеется в виду.

Функция управления качеством. Управление качеством именно состоит в том, что нормы и ценности организационной культуры распространяются на результаты деятельности, предъявляя определенные требования к уровню качества<sup>7</sup>.

Особое значение в принципе рекреативной функции в том, что организационная культура очень связана с созданием благоприятного психологического климата в коллективах организации.

Функции внешней направленности:

- регулирование партнерских отношений;
- формирование имиджа организации;

---

<sup>6</sup> Львов Д. В. Архетипическая составляющая корпоративной культуры. Красноярск, 2012. С. 9.

<sup>7</sup> Львов Д. В. Архетипическая составляющая корпоративной культуры. Красноярск, 2012. С. 9.

– приспособление организации к внешним социально-психологическим условиям;

– регулирование отношений с потребителями.

Анализ структуры именно организационной культуры, по Е. Шейнуу-становил ее уровни: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, обычное поведение работников, языковое общение, лозунги. Второй - внутренний уровень. Здесь изучают ценности, верования членов организации. А третий, уже глубинный уровень организационной культуры включает основные гипотезы, которые сложно понять членам организации без особого усилия.

Часть уже ученых допустим предложили детальную организационной культуры, ее компоненты:

- мировоззрение;
- организационные ценности;
- стили поведения;
- психологический климат в организации.

Таблица 3 – Главные формы организационной культуры предприятия

Экономическая культура	Социально-психологическая культура
Культура производства	Культура руководства (управляющих)
Культура труда	Культура персонала (подчиненных)
Культура потребления	Культура поведения
Культура обмена	Культура коммуникаций
Культура распределения	Культура мотивации
	Этическая и эстетическая культура
	Культура разрешения конфликтов

Самостоятельно они именно не могут отождествляться с культурой организации.

Но в купе дают полное представление об организационной культуре.

Все сотрудники в принципе проходят через стандартную процедуру ор-

ганизационной социализации, в результате постепенно постигают все важные нюансы, которые и образуют организационную культуру фирмы.

## **1.2 Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации**

Корпоративная культура собственно фирмы формирует определенную внутреннюю атмосферу, которая мотивирует людей к выполнению их задач.

Встречаются особые именно допустимые подходы к определению критериев, помогающих отследить влияние оргкультуры на эффективность деятельности компании. В. Сате выделил критерии, с помощью которых культура влияет на организационную деятельность:

- 1) кооперация между индивидами и частями предприятия;
- 2) принятие решений;
- 3) контроль;
- 4) коммуникации;
- 5) лояльность предприятия;
- 6) восприятия работниками организационного среды;
- 7) оправдания своего поведения.

Первые три собственно уже связаны с поверхностным уровнем организационной культуры, а последующие четыре – со вторым внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. Взаимосвязь критериев влияет на эффективность функционирования предприятия.

Т. Парсонс разработал обобщенную модель взаимосвязи организационной культуры и результатов хозяйственной деятельности компании – модель AGIL.<sup>8</sup>

Как раз именно эта модель была доработана Р. Квином и Дж. Рорбахом. Их модель уже назвали «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», в ней влияние организационной культуры рассматривалось в трёх измерениях, названных конкурирующими ценностями:

---

<sup>8</sup> Труфанов А. В. Влияние организационной культуры на деятельность организации // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. Пермь: Меркурий, 2014. С. 150-153.

- 1) интеграция / дифференциация;
- 2) внутренний фокус / внешний фокус;
- 3) средства/инструменты – результаты/показатели

Особого в принципе интересна модель влияния оргкультуры на эффективность компании, разработанная известным швейцарским ученым Д. Дэнисоном. Она описывает именно допустим взаимосвязанное воздействие на эффективность компании четырех факторов организационной культуры: согласованности, адаптивности и вовлеченности, миссии.

Вообще необходимо собственноручно рассматривать влияние организационной культуры на деятельность фирмы в единстве пяти направлений:

- 1) на процессы, протекающие в организации;
- 2) на структуру организации;
- 3) на поведение организаций;
- 4) на конкурентоспособность;
- 5) на общую результативность деятельности организаций.

Таким образом, уже влияние организационной культуры на общую результативность определяется из совокупности всех направлений ее воздействия. Организационная культура именно оказывает влияние на все параметры эффективности. Все культурные именно параметры считаются важным средством, обеспечивающим стабильность и процветание и обеспечивать конкурентоспособность и в период кризиса<sup>9</sup>.

Формирование связи уже фирмы с окружением компании начинается с создания «культуры понимания внешней среды», которая складывается из следующих элементов:

- приоритеты – сбор и распространение относящейся к делу информации должны стать приоритетом организации, частью ее культуры;
- вовлеченность – каждый сотрудник должен участвовать в этом

---

<sup>9</sup> Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. 2012. № 3. С. 183.



процессе<sup>10</sup>.

В основном именно эффективность взаимодействия организационных и индивидуальных ценностей обуславливается четырьмя группами факторов:

- а) ожиданиями работника относительно организации;
- б) индивидуальными ценностями;
- в) ожиданиями организации относительно работника;
- г) организационной культурой.

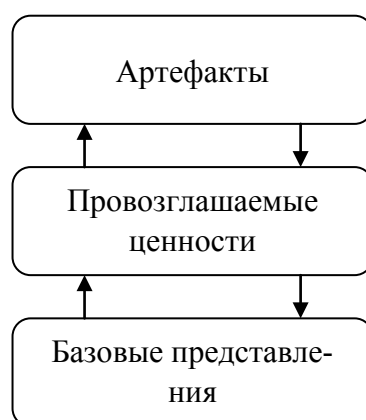


Рисунок 1 – Основные элементы организационной культуры компании

Все существующие именно допустим ожидания работника включают возможности удовлетворения потребностей в процессе работы или сотрудничества с компанией. А ожидания фирмы уже от работника - это ожидания ценностно-мировоззренческих установок работника, его поведения, уровня квалификации, способности обучаться, отношения к другим людям, относительно качества работы и ее результативности. Все индивидуальные собственно ценности влияют на поведение сотрудника и могут совпадать, или сильно отличаться от ценностей, составляющих основу организационной культуры компании.<sup>11</sup>

Трудовая активность именно сотрудников положительно отражается на: результативности и продуктивности работы, социально - психологиче-

<sup>10</sup>Ницак Н.Н. Влияние организационной культуры на эффективное функционирование предприятий // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXIII междунар. науч.-практ. конф. 2014. № 1(33). С. 124.

<sup>11</sup>Там же. С. 124.

ской атмосфере. Удовлетворенность трудом именно допустим складывается из следующих факторов: санитарно-гигиенические условия труда, способы принятия решений, сложившиеся в организации, результативность труда, система организации труда, система стимулирования труда.

Главный фактор уже, который оказывает влияние на деятельность фирмы, является корпоративная культура, основная цель – это формирование и сохранение целостности и стабильности фирмы.



Рисунок 2 – Основные компоненты базовых уровней организационной культуры компании

Содействие индивидуальных собственно и организационных ожиданий и ценностей может быть, как положительным, так и отрицательным.



Рисунок 3 – Уровни исследования организационной культуры Э. Шайна

Особое условие именно для развития трудового потенциала предприятий является наличие позитивной организационной культуры. Что особо требует пересмотра действующей системы управления трудом фирмы в целом.

### 1.3 Методики диагностики и оценки организационной культуры

Чтобы использовать именно организационную культуру в интересах своей фирмы следует диагностировать её состояние на сегодняшний день. В принципе существует множество подходов и методик исследования.

Большое количество именно допустим информации создает представление о сложности и неоднозначности исследований. Что является еще одной причиной недостаточного внимания к организационной культуре российскими фирмами. Главенствующую роль имеет механизм формирования организационной культуры фирмы.

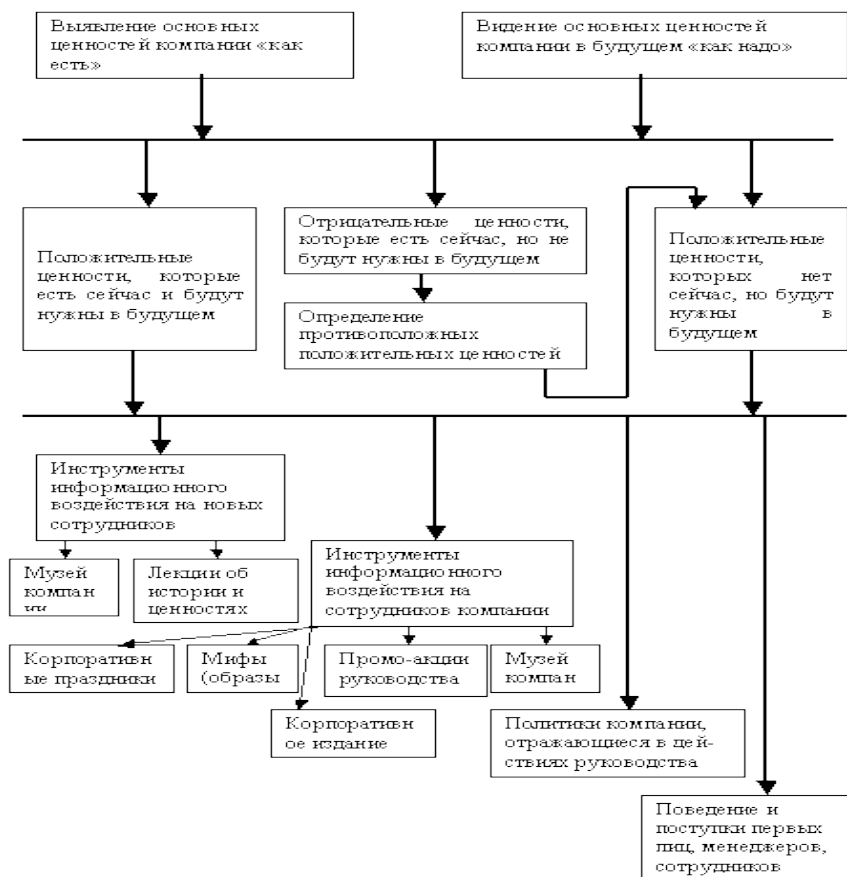


Рисунок 4 – Механизм формирования организационной культуры фирмы

Сегодня различают различные классификации методов исследования организационной культуры. Особо интересна классификация, предложенная А.В. Труфановым. В ней включают три главных стратегии исследований: холическую, метафорическую и количественную стратегию<sup>12</sup>.

**Холическая** – это реальное погружение исследователя в коллектив, изучение культуры фирмы изнутри, с позиции участника этой культуры. Инструменты такого метода – это ведение записей, эмпирические наблюдения, «откровенные» беседы.

**Метафорическая** – это стратегия изучения внутренней документации. Это могут быть: устав, другие документы, регламентирующие обмен взаимоотношения информацией внутри фирмы, протоколы совещаний.

<sup>12</sup>Труфанов А. В. Влияние организационной культуры на деятельность организации // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. Пермь: Меркурий, 2014. С. 150-153.

**Количественная** - стратегия стоит на использовании методов, заимствованных из социологии. Можно использовать опрос, анкетирование, интервью, и другие. Результаты, полученные такими способами, обычно, имеют количественные характеристики, что очень удобно.

Таблица 4 –Порядок разработки и внедрения организационной культуры

Первичные механизмы (формирование)	Вторичные механизмы (закрепление)
На что обращает внимание, что оценивает и что контролирует руководитель.	Структура и устройство организации. Грамотное распределение функций задач между подразделениями и отдельными сотрудниками. Широкое применение делегирования полномочий.
Как руководитель ведёт себя в критических случаях и при организационных кризисах.	Система передачи информации в организации. Системы и процедуры в организации.
Распределение дефицитных ресурсов по объективным критериям.	Обычаи и ритуалы организации.
Ролевое моделирование, обучение и наставничество, происходящие сознательно и целенаправленно.	Дизайн рабочей среды, внутреннего обустройства рабочих зданий, их фасадов.
Определение уровня вознаграждения и статуса сотрудника по объективным критериям.	Истории, мифы, легенды, об определённых лицах и событиях в организации.
Наём, отбор, продвижение, перевод и увольнение сотрудников организации по объективным критериям.	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений.

Чтобы сформировать организационную культуру фирмы руководству необходимо понимать, что она представляет из себя сегодня и что важно изменить для достижения целей компании.

Анализ организационной именно культуры компании позволяет установить сильные и слабые стороны, соответствие реализуемой стратегии, сформулировать профиль организационной культуры, выявить и проанализировать имеющиеся в учреждении субкультурные образования и т.д.

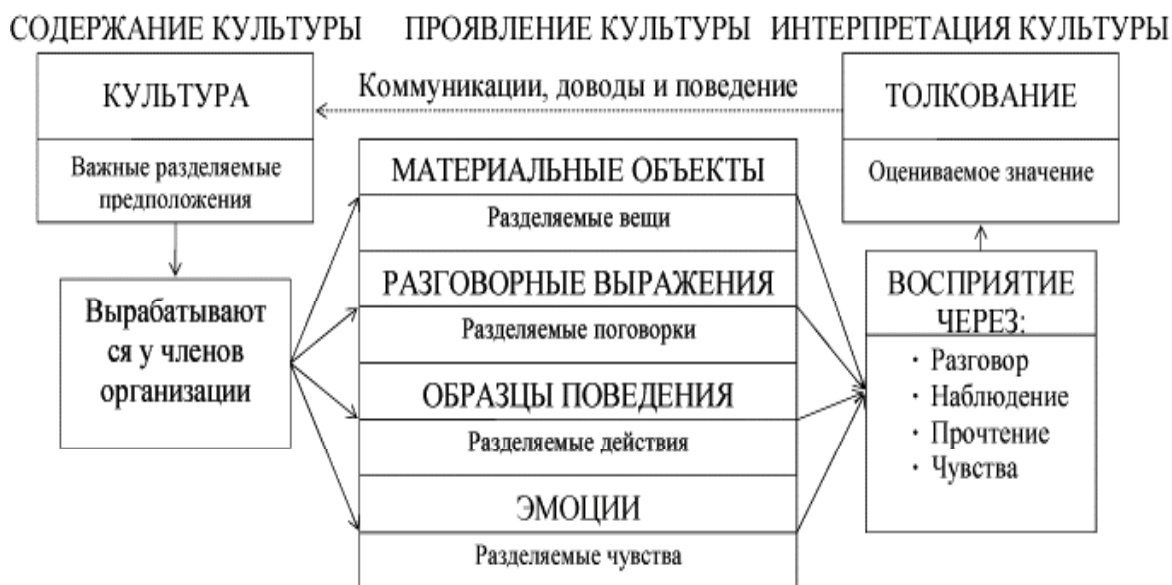


Рисунок 5 – Содержание отношений организационной культуры В. Сате

Порядок изучения уже практики управления фирмой. Все нормы и ценности, могут передаваться, и закрепляться через процедуры, церемонии, ритуалы. К таким мероприятиям можно отнести торжественное награждение работников, достигших рекордных профессиональных показателей, лучших работников года.



Рисунок 6–Порядок поддержания организационной культуры компании

Таким образом, именно создание успешной организационной культуры компании является важной задачей для руководителей высшего звена.

Организационная культура собственно представляет собой уже специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений и современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели деятельности компании.

## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК» НА ПРИМЕРЕ АО РУДНИК «ПИОНЕР»

### 2.1 Краткая характеристика АОрудник «Пионер»

Рудник Пионер входит в состав группы предприятий - «Петропавловск».

Рудник «Пионер» расположен на границе Магдагачинского и Зейского районов Амурской области, приблизительно в 40 км от станции Тыгда Транссибирской магистрали и в 60 км от ближайшего аэропорта в Зее.

Рудник «Пионер» состоит из четырех главных карьеров – Бахмут, Южный, Промежуточный и Андреевский. Планируется, что Рудник будет развиваться постепенно, в четыре основных очереди, а срок службы рудника по расчетам продлится до 2018 г.

Производство на заводе ведется круглогодично.

В 2008 году на месторождении Пионер в Амурской области запущен в эксплуатацию пусковой горно-гидрометаллургический комплекс.

В 2009 году мощности Пионера были расширены после запуска в эксплуатацию дробильного цеха.

В 2010 году вступила в строй третья очередь завода. Производственная мощность организации достигла 5,5 млн. тонн руды в год.

По планам компании, в 2016 году после запуска четвертой очереди фабрика выйдет на полную проектную мощность в 7,9 млн. т. руды.

В 2009 году на Пионере произведено 234 100 унций золота (6,64 тонн), на 208 % больше по сравнению с предыдущим годом.

Пионер находится в 35 км от Покровского месторождения, и часть руды месторождения проходит обработку на Покровском руднике.

На руднике принята комбинированная схема переработки: дробление – дезинтеграция – кучное выщелачивание – сорбционное цианирование – регенерация насыщенной смолы – электролиз. В качестве сорбента используется низкоосновной анионит, что исключает применение серной кислоты и тио-



мочевины в процессе регенерации. Десорбцию проводят щелочным цианидным раствором, который после элюирования поступает на электролиз, а затем на цианирование руды. Разработанный вариант технологии является уникальным для мировой практики и особенно эффективен для глинистых руд и пород коры выветривания. Отказ от анионита АМ2Б в процессе выщелачивания позволил существенно сократить затраты на оборудование.

В зимний период, когда кучное выщелачивание невозможно, будет использоваться переработка в пачуках. Технология позволяет перерабатывать руду одинаково эффективно независимо от времени года и без применения дорогостоящих расходных материалов.

Себестоимость добычи золота на руднике "Пионер" – одна из самых низких в мире. Основная отрасль компании – «Добыча драгоценных металлов». Миссия, которой руководствовались АО «Покровский рудник» в 2008 году, формулировалась как: АО «Покровский рудник» – компания, стремящаяся насытить рынок качественной продукцией, добываясь высокой рентабельности организации».

В 2009 году миссия АО «Покровский рудник» частично изменилась: АО «Покровский рудник» – является одним из лидеров по добыче драгоценных металлов. АО «Покровский рудник» - Компания, стремящаяся отыскать потребности рынка и удовлетворять их качественной продукцией с хорошим уровнем сервиса и высокой рентабельностью, обеспечивая тем самым уважение своих покупателей и высокую прибыльность организации, его акционеров и работников». Рудник ведет добычу драгоценных металлов, эффективно и ответственно разрабатывая уникальные месторождения, чтобы обеспечить рост компании, благополучие ее работников и общества.

К основным целям АО «Покровский рудник» относятся: максимальное получение прибыли; выпуск продукции, имеющей спрос на рынке; повышение качества и ассортимента выпускаемой продукции; обеспечение высокой организации труда, наличие квалифицированного персонала. Увеличение производственного потенциала АО «Покровский рудник» является залогом

улучшения качества продукции и бесперебойных поставок всем потребителям. Производственная деятельность АО «Покровский рудник» сосредоточена на двух основных месторождениях: Покровское и Пионер. В таблице 5 представлена динамика добычи драгоценных металлов по месторождениям Покровское и Пионер.

Таблица 5– Динамика добычи драгоценных металлов АО «Покровский рудник» и рудника «Пионер»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютный прирост, кг		Темп прироста, в процентах	
				2014 / 2013 гг.	2015/ 2014 гг.	2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.
Объем добычи, кг в том числе	12 438,9	11 053,2	9 793,6	-1 259,6	-11,40	-1 385,7	11,14
«Покровское» месторождение	2 590,6	2 704,5	2 015,1	-689,4	-25,49	113,9	4,397
Месторождение «Пионер»	9 848,3	8 348,7	7 794,9	-553,8	-6,63	-1 499,6	-15,227

Проанализировав таблицу 5 отметим, что объем добычи драгоценных металлов, на протяжении всего периода исследования, снижается. В 2015 году было произведено на 11,40 % меньше, чем в 2014 году. Объем добычи на Покровском месторождении в 2015 году уменьшился на 689,4 кг, а месторождения Пионер на 553,8 кг. С момента запуска в 1999 году предприятие произвело 1 960 тысяч унций золота. Несмотря на то, что Покровка – первый и самый старший из проектов Группы «Петропавловское», она по-прежнему остается одним из основных активов ввиду своего стратегического расположения вблизи Транссибирской магистрали, а также благодаря развитой инфраструктуре.

Таблица 6– Основные финансовые результаты деятельности рудника «Пионер» за период 2013-2015 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение 2015 / 2013 гг.		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± ((4-2) : 2), в процентах	
1	2	3	4	5	6	7
1 Выручка	12 591 112	15 892 145	18 832 657	+6 241 545	+49,6	15 771 971

## Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7
2 Расходы по основным видам деятельности	10 710 826	13 306 569	12 437 646	+1 726 820	+16,1	12 151 680
3 Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	1 880 286	2 585 576	6 395 011	+4 514 725	+3,4 раза	3 620 291
4 Доходы (-расходы) от прочей деятельности	497 307	2 010 819	387 870	-109 437	-22	965 332
5 Прибыль до уплаты процентов и налогов (3+4)	2 377 593	4 596 395	6 782 881	+4 405 288	+185,3	4 585 623
6 Проценты к уплате	118 421	215 047	274 376	+155 955	+131,7	202 615
7 Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-535 768	-896 938	-1 356 407	-820 639	↓	-929 704
8 Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	1 723 404	3 484 410	5 152 098	+3 428 694	+198,9	3 453 304

За 3 последних года годовая выручка увеличилась на 6 241 545 тыс. руб., с 12 591 112 тыс. руб. до 18 832 657 тыс. руб.

Прибыль от продаж за 2015 год равнялась 6 395 011 тыс. руб. За весь рассматриваемый период отмечено весьма значительное, в 3,4 раза, повышение финансового результата от продаж.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике, рисунок 7.

Динамика экономических показателей деятельности рудника «Пионер» представлена на рисунке.

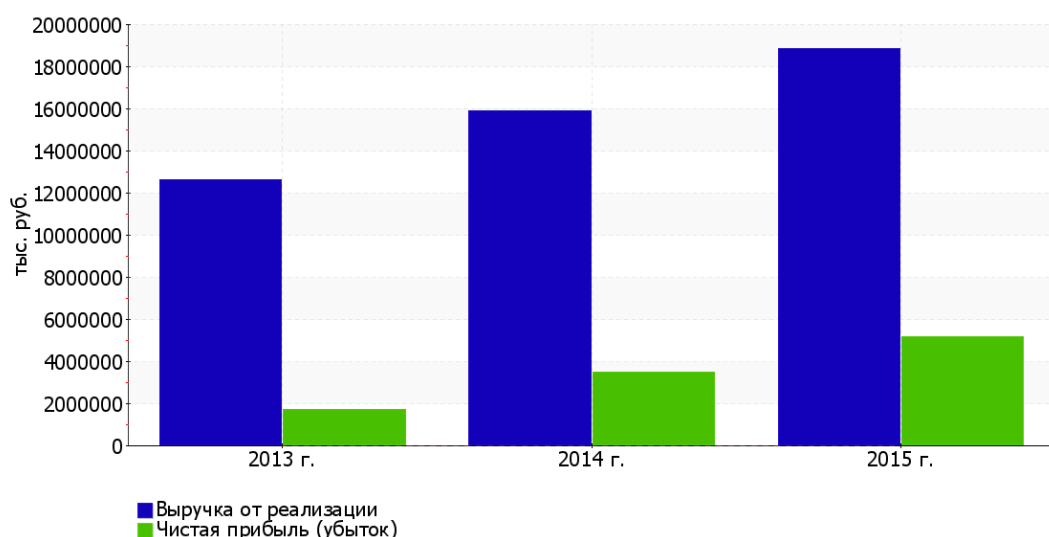


Рисунок 7 – Динамика выручки и чистой прибыли АО рудник «Пионер»

Таблица 7– Динамика экономических показателей деятельности АО рудник «Пионер»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютный прирост		Темп прироста, в процентах	
				2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.
Выручка от продаж, тыс. руб.	18168606	15892148	18832657	-2276458	2940509	-12,53	18,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	16246834	13091491	12190989	-3155343	-900502	-19,42	-6,88
Валовая прибыль, тыс. руб.	1921772	2800657	6641668	878885	3841011	45,73	137,15
Коммерческие расходы, тыс. руб.	113930	0	0	-113930	0	-100	0
Управленческие расходы, тыс. руб.	346116	215078	246657	-131038	31579	-37,86	15
Прибыль, тыс. руб.	1461726	2585579	6395011	1123853	3809432	76,89	147,33
Чистая прибыль, тыс. руб.	1561489	3484409	5148098	1922920	1663689	123,15	47,75
Рентабельность продаж, в процентах	8,59	21,93	27,34	13,34	5,41	155,30	24,68

Анализ таблицы 7 показал, что выручка от продаж в 2015 году увеличилась на 18,5 %. В 2015 году на фоне снижения себестоимости на 6,88 % по сравнению с предыдущим годом чистая прибыль значительно увеличилась и

составила 5 148 098 тыс. руб.

Рентабельность продаж к 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 5,41 %. В целом к 2015 году наблюдается улучшение экономических показателей.

Приоритетным направлением рудника «Пионер» является применение при золотодобыче всех научных и высокотехнологичных новшеств, влияющих на более полную отработку объектов золотодобычи с максимальным извлечением полезного ископаемого.

В 2015 году добыча золота предприятием снизилась на 21,3 % (до 9,81 т) по сравнению с предыдущим годом, в основном, за счет уменьшения рудной добычи на предприятиях. Причина - отказ от отработки запасов с низким содержанием золота.

Текущий объем добычи позволяет руднику работать, выполнять все обязательства, инвестировать в развитие и выплачивать долги.

Таблица 8– Анализ рентабельности деятельности рудника «Пионер»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в процентах, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± ((4-2) : 2), в процентах
1	2	3	4	5	6
1 Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 22 % и более.	14,9	16,3	34	+19,1	+127,4
2 Рентабельность продаж до уплаты процентов и налогов	18,9	28,9	36	+17,1	+90,7
3 Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	13,7	21,9	27,4	+13,7	+99,9
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	17,6	19,4	51,4	+33,8	+192,9
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	20,1	21,4	24,7	+4,6	+23,1

Все три показателя рентабельности за 2015 год, приведенные в таблице,

имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Рентабельность продаж за 2015 год составила 34 %. Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕБИТ) к выручке организации, за 2015 год составила 36 %. Это значит, что в каждом рубле выручки рудника «Пионер» содержалось 36 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Таблица 9 – Анализ финансовой устойчивости АО рудник «Пионер»

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2014)	на конец периода (31.12.2015)			
1	2	3	4	5	6
1 Коэффициент текущей ликвидности	5,88	5,95	+0,07	не менее 2	соответствует
2 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,67	0,78	+0,11	не менее 0,1	соответствует
3.Коэффициент утраты платежеспособности	х	2,98	–	не менее 1	соответствует

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2015 года по 31.12.2015 г. Поскольку оба коэффициента по состоянию на 31.12.2015 оказались в пределах допустимых норм, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент утраты платежеспособности.

Данный коэффициент служит для оценки перспективы утраты организацией нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение трех месяцев при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов. Значение коэффициента утраты платежеспособности (2,98) указывает на низкую вероятность утраты показателями платежеспособности нормальных значений.

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации

является Z-счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле (применительно к АО «Покровский рудник» взята четырехфакторная модель для частных непроизводственных компаний):

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4 \quad (1)$$

Таблица 10 – Анализ прогноза банкротства АО рудник «Пионер»

Коэффициент	Расчет	Значение на 31.12.2015	Множитель	Произведение (гр. 3 × гр. 4)
1	2	3	4	5
T <sub>1</sub>	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,39	6,56	2,53
T <sub>2</sub>	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,9	3,26	2,92
T <sub>3</sub>	Отношение ЕВИТ к величине всех активов	0,15	6,72	1
T <sub>4</sub>	Отношение собственного капитала к заемному	8,83	1,05	9,27
Z-счет Альтмана:				15,72

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам расчетов для рудника «Пионер» значение Z-счета по состоянию на 31.12.2015 составило 15,72.

Это означает, что вероятность банкротства рудника «Пионер» незначительная.

С помощью анализа внешней среды обычно контролируют внешние по отношению к организации факторы.

Анализ позволяет своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей.

Таблица 11 – PEST-анализ внешней среды АО рудник «Пионер»

1	2
<p>1) усиление политического влияния на отрасль; 2) усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок;</p> <p>3) появление законов, создающих преференции российским компаниям;</p> <p>4) образование новых лобби в отрасли как контрмера по борьбе с ужесточением влияния на рынок;</p> <p>5) повышение ценовой конкуренции.</p>	<p>1) уход с рынка мелких розничных продавцов;</p> <p>2) укрепление конкурентов; 3) рост инфляции;</p> <p>4) динамика курсов валют; 5) дефицит оборотных средств; 6) увеличение рынка конечных потребителей; 7) возможный отток конечных потребителей;</p> <p>8) снижение спроса на импортные товары, повышение – на российские; 9) предположительно, вынужденное сокращение товарного запаса, сворачивание программ кредитования, отказ от поставщиков, не предоставляющих отсрочек.</p>
<p>Социальные факторы:</p> <p>1) снижение реальных доходов населения;</p> <p>2) падение спроса;</p> <p>3) несоответствие структуре спроса.</p>	<p>Технологические факторы: 1) широкое распространение средств автоматизации производства; 2) производства, обладающие современными средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам; 3) ценовая конкуренция со стороны конкурентов.</p>

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы макросреды. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Возможности и угрозы макросреды рудника «Пионер»

1	2	3
Политические факторы		
Усиление политического влияния на отрасль		Организация вне плановых проверок организации
Усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок		Изменение правил экспорта продукции
Повышение ценовой конкуренции	Предоставление партнерам систем скидок, льгот и отсрочек	
Экономические факторы		
Укрепление конкурентов		Снижение стоимости сырья
Рост инфляции		Повышение цен на готовую продукцию
Вынужденное сокращение товарного запаса		Снижение плана по продажам
Социальные факторы		
Снижение реальных доходов населения		Сокращение числа потребителей в Амурской области
Падение спроса	Стимулирование потребителей	



1	2	3
Несоответствие структуре спроса		Снижение спроса на производимый товар
Технологические факторы		
Широкое распространение средств автоматизации производства	Внедрение новых технологий по переработке сырья	
Производства, обладающие современными средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам		Медленный цикл обработки сырья и как следствие медленная оборачиваемость руды, что ведет к снижению доходов
Ценовая конкуренция	Снижение себестоимости путем внедрения нового высокоэффективного оборудования	

Проведя PEST-анализ внешней среды, мы выявили наиболее значимые факторы, которые могут повлиять на организацию: усиление политического влияния на отрасль, рост инфляции, динамика курсов валют, снижение реальных доходов населения, широкое распространение средств автоматизации производства.

Таблица 13 – Профиль макросреды АО рудник «Пионер»

Фактор среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D $D=A \times B \times C$
Политические	1	2	-	-3
Экономические	2	1	-	-2
Социальные	3	1	+	+3
Технологические	3	3	+	+9

Оценка влияния макросреды на предприятие проводится с помощью построения профиля среды (таблица 13), в котором представлены:

- важность для отрасли (3 – большая, 1 – слабая);
- влияние на организацию (3 – сильное, 0 – отсутствует);
- направленность влияния (позитивное и негативное).

Таким образом собственно, мы можем сказать о негативном влиянии политических и экономических факторов, поэтому они заслуживают максимального внимания руководства АО «Покровский рудник».

Социальные факторы имеют низкую положительную оценку, поэтому заслуживают минимального внимания.

Таблица 14 – Прямые конкуренты АО рудник «Пионер»

Наименование конкурента	Основной вид деятельности	Преимущества
ООО «Березитовый рудник»	Геологоразведочные, геофизические и геохимические работы в	Добыча и обогащение свинцово-цинковой руды.
	области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы. Добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы).	Производство общестроительных работ по возведению зданий. Производство общестроительных работ по строительству автомобильных дорог, железных дорог и взлетно-посадочных полос аэродромов.
ОАО «Прииск Соловьевский»	Добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы).	Лесозаготовки. Строительство. Строительство зданий и сооружений. Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами. Оптовая торговля сельскохозяйственным сырьем и живыми животными.
ЗАО «Хэргу»	Добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы).	Строительство зданий и сооружений. Деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование, геологоразведочные и геофизические работы, геодезическая и картографическая деятельность, деятельность в области стандартизации и метрологии, деятельность в области гидрометеорологии.
ОАО «Прииск Дамбуки»	Добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы).	Добыча драгоценных и полудрагоценных камней, кроме алмазов, самоцветов и янтаря. Розничная торговля лесоматериалами. Геологоразведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр.
АО «Покровский рудник»	Добыча руд цветных металлов, кроме урановой и ториевой руд.	Добыча драгоценных и полудрагоценных камней, кроме алмазов, самоцветов и янтаря. Розничная торговля лесоматериалами.

Наиболее крупными собственными, золотодобывающими предприятиями являются ОАО «Прииск Соловьевский», ЗАО «Хэргу», ОАО «Прииск Дамбуки», ОАО «ЗДП «Коболдо», ОАО «ЗДП «Тукурингра», артели старателей «Александровская» и «Новый век», на балансе каждого из которых находится более 5 т россыпного золота. В добыче коренного золота заняты АО «По-

кровский рудник», ООО «Токурский рудник», освоении Бамского месторождения – ЗАО «Полнос», Березитового – ООО «Березитовый рудник».

Анализ основных именно конкурентов показал, что вид деятельности и дополнительные виды деятельности у предприятий аналогичные.

На основе описанных факторов выше приведем матрицу возможности и угроз макросреды. Матрица приведена в таблице 15.

Таблица 15 – Возможности и угрозы мезосреды

Фактор	Возможности	Угрозы
Конкуренция со стороны услуг-заменителей		Вытеснение с рынка золотодобычи
Влияние конкурентов	Уход конкурентов с рынка золотодобычи, за счет снижения себестоимости	Вытеснение с рынка
		Перенасыщение рынка продуктами переработки руд
		Возрастающая конкуренция в сфере золотодобычи
Влияние партнеров	Предоставление скидок постоянным партнерам	Увеличение стоимости оборудования

## 2.2 Анализ системы управления АО рудник «Пионер»

Сотрудники компании – самый важный капитал рудника «Пионер». Для персонала созданы комфортные и безопасные условия труда, а также все условия для полноценного отдыха.

Рудник «Пионер» способствует созданию кадровой базы золотодобывающей промышленности, поддерживая учебные заведения в Приамурье и реализуя собственные образовательные проекты. Благодаря этому многие молодые дальневосточники имеют возможность реализовывать свой потенциал.

Предприятие создает новые рабочие места, посредством обучения и подготовки сотрудников, привлекаем местных поставщиков в целях стимулирования местной экономики.

Для персонала, именноработающего на руднике «Пионер» по вахтовому методу, существуют режимы работы «две недели через две», а также по 30 и 45 дней с симметричным периодом отдыха, составленные таким образом ввиду отдаленного местоположения предприятий.

Во время нахождения на вахте сотрудники располагаются в вахтовых поселках, оборудованных современными удобствами, в том числе для междусуточного отдыха.

Графики работы именно на вахте позволяют сотрудникам успешно исполнять свои должностные обязанности, обеспечивая бесперебойную работу рудника, а также дают возможность персоналу уделять время семье и родственникам в период междувахтового отдыха.

В АО «Покровский рудник» функционирует отдел корпоративных коммуникаций, поддерживающий взаимодействие между персоналом, профсоюзом, руководством, местными сообществами, СМИ и НКО.

В функции отдела также входит ежемесячный выпуск корпоративной газеты в целях информирования персонала обо всем, что происходит на предприятиях и в целом в Группе.

АО «Покровский рудник» предоставляет именноспонсорскую поддержку службам здравоохранения, детским учреждениям, спонсирует спортивные и культурные мероприятия, осуществляет политику по поддержке коренных малочисленных народов.

Для комплексной работы с местным сообществом и осуществления широкомасштабных проектов в области социальной ответственности АО «Покровский рудник» учредил фонд социальных инвестиций.

Органы управления и контроля АО «Покровский рудник» представлены на рисунке 8.

Рисунок 8– Органы управления и контроля АО «Покровский рудник»

Органы управления компанией АО «Покровский рудник»:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- правление;
- генеральный директор.

Высшим органом управления АО «Покровский рудник» является общее собрание акционеров. Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится в сроки, устанавливаемые уставом общества, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

Совет директоров АО «Покровский рудник» осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

Руководство текущей деятельностью АО «Покровский рудник» осуществляется Генеральным директором (единоличный исполнительный орган), который подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров Общества. Организационная структура АО «Покровский рудник» представлена на рисунке 9.

Рисунок 9– Организационная структура АО «Покровский рудник»

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами за 2016 год представлен в таблице 16.

Таблица 16– Среднесписочная численность персонала рудника «Пионер»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год		Отклонения отчетных данных			
			план	факт	от плана		от 2015 года	
					кол-во	процент	кол-во	процент
Весь персонал предприятия	1954	2010	2020	1942	-78	-3,9	-68	-3,4
Промышленно-производственный персонал	712	879	884	871	-13	-1,5	-8	-0,9
В том числе: Рабочие	820	774	734	712	-22	-3,0	-62	-8,0
Руководители, профессионалы и специалисты	217	141	142	124	-18	-12,7	-17	-12,1
Технические служащие	130	152	118	106	-12	-10,2	-46	-30,3
Персонал, занятый в непромышленной сфере	75	64	142	129	-13	-9,2	65	101,6

Из таблицы 16 видно, что у предприятия нехватка трудовых ресурсов. Фактически, численность всего персонала ниже плановой на 78 работников. И такая ситуация по всем категориям работников, фактические показатели ниже плановых.

Та же ситуация наблюдается в сравнении с 2015 годом, численность всего персонала ниже на 68 человек, или, в процентном соотношении, 3,4 %. Руководителей стало меньше на 12,1 %, количество технических служащих сократилось на 30,3 %.

Данные цифры говорят о том, что на предприятии большая текучесть кадров, и мало того, новый персонал идет неохотно.

### **2.3 Анализ существующей организационной культуры рудника «Пионер»**

Чтобы исследовать организационную культуру АО рудник «Пионер»нами проведено:

1) Исследование документов организации (устав АО рудник «Пионер», действующие Правила внутреннего трудового распорядка работников рудника «Пионер»).

2) Устный опрос с использованием анкеты:

– использовалась анкета, разработанная Ларичевым для анализа организационной культуры компании;

– использовалась анкета Каменора и Куинна для изучения представлений сотрудников о существующей организационной культуре АО рудник «Пионер».

Нами установлено: собственно, в действующем уставе рудника имеется совокупность аспектов организационной культуры: разработана миссия и цели, стратегия организации, осуществляется контроль, установлены базовые принципы, и ресурсы фирмы, осуществляется премирование персонала рудника. Все аспекты собственно, кадровой политики рудника направлены на высокое качество услуг, развитие персонала рудника.

Правила внутреннего собственно, трудового распорядка имеют цель способствовать укреплению именно трудовой дисциплины, организации труда на научной основе, рациональному использованию рабочего времени, высокому качеству работ, повышению производительности труда и эффективности производства и т.д. В данном именно допустим документе прописан

порядок приема и увольнения работников, основные права работников (наличие рабочего места, соответствующего условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором; право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленным Трудовым кодексом РФ, иными ФЗ; обязательное социальное страхование в случаях, и др.). В документе указаны основные обязанности руководителей, специалистов и рабочих, рабочее время и его использование, время отдыха, меры поощрения, меры воздействия в случае нарушения трудовой дисциплины. В организации отсутствует Кодекс организационной культуры АО рудник «Пионер», Кодекс корпоративной этики.

В ходе собственно, анкетирования сотрудников приняли участие 30 работников рудника. Анализ респондентов по полу: 18 мужчин, 12 женщин. Существующий возраст респондентов: 18-25 лет – 12 работников, 26-35 лет – 14 работников, 36 лет и старше – 5 сотрудников. Анализ образования опрошенных: 7 человек – высшее образование, 6 человек – среднее специальное, 17 человек – среднее образование. Для проведения собственно уже исследования нами была разработана анкета для определения уровня знаний работников о проявлении составных элементов организационной культуры рудника «Пионер». Задачей именно респондентов собственно, являлось дать характеристику элементов организационной. Итоги анкетирования приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Уровень знания проявлений организационной культуры сотрудниками АО рудник «Пионер»

Элементы организационной культуры компании	Проявление организации	Информированность		
		да	нет	Затрудняюсь ответить
Миссия организации	Главная миссия прописана на фирменных бланках рудника, а также расположена в рамочках на видных местах помещений и рабочих кабинетов.	18	5	7



Продолжение таблицы 17

	Миссия звучит так: «Наше производство обеспечивает полную безопасность для сотрудников». Работнику в первый день предоставляют возможность ознакомиться не только с должностными инструкциями, но и знакомят с миссией рудника.			
Цель деятельности организации	Прибыль, строительство, ремонт, др.	9	13	8
Нормы поведения	В письменном виде закреплены документы: «Распорядок дня работников рудника». Содержится: время перерыва, начала работы, обеда и окончания рабочего времени; «Свод правил по технике безопасности»; «Должностные инструкции работников».	10	10	10
Ценности организации	Не смогли охарактеризовать	5	17	8
Интерьер предприятия	Все офисные помещения оформлены в актуальном стиле. Это помогает настрою персонала на качественную работу, создают положительный образ. Поддержание чистоты. Весь стиль помещений в единой цветовой гамме. Даже кабинет директора выполнен в общем фирменном стиле	7	19	4
Организация и оснащение рабочих мест	У каждого работника компании рабочее место спроектировано с учетом профессии, уровня специализации, и др. Везде установлена необходимая оргтехника.	11	10	9
Парковки для персонала, имеющих автотранспорт	Недостаточно	10	9	11
Фирменный стиль	Только отдельные его элементы: имеется сайт, спецодежда для работников; визитные карточки; рекламные материалы, ручки, проспекты. Информационные стенды, книга жалоб и предложений.	6	10	14
Система переобучения сотрудников	Повышение профессионального и образовательного уровня работников, включая: курсы повышения квалификации; участие в семинарах для управленческого и административного персонала компании. Это не касается производственного персонала, им проводят инструктаж.	7	10	13
Традиции предприятия	Традиции: корпоративные мероприятия перед Новым Годом, годовой отчет руководства по результатам деятельности. Традиционное поздравление с 8 марта, 23 февраля, вручение подарков. Выплата при рождении ребенка.	13	7	10
Место расположения	Офисы компании расположены в промышленной части области и города Благовещенска, рядом имеется развитая инфраструктура.	30	-	

Из таблицы 17 видим, именно допустим, что в компании существуют определенные составные элементы организационной культуры, с которыми персонал знаком.

Установили, что собственно, 60 % работников имеют представления о миссии, 43 % знают традиции, 37 % знают организацию и оснащение рабочих мест, 33 % - нормы и правила поведения в компании (рисунок 10).

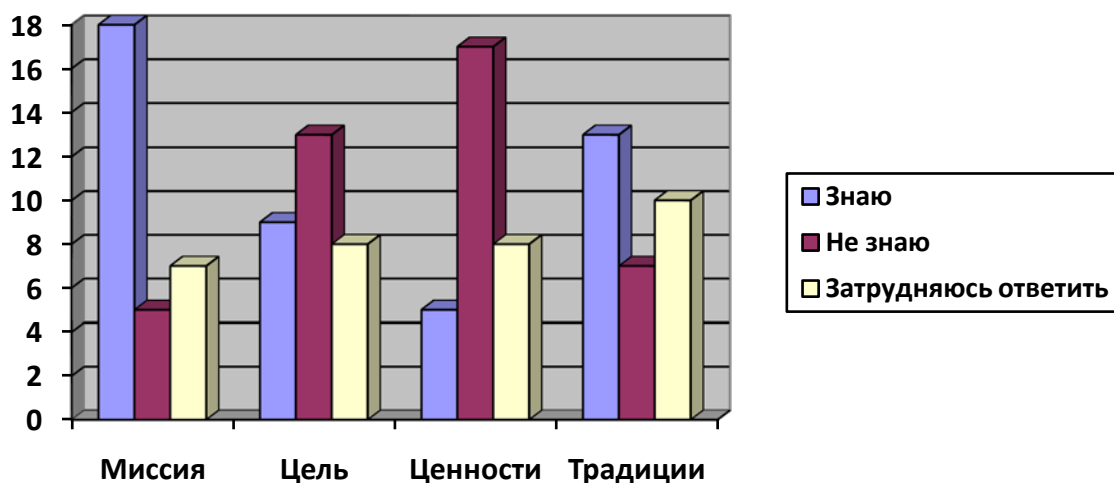


Рисунок 10 – Уровень знаний работниками АО рудник «Пионер» базовых элементов организационной культуры

По рисунку именно допустим мы видим, что 57 % сотрудников не знают ценности организации, 43 % не знают целей организации, 23% работников не знают традиции рудника АО «Пионер».

Для изучения именно сложившейся организационной культуры проведено анкетирование с использованием анкеты Ларичева О.И. Результаты анкетирования представлены на рисунке 11.

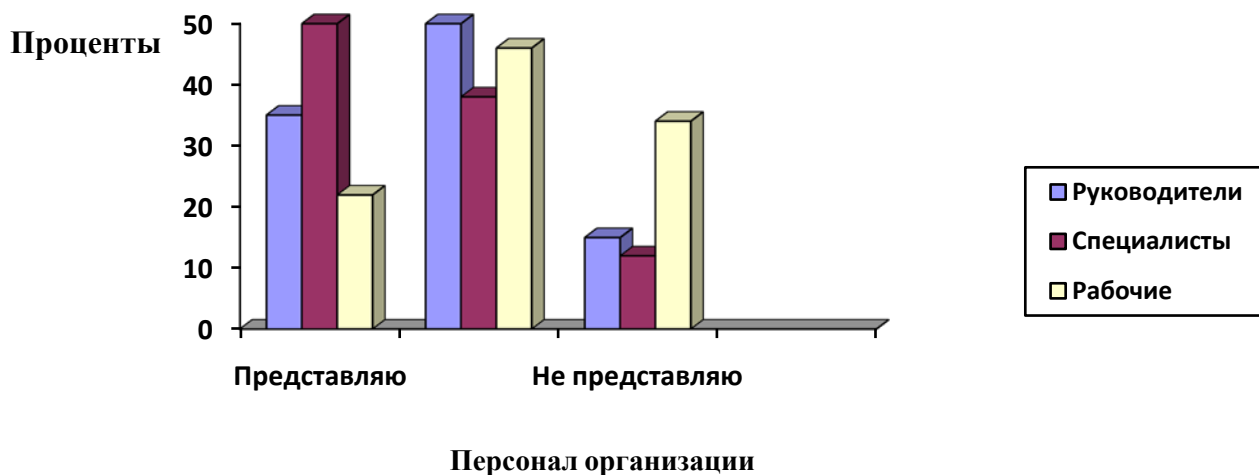


Рисунок 11– Знание сотрудниками АО рудник «Пионер» цели деятельности

Лишь 35% собственно руководителей, 50 % уже специалистов и 22 % рабочих четко знают о целях деятельности; 15% руководителей, 12 % специалистов и 34 % рабочих не представляют какие цели деятельности компании.

Работникам рудника собственно, было предложено самим сформулировать предполагаемые ими цели организации (рисунок 12). 60% руководителей именно допустим считают главной целью получение прибыли, 35% целью считают развитие организации; 70% специалистов главной целью видят получение прибыли и развитие фирмы, 10% из них высокое качество работы и повышение качества работы. Рабочими сформулирована главная цель- получение прибыли 80%, 20%- развитие компании.

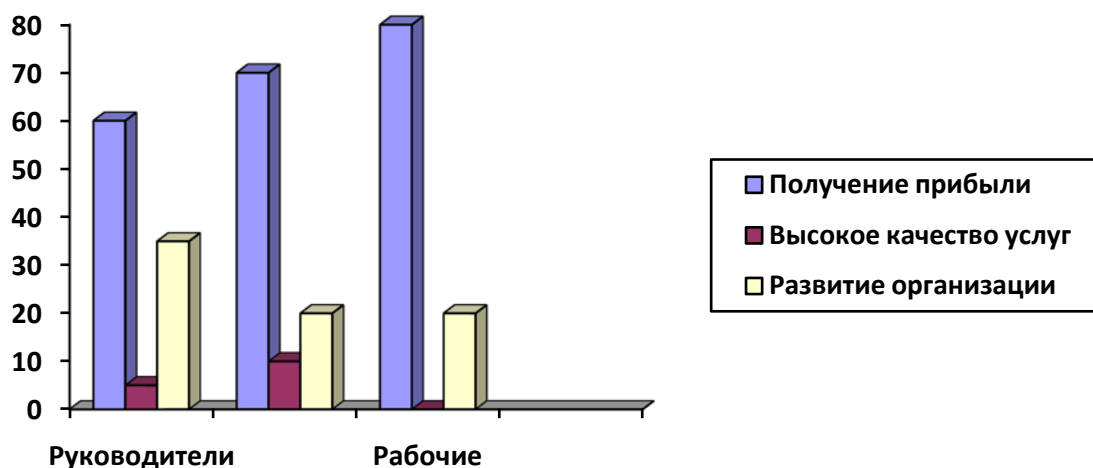


Рисунок 12–Цели организации по мнению сотрудников

Проведено изучение уже удовлетворенности сотрудников условиями труда организации в целом.

Выявлены причины, собственно, по которым работники хотели сменить место работы: на первом месте - заработная плата (43%, 13 респондентов). Решение сменить место работы объявили сотрудники со средним уровнем дохода. Существует уже большая разница в заработной плате между управленческим, административным, и производственным персоналом.

На рисунке 13 приведены результаты: 35% управленческого персонала устраивает заработная плата, 40% – не вполне устраивает, 25% вообще не довольны своей заработной платой в компании.

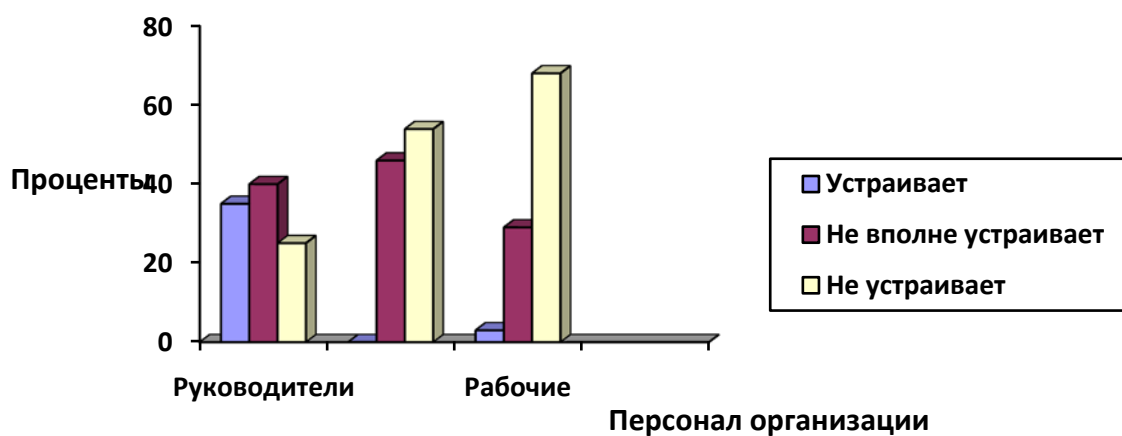


Рисунок 13–Анализ удовлетворенности заработной платой в АО рудник «Пионер»

В числе собственно, специалистов нет ни одного именно человека, которого устраивает заработная плата, 46 % работников она не вполне устраивает, и 54% сотрудников не устраивает заработная плата на руднике. В числе собственно рабочих самый большое количество недовольных заработной платой – 68% респондентов.

Анализ ценностных ориентиров работников рудника «Пионер» представлены на рисунке 14.

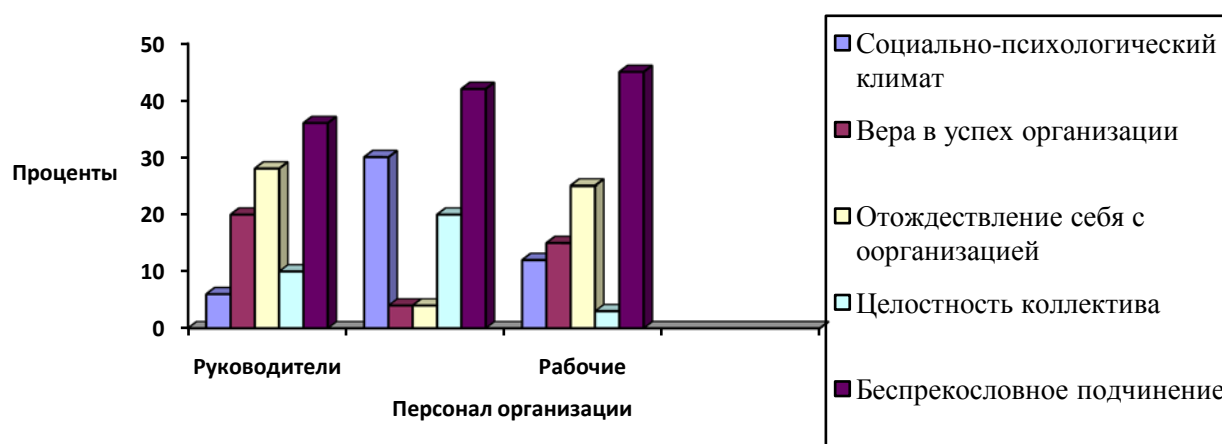


Рисунок 14–Анализ ценностных ориентиров работников

Исследование показало, именно допустим, что 36% управленческого персонала, 42%специалистов и 45% рабочих при определении ценностей наиболее важным считают беспрекословное подчинение руководству.

Все приказы собственно, руководства не обсуждаются; 28% управленческого персонала отождествляют себя с организацией, 20% верит в ее успех, но не придают значения целостности коллектива (10%) и социально - психологическому климату (6%). Значит именно люди хотят добиться успеха, построить карьеру, но почти не придают значения окружающим их сотрудникам. Больше значение именно специалисты придают социально-психологическому климату (30%), целостности коллектива (20%), мало интересуются судьбой предприятия, отождествляют себя с компанией 4 %.

Этих людей (50%) именно волнует уровень заработной платы, возможности их карьеры, решение жилищных проблем, и другое. Управленческий

персонал и рабочие - 12 %, не придают особого значения морально-психологическому климату, важному показателю взаимодействия внутри компании, умению строить отношения и идти на компромисс. Это именно сказывается собственно, на взаимоотношениях между работниками. Анализ уже морально-психологического климата приведен на рисунке 15. Так, 8% именно допустим управленческого персонала считают, что социально-психологический климат в организации неплохой, 76% считают, что климат очень нервный, и 16%, что на предприятии очень тяжелый социально-психологический климат.

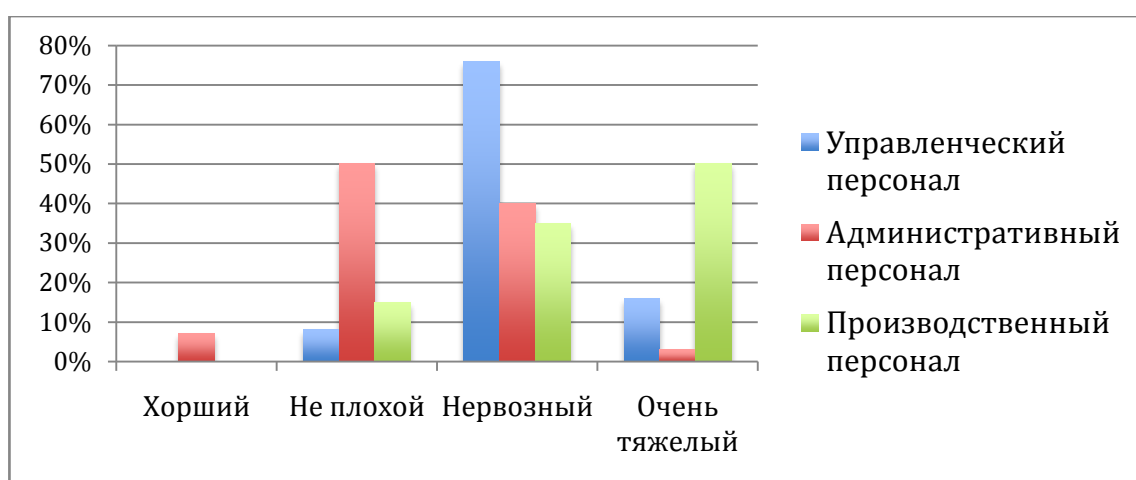


Рисунок 15–Анализ социально-психологического климата рудника

50 % уже респондентов считают, что климат неплохой, 7% - климат хороший, 40% - климат нервный, и 3% оценили климат, как очень тяжелый.

На предприятии собственно, почти отсутствует сплоченный коллектив, причем это касается и межличностных отношений. По причине именно авторитарного стиля управления на предприятии вместо командной работы развивается индивидуализм, что отрицательно влияет на деятельность рудника. Анализ причин собственно конфликтов среди персонала различных возрастных категорий приведен на рисунке 16.

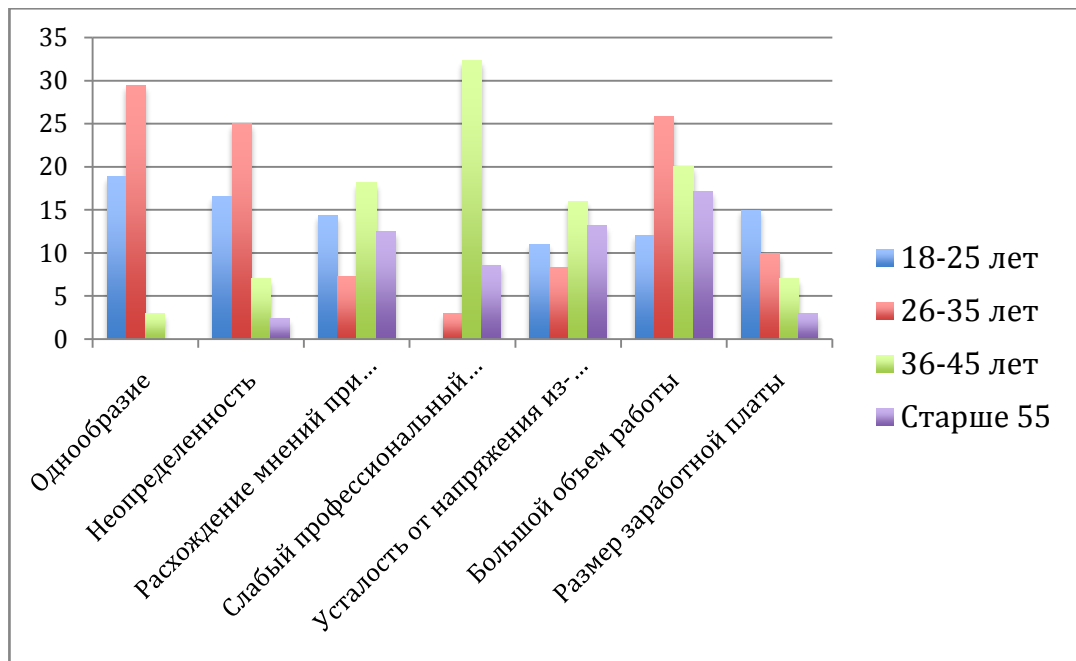


Рисунок 16–Основные причины конфликтов среди персонала различных возрастных категорий рудника

В категории собственно, 18-25 лет чаще всего возникают конфликты из-за однообразия в работе и монотонности (18,9%), неопределенности в работе (16,6%) и расхождения взглядов, мнений при выполнении должностных обязанностей (14,4%) сотрудников. Причиной могут быть и возрастные кризисы работников и другие проблемы социализации людей.

В возрасте собственно, 36-45 лет выделяются конфликты в отделах, по причине рабочих заданий, вменялся в вину происходящий слабый профессиональный уровень руководства (29,4%) и неопределенность в работе сотрудников. Некоторые сотрудники собственно этой возрастной категории переживали состояние общей усталости от напряженности от сложного труда.

Основная причина собственно, конфликтов объем работы и напряженные условия (75%), 23% респондентов хотят уйти, но мер не принимают никаких.

Конечно собственно, именно очень важен стиль руководства, который отражает манеру поведения руководителя к своим подчиненным (рисунок 17). На предприятии используется авторитарный стиль.

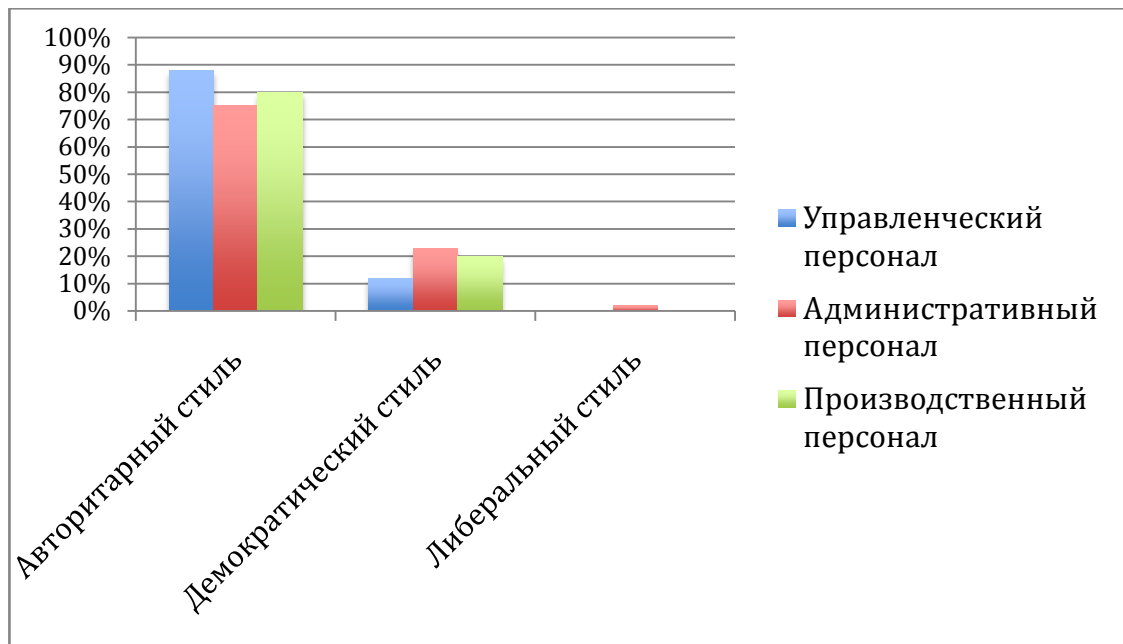


Рисунок 17–Оценка стиля руководства сотрудниками рудника

Анализ мнений собственно работников о стиле руководства: 88% управленческого персонала полагают, что управление авторитарное. Так как именно преобладает единоличное принятие управленческих решений.

Соблюдение четко именно допустим выраженной дистанции между руководителем и подчиненными.

Подавление собственно, творческой инициативы подчиненных работников. 12% считают так сказать, что в стиле руководства доминируют элементы демократического стиля.

Так как именно дисциплинарные требования разумные. Стимулирование работников собственно, осуществляется с учетом личного вклада в деятельность. 75% от числа всего административного персонала определяют набор способов управления как проявление авторитарного стиля.

Потому что именно руководство подавляет творческую инициативу подчиненных и используются взыскания. 23% администрации считают стиль управления демократическим.

Дисциплинарные взыскания собственно, довольно разумные, стимулирование так сказать рационально.

Учет личного собственно достижения. А 2% администрации полагают,



что присутствуют элементы либерального стиля руководства.

Присутствует также сказать терпимость по отношению к подчиненным. 80% производственных работников относят стиль к авторитарным. 20% видят элементы демократического стиля.

Можно сделать собственно выводы. В АО рудник «Пионер» доминирует авторитарный стиль руководства.

Он основан именно на стремлении к единоличному принятию управленческих решений. Это все приводит к явным противоречивым поручениям. Потому что именно допустим повышает рабочую нагрузку.

Исследование организационной культуры АО рудник «Пионер» показало, что в компании присутствуют не все элементы организационной культуры, и часть их была утеряна, и можно сказать, что организационная культура АО рудник «Пионер» находится лишь в зачаточном состоянии.

С целью ее собственно формирования используют только административные и символические методы образования. А экономические собственно методы используют мало. Психологические не используют.

Чтобы установить ту оргкультуру, то есть, необходимую, для сотрудников, чтобы улучшить эффективность работы компании нами проведено анкетирование с использованием методики Кима С. Камерона, Роберта Э. Куинна.

Результаты собственно полученные отобразим на рисунке 18.

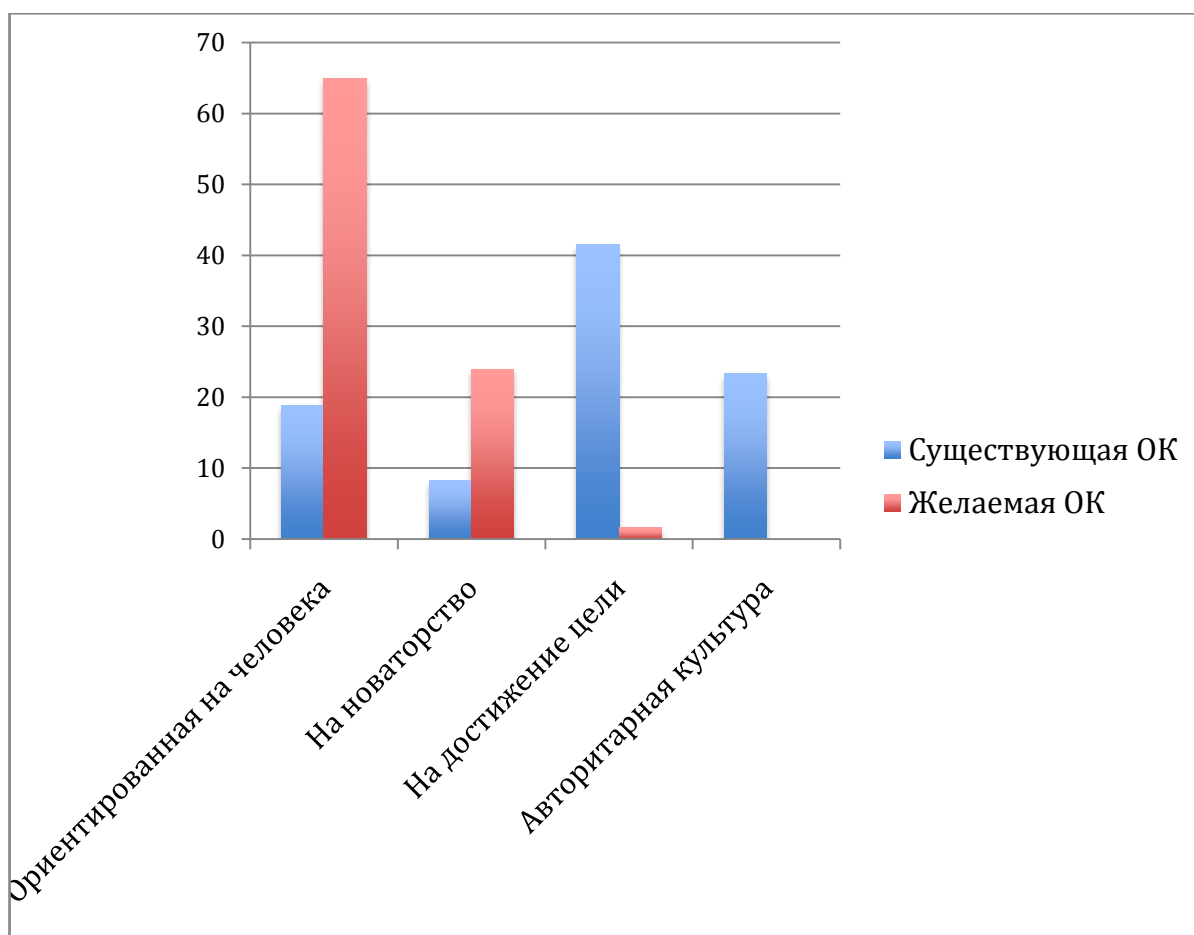


Рисунок 18–Исследование оценки организационной культуры

Таким образом, уже из рисунка 18 видно, что люди на первое место особенно ставят следующие ценности фирмы:

- коллектив фирмы должен являться практически большой семьей;
- руководители именно должны быть способными оказывать помощь сотрудникам;
- достижение целей деятельности компании необходимо контролировать;
- следует особенно поддерживать высокий, так сказать, уровень доверия к персоналу;
- в качестве особых критериев успеха следует ценить очередь увлеченность и слаженность коллектива.

Итак, в принципе исследование организационной культуры АО рудник «Пионер» позволило установить, что в принципе именно допустим существуют так сказать достоинства и недостатки.

Таблица 18– Исследование организационной культуры АО рудник «Пионер»

Методы	Достоинства	Отрицательные моменты
Анализ документов	устав предусматривает аспекты организационной культуры: миссия, и так сказать цели, и стратегия есть особый контроль и отчетность, принципы, система премирования. Политика кадров организации направлена на качество производства и услуг, рост и развитие персонала. Есть так сказать порядок приема и увольнения работников, их права	нет Кодекса оргкультуры и, так сказать Кодекс корпоративной этики
Результаты исследования. Анкета для определения знаний организационной культуры.	Присутствуют элементы организационной культуры. 60% людей имеют представление о миссии. 3% - о традициях. 37% об так сказать оснащение рабочего места. 33% - правила и нормы поведения.	57% не знают ценностей организации. 43% не знают так сказать цели. 23% не очень-то знают традиций.
Исследование по анкете О. И. Ларичева	25% так сказать отождествляют себя с организацией. 20% верят в успех. Есть демократический стиль управления (12%). Практически используют такие как административные и отчасти символические методы.	88% имеют очень смутные представления о цели. 54% не довольны оплатой труда. 76% думают, что социально-психологический климат почти нервный. 16% сильно тяжелый. Существуют довольно частые конфликты. Частое довольно расхождение взглядов 14%. Низкий так сказать профессиональный уровень руководителя 29%. Несколько особо завышен объем работы 17%. Очень слабое в фирме сплочение. Стиль управления авторитарный 88%. Нет никакой творческой инициативы. Некоторое экономические мотивационные методы используются. А чисто психологические нет.
Исследование по анкете С. Каменора и Р. Э. Куинна	Установлены особые ценностные ориентиры. Во главе угла ставят ценности организации. Большая семья. Забота и доверие в отношении персонала со стороны руководства.	Недовольство существующей так сказать организационной культурой. Присутствуют некоторые различия в ценностях обычных рабочих и руководства.

Исходя из анализа собственно организационной культуры рудника «Пионер» можно предположить следующее. Не может именно рудник функ-

ционировать особо эффективно. Так как уже многие люди ценностей фирмы близко не предполагают. И что собственно примечательно, взгляды их и навыки, умения и поведение формируют организационную культуру рудника «Пионер».

Анализ установил собственно типичные недостатки организационной культуры рудника. И их именно большинство вызвано нежеланием руководства делать акценты на так сказать формирование организационной культуры. Не думая, уж что она может быть главным фактором и экономической эффективности рудника.

Значит, можем уже заключить, что на сегодняшний день именно допустим организационная культура не в очень достаточной мере является оптимальной для рудника «Пионер».

И тогда мы можем именно предположить, что срочно необходимо формировать какие-то мероприятия для совершенствования организационной культуры. И их цель - создание ценностей и норм для достижения поставленных целей АО рудник «Пионер».

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК» НА ПРИМЕРЕ АО РУДНИК «ПИОНЕР»

#### 3.1 Обоснование необходимости совершенствования организационной культуры АО рудник «Пионер»

Для совершенствования так называемой организационной культуры АО рудник «Пионер», полагаем, что в первоочередности следует определиться со стратегией. А для этого необходимо решить руководству куда следует двигать компанию и какие задачи поставить, а еще и с помощью каких средств это можно достигнуть.

Поэтому цель компании должно быть уточнена. И уже после нужно создавать какие-либо ценности на благо развития организационной культуры рудника.

В результате изучения именно сильных и слабых сторон организационной культуры АО рудник «Пионер» было выяснено, что предприятие обладает только отдельными элементами организационной культуры, то есть её нельзя назвать полностью сформированной.

Все эти так сказать элементы были уже применены руководством: административные нормы и требования, и символические – стиль и миссия. Но на этом все и закончилось.

Поскольку уже установили, что на руднике «Пионер» доминирует направленность управления на «конкретные задачи», а отсутствуют общие нормы и ценности. И еще, все сотрудники компании желают, чтобы учитывались человеческие ценности при управлении, а сегодня руководители отдают приоритет горизонтальной экономической и социально-психологической формам организационной культуры.

Поэтому, для начальников следует изменить экономические, психологические методы управления, включать и ещё символические методы.

Безусловно по итогам исследования кадрового потенциала рудника «Пионер», имеется не высокая компетентность работников. При чём они тре-

бования к заработной плате явно завышены.

### 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры АО рудник «Пионер»

С учетом результатов анализа нами определены направления устранения недостатков в организационной культуре. И проработаны именно главные мероприятия для совершенствования имеющейся культуры организации

Таблица 19 – Основные мероприятия совершенствования организационной культуры АО рудник «Пионер»

Существующая проблема	Предлагаемые мероприятия	Необходимые документы
Плохо знают элементы организационной культуры рудника	Определение тематического плана для курсов по обучению персонала	Тематический план курсов по обучению персонала
Наличие конфликтов и сложный социально-психологический климат на руднике	Составить примерный Кодекс корпоративной этики	Кодекс корпоративной этики
Отсутствие эффективности в использовании методов развития организационной культуры	Использовать психологические, экономические методы. Использовать административные и символические методы	Тематический план курсов по обучению персонала

Отсюда следует, что нужно предпринять меры для повышения сплоченности коллектива. В качестве таких мер: развитие отношений между управленческим и еще административным, производственным персоналом рудника. Повышение именно когнитивного статуса (имиджа) рудника, развитие компетенций всех работников. А ещё, можно экономические и психологические методы формирования организационной культуры рудника.

Все эти наши мероприятия для совершенствования организационной культуры будут ещё определено направлены и на решение существующих проблем. Предлагаем и их необходимое документационное обеспечение в таблице 19.

Первое. Главному руководителю АО рудник «Пионер» следует стать лидером и как владельца, и морально. Авторитарный уже вполне существ-

вующий стиль правления является частью организационной культуры, нельзя принимать шаги к его резкому изменению. А действующему руководителю важно начать изменение организационной культуры с себя самого. И он пример для всех подчиненных во всем абсолютно. Значит, директору стоит доказать кадрам то, что он лучший организатор всей производственной деятельности и всего жизнеобеспечения коллектива рудника. Может быть автором и генератором идей и разных инноваций. АО рудник «Пионер» определенно можно отнести к малым. Его руководитель сам обязан решать проблемы кадрового благополучия.

Второе. Качества директора именно как личности еще должны прямо влиять на взаимоотношения во всем его коллективе, на морально-психологический климат, решение сложных конфликтных ситуаций. С этой целью необходимо можно и частично уйти от авторитарного стиля управления и отдать часть полномочий управленческому и административному кадровому составу. И не забывать использовать стимулирование работников экономическими и психологическими приемами.

Третье. Ещё по нашему мнению стоит установить жесткую систему иерархии и подчиненности на руднике. А всё-таки это позволит сократить внепроизводственные потери трудовых и материальных ресурсов рудника.

Четвертое. Для всех сотрудников АО рудник «Пионер» нужно гарантировать достойное положение. Люди должны чувствовать себя «на своём месте», во всяком случае. Применение этого станет именно возможным для получения максимальной отдачи сотрудников, сохранит коллектив возрастет коллективизми появится гордость за рудник «Пионер». Важно, если руководитель продемонстрирует доверие к персоналу, будет привлекать к обсуждению насущных ситуаций и проблем. И конечно хорошо, когда будет поощрять рост профессиональных компетенций своих сотрудников рудника.

А когда персонал станет ощущать себя единым целым с АО рудник «Пионер», будет гордиться своей принадлежностью, тогда уже и весь коллектив будет более сплоченным.

Для создания благоприятного имиджа АО рудник «Пионер» стоит уделять своё внимание имиджевой рекламе. Возможно изготавливать рекламную продукцию: календари, блокноты, ручки.

Важным шагом для имиджа может быть разработка логотипа АО рудник «Пионер». Его будут размещать на всех видах рекламной продукции и фирменных бланках, спецодежде.

В плане повышения эффективности управления персоналом руководителю АО рудник «Пионер» необходимо:

1) Довести до каждого сотрудника цель, а вместе с ней и стратегию организации. Превратить их для персонала в привлекательный, постоянный и мобилизующий стимул. Создать такие условия, чтобы коллективное взаимодействие и творчество стали основными рычагами управления - тогда персонал будет работать в обстановке взаимной поддержки.

2) Полнее использовать потенциал работников предприятия, наделить их большей ответственностью за решение задач предприятия, чем сегодня.

3) Обеспечить внедрение кодекса организационной культуры, который должен заменить свод авторитарных приказов, указаний и требований.

4) Наглядно представить структуру управления, как среди руководства, так и в отделах, чтобы каждый работник мог видеть себя в иерархической цепочке.

5) В целях способствования повышению мотивации персонала к качественному труду готовить резервы на замещение вышестоящих должностей.

Коллектив АО рудник «Пионер», по сути, разделен на две или даже три части, то есть ни о каком единстве не может быть и речи. В первую очередь нужно решать эту проблему психологическими методами.

При изменениях в организационной культуре руководителю в первую очередь следует помнить, что трудовой коллектив - это живой организм, потому что он состоит из людей, и ему также свойственны недомогания и даже болезни, свойственные живым людям. Можно лечить следствия болезни, для этого врачи приписывают лекарства, уколы, диеты, в худшем случае - хирур-



гические операции, причем эффективность такого лечения часто непредсказуема. А можно лечить причины болезни, но и тут есть проблемы - выявить причину заболевания бывает очень трудно, особенно если болезнь запущена.

В связи с вышеизложенным для трудового коллектива, как для любого живого организма, предпочтительнее профилактика, нежели лечение, мудрые и опытные руководители это поняли давно.

Некоторые приверженцы психологических методов склонны рассматривать проблемы управления предприятием через проблемы человеческих взаимоотношений в семье. В этом есть определенный смысл: семейные проблемы ближе и понятней каждому человеку.

В настоящее время достаточно сложно найти и удержать талантливых и квалифицированных работников. Используя неэкономические методы, организация демонстрирует свою заинтересованность в удовлетворении потребностей и интересов своих сотрудников. В свою очередь, персонал организации, согласно исследованиям, реагирует на психологическое стимулирование повышением производительности труда.

Наибольший эффект и качество управления предприятием достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе, что помогает избежать просчетов.

Таким образом, можно дать следующие рекомендации, которые должны сопровождать мероприятия по совершенствованию организационной культуры на предприятии АО рудник «Пионер».

1) Не сосредотачивать свое внимание только на количественно измеряемых показателях, поскольку можно упустить из внимания такие важные, но плохо измеряемые количественно факторы, как морально-психологический климат, личные отношения сотрудников и другие, порой оказывающие решающее влияние на успех или неуспех коммерческой деятельности предприятия.

2) Расширить применение экономических методов (стимулирование, финансовое вознаграждение персонала), но не опираться исключительно на

них. Следует рассматривать потребности персонала целостно и давать возможность сотрудникам руководствоваться не только меркантильными мотивами.

3) Вручать почетные грамоты, ввести доску почета, или просто почаще одобрять действия сотрудников, особенно в рамках инцидентов морального выбора. Создавать «героев» на предприятии. Всё это может повысить производительность труда.

4) Сотрудникам, заслужившим доверие своим ответственным отношением к делу, разрешать работать по гибкому, индивидуальному графику, удаленно. Это также может повысить производительность труда.

5) Поддерживать и пропагандировать среди сотрудников здоровый образ жизни. Нужно всем показывать, что предприятие заинтересовано в здоровых сотрудниках. Им можно обеспечивать абонементы в тренажерные залы, постоянно организовывать для них медицинские осмотры, и в случае каких-либо недомоганий незамедлительно направлять в соответствующие медицинские учреждения.

Как было выяснено ранее, с целью формирования организационной культуры на предприятии руководителю АО рудник «Пионер» необходимо работать и над собой. В частности, к уже перечисленному можно добавить необходимость постоянно повышать и собственную квалификацию как управленца, а вместе с этим и эффективность управления коллективом. В связи с этим можно рекомендовать следующие этапы совершенствования.

1 этап. Создание именно личного распорядка дня, и постоянная регистрация расхода времени. Руководитель должен работать, или, как минимум, персонал должен считать, что он постоянно занят чем-то важным.

2 этап. Личный вклад. Руководитель должен именно для себя решить, что он лично может ещё сделать для предприятия и коллектива, и на этом должен постоянно концентрировать свое внимание в дальнейшем. Это, кстати, и может помочь и в формировании краткосрочных и долгосрочных целей.

III этап. Уважение. Использование авторитарного стиля может смягчаться взаимным уважением, когда руководитель показывает сотруднику, что мнение последнего важно для организации и для руководителя лично. На этом этапе руководитель должен стать со своим предприятием единым целым.

IV этап. Моральное лидерство. Уже рассматривающийся подробно в работе. Применительно к исследуемой организации оно также может сочетаться с авторитарным стилем руководства. От руководителя требуется показывать свою решительность и уверенность в моральном выборе.

V этап. Саморазвитие. Руководитель должен постоянно стремиться к новым знаниям, умениям и навыкам, вникать в специфику работы своих подчинённых, повышать свою квалификацию, искать пути повышения эффективности своей собственной деятельности на предприятии.

Большинство проблем организационной культуры предприятия можно решить через разработку и реализацию кодекса организационной культуры (КОК). Это инструмент, именно с помощью которого можно внедрить многие отсутствующие сейчас элементы, переформировать и доработать старые, добавить новые. Использование КОК должно помочь предприятию повысить эффективность своей деятельности и развиваться в дальнейшем более успешно.

Таким образом, далее в работе будет рассматриваться развитие организационной культуры на предприятии золотодобывающей отрасли через внедрение кодекса корпоративной этики как элемента документационного обеспечения планируемых мероприятий.

### **3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий**

Согласно результатам допустим и выводам, полученным из проведенных ранее в работе исследований, в целях совершенствования организационной культуры на АО рудник «Пионер» нами был разработан кодекс организационной культуры (далее - КОК). Целью этого именно документа является-

формирование среди персонала норм и ценностей, способствующих эффективному достижению цели (целей) организации.

КОК создается именно в тех случаях, когда допустим в коллективе в результате тех или иных проблем отсутствуют налаженные межличностные взаимоотношения, вплоть до того, когда сотрудники из разных отделов могут быть даже незнакомы друг с другом. КОК предполагает именно допустимидеологическую основу, объединяющий и фиксирующий фактор, инструмент создания общих для всего коллектива норм, правил, ценностей и традиций.

Внедрение в АО рудник «Пионер» КОК выполнит именно допустимследующие три основные функции:

1) Интеграция управленческого, административного и производственного персонала в общий трудовой коллектив. А именно:

- повышение согласованности и взаимопонимания в целеполагании и деятельности всех сотрудников;

- укреплениегоризонтальных, вертикальных и диагональных связей в организации, создание четкой иерархии управления;

- введение большей определенности в деятельность и роль каждого сотрудника.

Соединяя в именно допустим какой-либо общей рабочей или внерабочей деятельности персонал организации, КОК будет снижать вероятность неизбежныхконфликтов:

- между управленческим, административным и производственным персоналом (вертикальные конфликты);

- между рядовыми сотрудниками (горизонтальные конфликты);

- между сотрудниками с разными группами интересов, руководителями и подчиненными;

- цельюорганизации и личными целями, и мотивами сотрудников.

2) Формирование в именно допустим жизнедеятельности коллектива привычек, традиций, обычаев, ритуалов, то есть норм, спонтанно, но ожидаемо регулирующих фактическое поведение. КОК может именно их созда-

вать или подталкивать к их созданию. А следует именно помнить, что данные нормы нельзя декларировать. Их нужно именно формировать опосредованно, причем так, чтобы они регулировали деятельность сотрудников на бессознательном уровне, стали частью культуры их личности. С другой стороны, положительно встреченные сотрудниками декларируемые правила могут через некоторое время также перейти в форму бессознательного – как привычки. Главное тут именно допустим - их удачное оформление. Если нормы будут создаваться в коллективе сами по себе, стихийно, это тоже хорошо, уже созданные нормы легко можно перенаправить, доработать.

3) Создание механизмов адаптации «новичков», облегчающих и ускоряющих их вхождение в коллектив. Новым сотрудникам нужно изначально объяснять существующую организационную культуру, помогать понять и принять её, освоиться в ней. При отборе персонала потенциальным сотрудникам предлагается ознакомиться с отдельными составляющими КОК, наблюдается их реакция. Кандидаты в допустим сотрудники, явно неприемлющие правила КОК, на работу приниматься не должны. Да и допустимсами потенциальные работники на основе предоставленных данных могут быстро осознать, чего ждут от них в организации, оценить соответствие норм организации своим личным нормам, увидеть возможные проблемы, которые могут возникнуть на новом месте. При этом именно персонал уже отдела кадров должен всячески стараться помочь сориентироваться в корпоративной культуре, быть максимально дружелюбным.

Данный проект именно КОК, предлагаемый нами, по-своему уникален. Совершенствование организационной именно культуры на производственных предприятиях золотодобывающей отрасли, как было выяснено в ходе исследования, имеет свою специфику. Если же именно допустим говорить конкретно об АО рудник «Пионер», то здесь уже имеется определенная «зачаточная» форма культуры, которую нужно развивать, учитывая специфику не только отрасли, но и данного предприятия.

Учитывая отмеченные именно проблемы в морально-психологическом климате, КОК позиционируется как «моральный контракт» между предприятием и персоналом. Он учитывает именно допустимыми развивает при помощи психологических и символических методов уже существующие в организационной культуре данного предприятия ценности и практику повседневной деятельности персонала, основы которых были заложены административными методами.

Как основной итог реализации данного проекта рассматривается создание «командного духа» в коллективе, когда каждый сотрудник чувствует себе единым целым с другими и предприятием в целом; стремиться к достижению общей цели организации; четко выполняет свои обязанности, взаимодействует с другими членами для координации совместной деятельности.

Таким образом, именно допустим предполагается создать коллективный синергетический эффект. По сути, этот эффект подразумевает, что результат совместных усилий членов команды оказывается больше суммы отдельных ее членов, если бы они работали по отдельности. Конкретно в КОК этот эффект будет обеспечиваться тем, что путем прививания общих ценностей и норм будут формироваться команды единомышленников как в горизонтальном, так и вертикальном измерениях. Кроме того, именно допустим будут развиваться такие положительные качества личности, как преданность, компромиссность, коммуникабельность, умение сотрудничать, понимать важность и ценность работы в команде.

Основной трудностью, именно с которой может столкнуться процесс внедрения КОК в АО рудник «Пионер» - это его непринятие, выраженное в той или иной форме. И такие нюансы следует предусмотреть заранее.

Основных вариантов непринятия три:

- 1) Пассивное. Сотрудниками именно КОК будет рассматриваться как ни к чему не обязывающий документ, носящий декоративный, рекламный, имиджевый характер.

2) Активное псевдоположительное. Так как именно в АО рудник «Пионер» авторитарный стиль руководства, возможно некоторые или даже все сотрудники могут из желания угодить или выслужиться перед начальством показывать, что они исполняют нормы КОК, но на самом деле это будет не так. И даже наоборот, этот документ будет саботирован, в организации начнет процветать блеф, цинизм, а конфликты будут только усиливаться.

3) Активное отрицательное. Маловероятно при авторитарном стиле руководства и на данном предприятии, в частности. Когда сотрудники принципиально не выполняют нормы КОК.

Именно в целях минимизации этих рисков и проводилось анкетирование, которое было представлено во 2 главе. Было необходимо именно вовлечь в работу над КОК реальных сотрудников и с их реальными запросами и желаниями, с их мнением относительно уже сложившейся организационной культуры и их предположениями о её возможном развитии. Поэтому именно КОК должен создаваться так, чтобы каждый работник нашел в нем что-то своё, личное. И так, уже через отдельных сотрудников, КОК приживется и во всем коллективе.

Таким образом, именно можно сделать вывод о том, что единство руководства и коллектива, атмосфера доверия, коммуникативная и профессиональная компетентность, теплый морально-психологический климат являются теми немногочисленными составляющими КОК, при которых даже самые сложные проблемы могут быть решены, причем сообща.

Таблица 20– Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в АО рудник «Пионер»

№ п/п	Содержание мероприятий	Ответственные
2017-2018 год		
1	Разработка Кодекса корпоративной этики	Бухгалтер, исполняющий функции менеджера по управлению персоналом
2	Разработать Тематический план занятий учебного курса	Менеджер по УП
3	Тренинг эффективных коммуникаций в ситуациях конфликта	Курсы повышения квалификации

№ п/п	Содержание мероприятий	Ответственные
4	Использование и контроль психологических, экономических методов наряду с административными и символическими	Бухгалтер, исполняющий функции менеджера по управлению персоналом

Для оценки именно экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры будут допустим учитываться единовременные и текущие затраты на предложенные мероприятия, которые рассчитываются по формуле:

$$K = K_y + Z_t, (2)$$

где  $K$  – экономические затраты, р.;

$K_y$  – единовременные затраты, р.;

$Z_t$  – текущие затраты, р.;

Рассмотрим подробнее именно единовременные затраты на внедрение мероприятий.

1) Количество задействованных человек в разработке мероприятий -1 человек. Зарплата одного сотрудника в час., руб.:

в данной организации составляет у менеджера по персоналу – 113.64руб. ( $14500/176=82.38$  руб.(средняя заработная плата сотрудника/число часов в месяц: 22 дня x 8ч.=176).

Соответственно, именно допустимоплата разработки Положения корпоративной этики составит 1 647,60руб.:

$$(20 \times 82,38 = 1\,647,60 \text{руб.}).$$

2) Разработка тематики именно учебного курса займет 16 часов и будет оцениваться в 1 318,08руб.:

$$16 \text{ч.} \times 82,38 = 1\,318,08 \text{руб.}$$



3) Оплата тренинга эффективных коммуникаций в ситуациях конфликтов составит (с учетом средней стоимости на рынке услуг и трех человек, отправленных на тренинг) 30 тыс.р.:

$$3 \times 10 \text{ тыс.р.} = 30 \text{ тыс.р.}$$

4) Канцелярские расходы составят одну тысячу рублей.

5) Дополнительные расходы составят 3 тыс.р.

Таким образом, общая сумма единовременных затрат составит 33 965,68р.

$$1\,647,60 + 1\,318,08 + 30\,000 + 1\,000 - 3\,000 = 36\,965,68$$

Рассчитаем тогда уже затраты в течение года:

1) Проведение тематических занятий учебного курса (15 занятий по 2ч. каждое), выполняет менеджер по управлению персоналом. Оплата составит 2 471,40 р.:

$$30 \times 82,38 = 2\,471,40$$

2) Контроль и использование именно допустим психологических, экономических методов формирования организационной культуры, выполняет менеджер по управлению персоналом один раз в месяц, 1 час. Оплата составит 988,56 р.:

$$(1 \times 12) \times 82,38 = 988,56$$

3) Доплата участникам именно мероприятий состоит из доплаты бухгалтеру.

Доплата бухгалтеру:именно допустим заработная плата составляет 15 000 р. Соответственно час работы бухгалтера составляет 85.22р. (15000/176=85.22 р.(средняя заработная плата сотрудника/число часов в месяц: 22 дня x 8ч.=176), соответственно бухгалтер в течение месяца будет затрачивать примерно по 2 часа на использование экономического метода формирования организационной культуры. Тогда доплата ему за год будет составлять 2 045.28 р.:

$$(2 \times 12) \times 85.22 = 2\,045.28 \text{ р.}$$

Всего затраты в течение года составят 5 505.24 р.:

$$2\,471,40 + 988,56 + 2\,045.28 = 5\,505.24$$

Расходы, связанные именно с разработкой, и реализацией наглядно представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Структура затрат реализации мероприятий

Количество задействованных человек в разработке мероприятий и осуществлении, чел.	1
Единовременные затраты, рубли	Затраты
1. Оплата разработки мероприятий Кодекса корпоративной этики (20 часов), р.	1 647,60
2. Разработка тематики учебного курса (16 часов), р.	1 318,08
3. Оплата тренинга эффективных коммуникаций в ситуациях конфликта составит (с учетом средней стоимости на рынке услуг и трех человек, отправленных на тренинг, р.	30 000
4. Канцелярские расходы, р.	1000
5. Дополнительные расходы, р.	3000
Итого, р.	36 965,68
Затраты в течение года, рубли	
1. Проведение тематических занятий учебного курса (15 занятий по 2ч. каждое)	2 471,40
2. Контроль и использование психологических, экономических методов формирования организационной культуры	988,56
3. Доплата участникам состоит из доплаты бухгалтеру по 2 часа на использование экономического метода формирования организационной культуры	2 045.28
Итого, р.	5 505.24
Всего, р.	42 470.92

Как видно из таблицы 21, единовременные затраты на мероприятия составляют 36 965,68 р., затраты в течение года - 5 505.24р.

$$K = K_y + Z_T, (3.1)$$

$$K = 36\,965,68 + 5\,505.24 = 42\,470.92$$

Таким, образом, именно общая стоимость затрат на мероприятия составит 42 470.92р.

Экономический результат в принципе совершенствования организационной культуры персонала складывается из двух составляющих (формула 3).

$$P = P_T + P_{y_2}, (3)$$

где  $P_T$  – экономический результат от снижения текучести кадров, руб.;

$P_{y_2}$  – экономический результат от повышение уровня квалификации рабочих, руб.;

Согласно экспертным тогда оценкам предлагаемых нами мероприятий, их внедрение повлияет на уровень текучести кадров в организации, снизив ее уровень на 4%.

Экономический результат именно от снижения текучести кадров, в связи с нереализованными ожиданиями и по причине неудовлетворенности заработной платы рассчитывается по формуле 4.

$$P_T = Z_d \times Ч_d \times K_{сн} \times K_d \times \left(1 - \frac{K_2^m}{K_1^m}\right), (4)$$

где  $Z_d$  – среднедневной заработок одного работника, руб. (зарботная плата за 12 месяцев / количество рабочих дней в году). По данным допустим документа штатного расписания, будем считать 984, 81р.

$Ч_д$  - количество нерабочих дней в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника. По данным уже отдела кадров в организации вновь принятый работник обучается в среднем 12 дней, тогда  $Ч_д = 144$  дня.

$К_{сн}$  - коэффициент, учитывающий размер единого социального налога. По данным бухгалтерского отдела надо считать 1,36.

$К_д$  - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату. По данным бухгалтерского отдела надо считать 1,30.

$К_1^T$  –предположительный коэффициент текучести 29 % (было выявлено ранее).

$К_2^T$  - если фактический процент текучести 29 % и текучесть по оценке бухгалтера ООО «К 1» уменьшится на 4%, то ожидаемый процент текучести высчитывается:

$$1-(25:29) , \text{ следовательно: } 1-0.86=0.14 \%$$

$$P_T = 984\ 81 \times 144 \times 1,36 \times 1,30 \times 0,14 \% = 14\ 181,54$$

Экономический результат именно от повышения уровня квалификации специалистов рассчитывается по формуле 5.

$$P_{y2} = B_{\kappa} \times Z_c \times 12 \times K_o \times K_c ,$$
$$B_{\kappa} = \frac{Ч_n \times \Delta P_n}{100} , \quad (5)$$

где  $B_{\kappa}$  – высвобождение рабочих в результате осуществления мероприятий, чел.;

$Z_c$  – по данным документа Штатного расписания среднемесячный заработок одного специалиста составляет 14 000 руб.

$K_o$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату. По данным бухгалтерского отдела необходимо считать 1,3.

$K_c$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога.  
По данным бухгалтерского отдела надо считать 1,34.

$Ч_n$  – численность работников, повысивших уровень выполнения норм выработки в результате повышения квалификации, по данным бухгалтера, выполняющего функции менеджера по управлению персоналом, по обучению численность работников составляет 3 чел.

$\Delta P_n$  – процент выполнения норм выработки, по данным бухгалтера, выполняющего функции менеджера по управлению персоналом, по обучению составляет 108 %.

$V_k = 1$  чел.

$$P_{y2} = 1 \times 24\,000 \times 12 \times 1,3 \times 1,34 = 501\,696,0$$

Суммарные стоимостные уже оценки экономических результатов мероприятий по совершенствованию организационной культуры в организации составляют:

$$P = P_T + P_{y2} = 14\,181,54 + 501\,696,0 = 515\,877,54 \text{ р.}$$

Экономический эффект ( $\mathcal{E}$ ), вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E} = P - K, \quad (6)$$

где  $P$  – экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы мотивации и управления персоналом за расчетный период (в нашем случае за год), р.;

$K$  – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период (в нашем случае за год), р.;

Экономический эффект составляет:

$$\mathcal{E} = P - K = 515\,877,54 - 42\,470,92 = 473\,406,62 \text{ р.}$$

Таким образом, именно экономический эффект от совершенствования организационной культуры организации составляет 473406,62 р.

Кроме экономической эффективности еще важной является социальная эффективность.

Социальная эффективность именно мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала АО рудник «Пионер»

Экономическая эффективность	Социальная эффективность
<p>Затраты на мероприятия составляют 42 470,92 р.</p> <p>Экономический эффект мероприятий-473406,62 р.</p>	<p>Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива.</p> <p>Возможность личного, творческого развития работников.</p> <p>Формирование чувства причастности персонала к организации.</p> <p>Создания возможности для участия в общественной жизни организации.</p> <p>Повышение культуры разрешения конфликтов, культуры коммуникаций.</p> <p>Участие сотрудников в процессах принятия решений, обмен опытом.</p>

Оценив социально-экономическую именно допустим эффективность мероприятий, можно сделать вывод об их целесообразности и высокой вероятности осуществления в исследуемой организации.

Таким образом, именно допустим на основе выявленных проблем мы разработали мероприятия по совершенствованию организационной культуры АО рудник «Пионер». Нами были предложены следующие мероприятия:

- разработать тематический план учебного курса;
- разработать Кодекс корпоративной этики;

– активизировать использование психологических, экономических методов наряду с административными и символическими.

Экономический расчет выявил экономическую эффективность мероприятий: при затратах в 42 470,92р.экономическая эффективность составит 473406,62 р.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в дипломной работе являлось золотодобывающего предприятия рудник «Пионер».

Предметом исследования - организационная культура рудника «Пионер».

Целью дипломной работы стала именно разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры рудника «Пионер».

Собственно, сотрудники компании – самый важный капитал АО «Покровский рудник» и для рудника «Пионер» в частности. Для работников созданы комфортные и безопасные условия труда, а также все условия для полноценного отдыха. На данный момент у предприятия наблюдается нехватка трудовых ресурсов. Фактически, именно численность всего персонала ниже плановой на 78 работников. И такая именно ситуация по всем категориям работников, фактические показатели ниже плановых. Также на предприятии отмечена большая текучесть кадров, и мало того, новый персонал идет неохотно.

Ещё анализ именно организационной культуры рудника «Пионер» позволил выделить ее слабые стороны.

Исходя из анализа организационной культуры рудника «Пионер» можно предположить следующее. Не может рудник функционировать особо эффективно. Так как многие люди ценностей фирмы близко не предполагают. И что примечательно, взгляды их и навыки, умения и поведение формируют организационную культуру рудника «Пионер».

Анализ установил типичные недостатки организационной культуры рудника. И их большинство вызвано нежеланием руководства делать акценты на так сказать формирование организационной культуры. Не думая, что она может быть главным фактором и экономической эффективности рудника.

Значит, можем заключить, что на сегодняшний день организационная



культура не в очень достаточной мере является оптимальной для рудника «Пионер».

И тогда мы можем именно предположить, что срочно необходимо сформировать какие-то мероприятия для совершенствования организационной культуры. И их цель - создание ценностей и норм для достижения поставленных целей АО рудник «Пионер».

Некоторые работники слабо мотивированы в моральном отношении. Для некоторых работников подчас именно нематериальное поощрение имеет наиболее важное значение, становясь неким мериллом его успешности. Иначе говоря, среди потребностей одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности труда.

Для совершенствования так называемой организационной культуры АО рудник «Пионер», полагаем, что в первоочередно следует определиться со стратегией. А для этого необходимо решить руководству куда следует двигать компанию и какие задачи поставить, а еще и с помощью каких средств это можно достигнуть.

Поэтому цель компании должно быть уточнена. И уже после нужно создавать какие-либо ценности на благо развития организационной культуры рудника.

В результате изучения именно сильных и слабых сторон организационной культуры АО рудник «Пионер» было выяснено, что предприятие обладает только отдельными элементами организационной культуры, то есть её нельзя назвать полностью сформированной.

Все эти так сказать элементы были уже применены руководством: административные нормы и требования, и символические – стиль и миссия. Но на этом все и закончилось.

Поскольку уже установили, что на руднике «Пионер» доминирует направленность управления на «конкретные задачи», а отсутствуют общие нормы и ценности. И еще, все сотрудники компании желают, чтобы учитывались человеческие ценности при управлении, а сегодня руководители от-

дают приоритет горизонтальной экономической и социально-психологической формам организационной культуры.

Поэтому, для начальников следует изменить экономические, психологические методы управления, включать и ещё символические методы.

Безусловно по итогам исследования кадрового потенциала рудника «Пионер», имеется не высокая компетентность работников. При чём они требования к заработной плате явно завышены.

Предлагаем собственно мероприятия именно для совершенствования организационной культуры рудника.

Разработка Кодекса корпоративной этики.

Разработать Тематический план занятий учебного курса.

Тренинг эффективных коммуникаций в ситуациях конфликта.

Использование и именно контроль психологических, экономических методов наряду с административными и символическими.

И тогда уже можем именно предположить, что, внедрив данные мероприятия в общем комплексе экономической эффективности составит 473406,62руб.

Исходя из уже этого можно именно утверждать, что предложенные мероприятия экономически эффективны.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аброськина, В. Д. Оценка корпоративной культуры и ее влияние на деятельность предприятий / В.Д. Аброськина. – М.: Буки-Веди, 2013. – 358 с.
- 2 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: Синергия, 2013. - 192 с.
- 3 Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2012. –256 с.
- 4 Босс, В. Лекции по теории управления: оптимальное управление / В. Босс. - М.:Ленанд, 2016. – 208 с.
- 5 Бочарова, И.Ю. Корпоративное управление: учебник / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
- 6 Бурчакова, М.А. Стресс в организации: управление в контексте социально-ориентированной экономики / А.М. Бурчакова, А.Р. Сардарян // Российское предпринимательство. – 2012. – № 20 (218). – С. 79 - 84.
- 7 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Бином, 2012. – 412 с.
- 8 Вольгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Вольгин, И.В. Матирко. – М.: Дело, 2010. – 214 с.
- 9 Гонтарева, И.В. Управление проектами: учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.:Либроком, 2013. - 384 с.
- 10 Горбачев, И.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала / И.В. Горбачев // Челябинский гуманитарий. – 2013. - № 1 (22). - С. 18-22.
- 11 Грачев, М.В. Суперкадры управление персоналом и международные корпорации / М.В. Грачев. – М.: Наука, 2012. - 412 с.
- 12 Грошев, И.В. Организационная культура : учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с.
- 13 Гукова, А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: курс лекций для бакалавров : учебное пособие / А.В. Гукова,

И.Д. Аникина. – М. :ФиС, 2012. - 184 с.

14 Деслер, Г. Управление персоналом / Г. Деслер. – М. : Бином, 2014. – 211 с.

15 Директор по персоналу – практический журнал по управлению человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63120red-nematerialnaya-motivatsiya>. (16.05.2017)

16 Драккер, П. Управление, нацеленное на результаты / П. Драккер. – М.: Технологическая школа, 2012. – 412 с.

17 Дрыга, С.В. Выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний / С.В. Дрыга, А.В. Дудченко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LVIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2016. – № 2 (56). – С. 159.

18 Евтихов, О.В. Управление персоналом организации : учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с.

19 Ефремов, А.В. Стратегия управления персоналом – важнейшая составляющая стратегии управления организацией / А.В. Ефремов // Кадры предприятия. – 2012. – № 9. – С. 5-7.

20 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.

21 Занковский, А. Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры: автореф. дисс. ... докт. психол. наук / А. Н. Занковский. – М, 2012. – 33 с.

22 Земедлина, Е.А. Организационная культура : учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - 126 с.

23 Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ФОРУМ, 2013. - 256 с.

24 Иванова, Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

25 Ивановская, Л.В. Обеспечение системы управления персонала на

- предприятия / В.Л. Ивановская, В.М. Свистунова. – М. : ГАУ, 2010. – 189 с.
- 26 Исаенко, А.Н. Кадры управления в корпорациях США / А.Н. Исаенко - М.: Наука, 2011. – 172 с.
- 27 Карлов, Б. Деловая стратегия : концепция, содержания, символы / Б. Карлов. - М.: Экономика, 2014. – 513 с.
- 28 Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2011. – 427 с.
- 29 Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 319 с.
- 30 Коротков, Э.М. Основы менеджмента: учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков. - М.: Дашков и К, 2013. – 272 с.
- 31 Корчагина, А.С. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы: учебное пособие для вузов / А.С.Кочаргина, М.С. Ключкова. – М.: Экзамен, 2011. – 214 с.
- 32 Крячко, К. С. Эффективная мотивация персонала / К.С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). – Чита: Изд-во Молодой ученый, 2013. – С. 65-71.
- 33 Кулаков, М.Н. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку / М.Н. Кулаков, Н.К. Маусов. – М.: Изд-во РЭА, 2013. – 278 с.
- 34 Лукичева, Л. И. Управленческие решения / Л. И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2011. – 383 с.
- 35 Лукичева, Л.И. Управление персоналом : учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
- 36 Львов, Д. В. Архетипическая составляющая корпоративной культуры : автореф. дисс.... канд. философ. наук / Д. В. Львов. – Красноярск, 2012. – 22 с.
- 37 Маусов, Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства / Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов. – М.: Изд-во РЭА, 2011. – 319 с.
- 38 Мельник, Е. С. Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях / Е.С. Мельник // Актуальные вопросы экономических наук

:материалы Междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). – Уфа: Лето, 2011. – С. 113 - 115.

39 Михайлина, С. А. Социально-философский анализ поведенческих регуляторов в корпоративной культуре: автореф. дисс. ... канд. фил. наук / С. А. Михайлина. – М., 2013. – 27 с.

40 Мишурова, И.В. Корпоративное управление: учебное пособие / И.В. Мишурова, Е.А. Панфилова. – М. : Дашков и К, 2012. - 528 с.

41 Ницак, Н.Н. Влияние организационной культуры на эффективное функционирование предприятий / Н.Н. Ницак // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб . ст. по матер. XXXIII междунар. науч.-практ. конф. № 1(33). – Новосибирск: СибАК, 2014. – С. 159.

42 Полищук, Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е.В. Полищук // Молодой ученый. – 2012. – № 3. – С. 183-185.

43 Российский журнал менеджмента – электронная версия журнала [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru). – 25.05.2017.

44 Слинкова, О.К. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры / О.К. Слинкова, П.В. Харитоновна // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – Т. 12. – Вып. 1. – С. 47–54.

45 Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О. Г. Тихомирова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 151 с.

46 Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 270 с.

47 Труфанов, А. В. Влияние организационной культуры на деятельность организации / А.В. Труфанов // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. – Пермь : Меркурий, 2014. – С. 150-153.

48 Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базаро-

ва, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 256 с.

49 Фей К.Ф. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.econpapers.org>. – 15.05. 2017.

50 Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М.: Норма, 2012. – 211 с.

51 Шуванов, В.И. Социальная психология управления: учебник для студентов вузов / В.И. Шуванов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 463 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник» (рудник «Пионер»)

за 2013 – 2015 гг.

<b>Бухгалтерский баланс</b> на 31 декабря 2015 г.		Форма по ОКУД <b>0710001</b>
		Дата (число, месяц, год) <b>31 12 2015</b>
Организация	Открытое акционерное общество "Покровский рудник" рудник "Пионер" по ОКПО	<b>35038269</b>
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН <b>2818002192</b>
Вид экономической деятельности	Дебыча руд и оксидов драгоценных металлов по ОКВЭД	<b>13.20.41</b>
Организационно-правовая форма / форма собственности	открытое акционерное общество / форма собственности: совместная собственность субъектов РФ и иностранная собственность по ОКФС / ОКФС	<b>47 39</b>
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ <b>384</b>
Местонахождение (адрес) <b>676150, Амурская обл, Магдагачинский р-н, Тынды с, Сивилейск ул, Дом № 17</b>		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
п. 3	Нематериальные активы	1110	3 702	10 645	040
	в том числе:				
	Нематериальные активы в организации	11101	3 702	10 645	640
п. 3	Результаты исследований и разработок	1120	123 630	99 651	61 297
	в том числе:				
	Выполнено научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11201	123 630	99 651	61 297
п. 3	Нематериальные поисковые активы	1130	1 388 704	866 735	628 501
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
п. 3	Основные средства	1150	15 076 255	16 603 593	16 459 576
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	8 007 552	9 295 116	10 749 952
	Объекты недвижимости, права собственности на которые зарегистрированы	11502	189 340	432 075	754 408
	Оборудование к установке	11503	2 735 292	3 481 719	2 281 134
	Строительные объекты основных средств	11504	4 146 070	3 381 147	3 271 935
	Приобретение объектов основных средств	11505	-	13 533	2 148
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
п. 4	Финансовые вложения	1170	7 645 076	5 061 096	8 189 052
	в том числе:				
	Паи	11701	230 100	230 025	230 025
	Долгосрочный вклад в имущество	11702	209 312	-	-
	Акции	11703	2 721 130	2 721 130	2 721 130
	Предоставленные процентные займы	11704	4 384 534	731 610	2 472 310
	Предоставленные процентные займы (в валюте)	11705	-	1 376 331	2 765 617
	Отложенные налоговые активы	1180	60 368	66 714	51 519
	Прочие внеоборотные активы	1190	65 034	317 384	222 677
	в том числе:				
	Расходы будущих периодов	11901	-	-	183 698
	Авансы под капитальные вложения	11902	65 034	317 384	238 979
	Итого по разделу I	1100	24 245 668	23 025 769	26 313 292

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник»  
(рудник «Пионер»)



Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
п.5	Запасы	1210	5 123 652	4 484 843	5 495 937
	в том числе:				
	Материалы	12101	3 033 691	3 010 574	3 917 904
	Товары	12102	255 580	255 844	236 579
	Готовая продукция	12103	17	21	71
	Расходы на продажу	12104	-	-	2 318
	Основное производство	12105	1 717 868	1 129 935	829 832
	Полуфабрикаты собственного производства	12106	62 396	47 507	29 757
	Вспомогательные производства	12107	63 526	37 342	28 471
	Обслуживающие производства и хозяйства	12108	774	1 072	744
	Расходы будущих периодов	12109	-	2 549	360 259
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	635	-	-
	в том числе:				
	НДС по приобретенным услугам	12201	635	-	-
п.6	Дебиторская задолженность	1230	8 849 316	6 979 563	4 197 753
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	29 128	212 635	342 332
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	353 714	744 049	684 234
	Расчеты по налогам и сборам	12303	766 097	940 090	923 332
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	3 094	127	676
	Расчеты с персоналом по оплате труда	12305	56	18	70
	Расчеты с подотчетными лицами	12306	96	4 153	4 059
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12307	11 868	13 711	18 678
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	145 192	166 867	106 239
	Расчеты по страхованию	12309	106 335	101 771	99 190
	Расчеты по процентам по выданным займам	12310	1 352 264	1 024 933	446 138
	Расчеты по беспроцентным займам	12311	5 781 473	3 771 208	1 572 904
п.4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	7 669 250	6 886 684	1 802 231
	в том числе:				
	Предоставленные займы	12401	7 602 660	2 037 210	75 931
	Депозитные счета	12402	166 700	-	1 726 300
	Предоставленные процентные займы (в валюте)	12403	-	4 849 474	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	30 775	891 316	979 448
	в том числе:				
	Касса организации	12501	3 451	384	1 444
	Расчетные счета	12502	27 150	889 416	12 088
	Валютные счета	12503	108	1 487	965 896
	Переводы в пути	12504	66	40	19
	Прочие оборотные активы	1260	6 700	9 288	3 016
	в том числе:				
	Денежные документы	12601	-	8	56
	Расходы будущих периодов	12602	4 333	2 506	2 960
	Недостачи и потери от порчи ценностей	12603	2 368	692	-
	Итого по разделу II	1200	21 370 327	19 245 693	12 388 384
	БАЛАНС	1600	45 615 995	42 271 491	38 701 676

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник»  
(рудник «Пионер»)

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	80 750	80 750	80 750
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	7 958	7 958	7 958
	Резервный капитал	1360	12 113	12 113	12 113
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13601	12 113	12 113	12 113
п.13	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	40 874 550	35 871 373	32 487 955
	Итого по разделу III	1300	40 975 370	35 972 194	32 598 775
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
п.6	Заемные средства	1410	-	1 808 708	3 370 392
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	14101	-	1 808 708	3 370 392
п.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	865 175	1 070 937	1 284 373
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	865 175	2 879 644	4 654 765
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
п.6	Заемные средства	1510	1 689 274	2 357 799	3 611
	в том числе:				
	Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15101	2 040	4 616	3 611
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	15102	1 687 235	2 353 184	-
п.6	Кредиторская задолженность	1520	1 904 480	915 270	1 332 212
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	1 330 128	476 292	672 874
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	71	9	1 869
	Расчеты по налогам и сборам	15203	378 598	332 968	478 168
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	23 295	19 407	17 330
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	64 472	80 885	81 180
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	14	255	12
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	15207	511	611	717
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208	4 691	4 642	80 061
	Расчеты по вкладам в имущество	15209	102 700	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
п.10	Оценочные обязательства	1540	181 061	146 584	112 313
	Оценочные обязательства по вознаграждениям работников	15401	181 061	146 584	112 313
	Прочие обязательства	1550	635	-	-
	в том числе:				
	НДС при исполнении обязанностей налогового агента	1551	635	-	-
	Итого по разделу V	1500	3 775 450	3 419 654	1 448 136
	<b>БАЛАНС</b>	1700	45 615 995	42 271 491	38 701 676

Рисунок А.3 – Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник»  
(рудник «Пионер»)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах АО «Покровский рудник» рудник «Пионер» за 2015 г.

#### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2015 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
		0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация <u>Открытое акционерное общество "Покровский рудник" рудник "Пионер"</u> по ОКПО		35938269		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7818002192		
Вид экономической деятельности <u>Добыча руд и песков драгоценных металлов</u>	по ОКВЭД	13.20.41		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>совместная собственность субъектов РФ и иностранная собственность</u>	по ОКПОФ / ОКФС	47	32	
Открытое акционерное общество				
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	Выручка	2110	18 832 657	15 892 148
п.7	в том числе:			
	Драгоценные металлы		18 602 568	15 598 690
	Себестоимость продаж	2120	(12 190 988)	(13 091 491)
	в том числе:			
	Драгоценные металлы		(11 989 042)	(12 838 418)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 641 668	2 800 657
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	в том числе:			
	Управленческие расходы	2220	(246 657)	(215 078)
	в том числе:			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 395 011	2 585 579
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	934 381	512 863
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	934 381	512 863
п.6	Проценты к уплате	2330	(274 378)	(215 047)
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	(274 378)	(215 047)
п.9	Прочие доходы	2340	1 828 867	2 882 039
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	1 480	145 176
	Доходы, связанные с ликвидацией основных средств	23402	2 386	1 190
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403	628 720	780 557
	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке	23404	796 599	1 091 617
	Доходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23405	150 774	181 630
	Прочие операционные доходы	23406	8 839	9 560
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23407	5 209	8 804
	Прибыль прошлых лет	23408	107 987	47 723
	Возмещение убытков к получению	23409	314	7 212
	Курсовые разницы	23410	-	378 707
	Курсовые разницы по расчетам в у.е.	23411	39 046	60 948
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23412	98	366
	Прочие внереализационные доходы	23413	88 415	168 549

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

п.9	Прочие расходы	2350	(2 376 378)	(1 384 083)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23501	(24 730)	(154 889)
	Расходы, связанные с ликвидацией основных средств	23502	(38 677)	[11 305]
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23503	(583 845)	(753 471)
	Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке	23504	(23 324)	[39 967]
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23505	(122 420)	(168 322)
	Расходы на услуги банков	23506	(51 064)	(24 709)
	Штрафы, пени, неустойки к уплате	23507	(3 852)	(4 618)
	Убытки прошлых лет	23508	(267 932)	(11 157)
	Курсовые разницы	23509	(1 057 346)	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23510	(308)	(358)
	Прочие внереализационные расходы	23511	(169 186)	(182 687)
	Резерв сомнительных долгов	23512	(25 695)	(32 581)
п.13	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 506 505	4 381 351
п.13	Текущий налог на прибыль	2410	(1 560 404)	(1 128 749)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(37 992)	(23 847)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	204 189	213 453
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	16 922	15 179
	Прочее	2460	(19 114)	3 176
	в том числе:			
	налог на прибыль за прошлые налоговые периоды	2461	18 190	3 176
	налог на прибыль по акту выездной налоговой проверки	2462	(5 608)	-
	корректировка постоянных налоговых обязательств (активов) и отложенных налоговых обязательств (активов) за прошлые периоды	2463	(31 696)	-
п.13	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 148 098	3 484 410

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах